



Departamento de Servicios Humanos del Condado de Dane

Vision: Next 2021-2026

Índice

Carta de la Directora.....	3
Introducción	5
Creación del plan.....	5
Cifras del Condado de Dane	6
Aumento de la población y de la diversidad	7
Ingresos y desigualdades.....	7
Necesidades.....	8
Causas fundamentales de los problemas.....	9
Resumen.....	10
Visión, misión, y valores	11
Prioridades estratégicas de <i>DCDHS</i> para el periodo 2021- 2026	13
Prioridad 1: Promover la justicia racial.....	14
Prioridad 2: Promover la cultura organizacional	15
Prioridad 3: Modernizar la infraestructura interna.....	16
Prioridad 4: Fortalecer nuestras alianzas	17
Prioridad 5: Innovar y crear soluciones sistemáticas para enfrentar los desafíos de la comunidad	18
Conclusión y próximos pasos	19
Apéndice A: Detalles del proceso de la creación de la visión, misión y valores.....	20
Apéndice B: Detalles del proceso de entrevistas con los grupos de interés.....	27
Apéndice C: Detalles de la encuesta de la comunidad y grupos de interés	32
Apéndice D: Detalles de las sesiones de opinión comunitaria	45
Apéndice E: Recopilación de listas FODA de <i>DCDHS</i>	48
Apéndice F: Detalles de la encuesta FODA que se distribuyó para a los empleados.....	54
Apéndice G: Recopilación de datos	63
Apéndice H: Objetivos SMART del año 2020.....	64

Carta de la Directora

El año 2020 nos exigió que examináramos nuestros sistemas y estructuras e identificáramos los indicadores que han provocado desigualdades para las personas de color. En las comunidades de color la tasa de mortalidad infantil es más alta, también tienen mayores tasas de arresto y encarcelamiento, y alcanzan menores tasas de rendimiento escolar. De igual manera, alcanzan una tasa más baja como propietarios de vivienda y se enfrentan a una tasa de pobreza más alta.

Como consecuencia del asesinato de George Floyd en mayo de 2020 se desataron protestas para exigir justicia racial con un fervor que no se había visto en muchos años en nuestras comunidades.



Figura 1: Este mural está ubicado en el exterior del edificio de *Dane County Job Center* y lo realizó un joven del área norte de Madison bajo el patrocinio de *Dane Arts Mural Arts (DAMA)*. La vibrante flor *King Protea*, representa la diversidad, el valor y la fuerza que se necesita para triunfar en tiempos difíciles, y es un símbolo de esperanza.

Al mismo tiempo que esto sucedía, la pandemia de COVID-19 se extendió por Estados Unidos, en el mes de marzo ya habían fallecido más de 544,000¹ personas como consecuencia de esta enfermedad. Debido al confinamiento, muchos centros de trabajos y escuelas tuvieron que cerrar y en cuestión de semanas, millones de personas en todo el país tuvieron que solicitar asistencia por desempleo. En el Condado de Dane, más de 89,000 personas iniciaron el proceso de desempleo en el año 2020². Tuvimos que utilizar soluciones creativas para satisfacer las necesidades básicas de las personas, y ayudar a las personas que habían perdido el seguro médico que obtenían por medio de sus centros laborales y en ese momento tuvieron que inscribirse a *BadgerCare*. Tuvimos que comenzar a brindar servicios de forma remota, en vez de brindarlos en persona, trabajamos para garantizar el bienestar de los niños y adultos mayores, y tomamos medidas de distanciamiento social.

Por el impacto de la pandemia descubrimos que debía cambiarse la red de seguridad de los servicios humanos, y por igual constatamos que existían grandes desigualdades en nuestro sistema económico. Por lo general, en este sistema se observa que los trabajos peor remunerados son considerados esenciales y es casi imposible que se realicen de forma remota. Estos puestos incluyen el personal del servicio de limpieza, cajeros y encargados de almacén en supermercados, trabajadores del servicio de comidas y repartidores a domicilio. Las personas de color son contratadas de una manera desproporcionada para realizar estos trabajos. Podemos concluir que a consecuencia de la desigualdad de los sistemas económicos y de salud, la pandemia afectó más a las comunidades de las personas de color.³

¹ Center for Disease Control and Prevention, U.S. Department of Health & Human Services. (March 3, 2021). *COVID Data Tracker*. <https://covid.cdc.gov/covid-data-tracker/#datatracker-home>

² Wisconsin Department of Workforce Development. (March 3, 2021). *2020 Unemployment Insurance Claims by County*. <https://dwd.wisconsin.gov/uistats/>

³ Gracia, J.N., (November/December 2020). *COVID-19's Disproportionate Impact on Communities of Color Spotlights the Nation's Systemic Inequities*. Journal

El proceso de planeamiento estratégico permite el dialogo entre las comunidades, empleados, socios y líderes y facilita la visualización colectiva del futuro. A los participantes se les presenta preguntas como *¿Qué harías si tuvieras una varita mágica?*, que les permite articular sus aspiraciones y recomendar ideas para lograrlas. Mediante este tipo de preguntas se promueve la construcción de sueños y se identifican los servicios y recursos más idóneos para lograr esos sueños. A la vez, esos sueños se convierten en objetivos y aspiraciones que motivan a la comunidad y suscitan la motivación. De esa manera lo imaginamos cuando lanzamos nuestro proceso de planeamiento estratégico *Vision: Next* a principios del 2020.

Sin embargo, no pudimos hacer lo que habíamos planeado, tuvimos que enfrentarnos a una pandemia mundial. Esperábamos que nuestra comunidad compartiera con nosotros sus aspiraciones de un mundo perfecto o anhelos del futuro. Pero en lugar de eso, nos hicieron llegar un pedido urgente de que reevaluáramos nuestras políticas administrativas, los programas y los procesos desde la perspectiva de la equidad. Además nos pidieron que elimináramos las desigualdades presentes en nuestros programas y servicios. Nos solicitaron que transfiriéramos fondos de respuesta policial hacia las soluciones de salud mental, y que desarrolláramos programas de intervención temprana y prevención para eliminar las intervenciones de crisis de salud mental y la respuesta por parte de las fuerzas del orden. También nos pidieron que abordásemos la crisis de viviendas asequibles en el Condado de Dane. La realidad en la que nos encontrábamos amplificaba el sentido de la urgencia del momento.

La pandemia también ha contribuido a que se resalten las áreas que tenemos que mejorar en *DCDHS*. Sabemos que tenemos sistemas y procesos obsoletos, y que contamos con tecnología desfasada para apoyar las operaciones de nuestros programas. Con demasiada frecuencia, los datos e información de los programas no están interconectados entre sí, lo que limita nuestra capacidad para encontrar soluciones de manera sistémica o abordar de manera eficiente las causas fundamentales de las deficiencias. Reconocemos que para poder brindar servicios integrales y centrados en torno a las necesidades de las personas de manera oportuna, debemos transformar la forma en que operamos. Necesitamos desarrollar capacidad internamente y en nuestras comunidades para lograr resultados transformadores para las personas, las familias y las comunidades. Eso requiere que eliminemos las desconexiones del sistema y en su lugar implementemos mejoras en los procesos, comunicaciones y apoyemos nuestro trabajo con sistemas informáticos. Para esto necesitaremos que se apoye a nuestros empleados, y se dediquen recursos, conocimientos y tiempo para establecer conexiones con las familias y las personas. Esto exigirá que cambiemos nuestros modelos operativos, y transformemos de una forma fundamental nuestra manera de brindar servicios.

El siguiente plan estratégico describe nuestras cinco prioridades para los próximos cinco años. En este documento se describen las áreas donde los departamentos deberán priorizar el tiempo, la atención y los recursos para lograr nuestra visión y satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas. Hay mucho trabajo por hacer y creemos que al articular claramente este plan de alto nivel, podemos realizar cambios positivos incrementales y con gran impacto. Con mucho gusto le mantendremos al tanto del progreso que vayamos obteniendo en nuestras prioridades.

Gracias,



Shawn Tessmann
Directora, Departamento de Servicios Humanos del Condado de Dane



Introducción

Dane County Department of Human Services (DCDHS) trabaja con cientos de socios en todo el Condado de Dane para brindar **acceso a servicios y recursos efectivos, innovadores y basados en evidencias que respalden el bienestar, la oportunidad de prosperar, la seguridad y la justicia para todas las personas.**

A nuestro plan estratégico para el periodo 2021 – 2026 le hemos llamado *Vision: Next*; este plan guiará el trabajo del departamento en los próximos cinco años. Las prioridades estratégicas aquí descritas se enfocan en los cambios internos que tenemos que efectuar para ser más efectivos, más innovadores y que estén respaldados por resultados demostrados. Otra parte importante son los programas externos y las mejoras en las colaboraciones para apoyar el bienestar, la oportunidad de prosperar, la seguridad y la justicia para todas las personas.

Cada prioridad será apoyada por cuatro o cinco iniciativas y aunque es probable que estas vayan transformándose en los próximos cinco años, esperamos que nuestras prioridades se mantengan estables. Asimismo, el departamento identificará un grupo de tácticas a corto plazo que se actualizarán anualmente.

Los servicios y recursos que ofrecemos a los clientes seguirán teniendo un amplio alcance. Este plan no es una lista completa de todos los servicios y los recursos que DCDHS ofrece o financia. En este plan se destacan las áreas las que DCDHS espera enfocar su inversión (tiempo, dinero, destrezas laborales y esfuerzo) para realizar cambios que produzcan impacto. El plan también ofrece explicación de por qué esos cambios sistémicos son importantes para todos los residentes del Condado de Dane, incluso aquellos residentes que no utilizan nuestros servicios.



**El plan *Vision: Next* de DCDHS
está enmarcado en torno a lo siguiente:**

Prioridad estratégica: *Resultado deseado*

Iniciativa: *Uno de los objetivos que ayudarán a lograr la prioridad*

Táctica: *Acción medible o alcanzable para lograr una iniciativa.*

Este
en
una

Creación del plan

El proceso de planificación estratégica del plan *Vision: Next* comenzó a fines de 2019. Los líderes del departamento se comprometieron a desarrollar un proceso que fuera fundamentalmente diferente de los procesos de planificación estratégica que se habían desarrollado en el pasado. Se planteó como objetivo que se obtuviera la opinión de nuestros socios, partes interesadas, funcionarios electos, comunidades, clientes y empleados.

El departamento creó el grupo de apoyo *Strategic Advocate Workgroup (SAWG)* por sus siglas en inglés.) A este grupo se le asignó la mayor parte del trabajo de descubrimiento que normalmente acompaña al plan estratégico, dicho grupo conformado por empleados de todo el departamento se reunió desde abril hasta mediados de diciembre de 2020. Ellos crearon las encuestas, y redactaron las nuevas declaraciones de la visión, misión y valores del departamento. Además, este grupo realizó entrevistas con las partes interesadas y realizó sesiones para escuchar las opiniones de la comunidad. El trabajo de este grupo y la recopilación de la información fue guiado por tres consultores contratados por DCDHS; Jeff Russell de *Russell Consulting, Inc.*, Deborah Biddle de *The People Company* y Mark Richardson de *Unfinished Business, LLC*.

Este trabajo fue decisivo para que el equipo de gestión administrativa pudiera articular la versión final de la visión, la misión y los valores y las prioridades estratégicas que se presentan en este documento. El proceso de recopilación de opiniones tomó varios meses y fue bastante significativo para nosotros. A lo largo del proceso, DCDHS obtuvo información de muchos participantes, miembros de la comunidad y empleados. En los apéndices de este informe se describen los pasos del proceso y se ofrece un resumen de la información que se recopiló.

Tabla 1: Lista de apéndices del plan *Vision: Next*

Periodo de tiempo	Actividad	Apéndices
De mayo a julio de 2020	Creación de la nueva versión de misión, visión y valores	Apéndice A
De julio a septiembre de 2020	Entrevistas con los grupos de interés	Apéndice B
De septiembre a octubre de 2020	Encuestas de la comunidad y los grupos de interés	Apéndice C
Noviembre de 2020	Sesiones de opinión comunitaria	Apéndice D
Noviembre de 2020	Recopilación de la lista FODA	Apéndice E
Diciembre de 2020	Encuesta FODA para los empleados	Apéndice F
De septiembre a diciembre de 2020	Recopilación de información	Apéndice G

Queremos enviar nuestro agradecimiento a las personas que participaron en nuestro proceso y dedicaron tiempo para brindar sus comentarios y opiniones. Entendemos que la mayoría de las partes interesadas desean un sistema de servicios humanos del Condado de Dane que sea equitativo e inclusivo. Sabemos que la comunidad quiere que la comunicación y la colaboración sean pilares fundamentales de nuestro trabajo, y que desean que haya un mayor nivel de acceso y menos interrupciones en los servicios. En repetidas ocasiones, nos han comunicado que la situación de la vivienda y la salud mental son asuntos que el departamento debe priorizar en los próximos años. Las partes interesadas compartieron sus puntos de vista sobre el papel que el departamento debe desempeñar para abordar y eliminar la desigualdad en los servicios para las comunidades de color.

De forma repetida se alentó al departamento a mejorar la coordinación, la comunicación y la colaboración para lograr sus prioridades. Los empleados y las partes interesadas reiteraron su deseo de tener un sistema de servicios humanos que satisfaga las necesidades de las personas en el momento en que esas necesidades se comunican con menos barreras para el servicio. Al describir este estado futuro ideal, las partes interesadas utilizaron frases como: centrado en la persona, la raíz del problema, sin burocracia, con integración y colaboración.

Cifras del Condado de Dane

Las tendencias de datos y la demografía de la comunidad establecen el contexto de planificación de una organización. En las organizaciones se intenta planificar el futuro basándose en factores predecibles en términos de crecimiento económico y poblacional, y posteriormente se pronostican las necesidades probables en torno a esos factores. El apéndice G incluye un compendio de datos estadísticos que describen en profundidad las tendencias en el Condado de Dane. Este informe solo destaca las tendencias más relevantes.

Aumento de la población y de la diversidad

La población de Wisconsin ha crecido aproximadamente un 2,95% desde que se realizó el censo de 2010. En comparación, el crecimiento del Condado de Dane durante ese mismo periodo de tiempo fue de 11,34%, lo que convierte al Condado de Dane en el condado de crecimiento más rápido en Wisconsin.⁴

Para el año 2040, se espera que el Condado de Dane tenga una población de casi 700,000 personas. El factor de envejecimiento de la población continuará afectando al Condado de Dane, con el mayor crecimiento proporcional situado entre los adultos mayores de 60 años, como se muestra en la figura 2.⁵

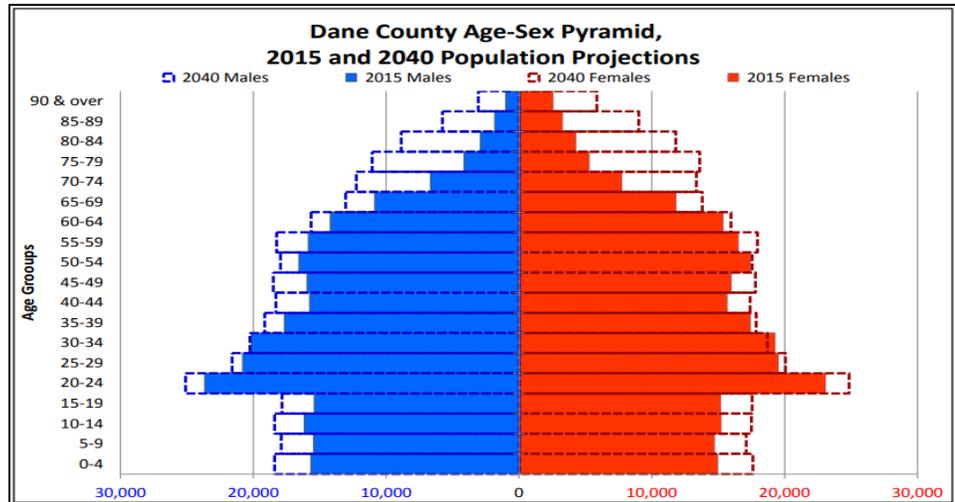


Figura 2: Esquema en forma de pirámide que establece la relación entre edad y género en el Condado de Dane.

El Condado de Dane también se volverá más diverso, principalmente por el aumento en el número de jóvenes de color. Este crecimiento de la población seguirá impactando a la ciudad de Madison, y es probable que las ciudades y los pueblos circundantes sigan experimentando incrementos que sean aún mayores que los de la ciudad de Madison.⁶

Ingresos y desigualdades

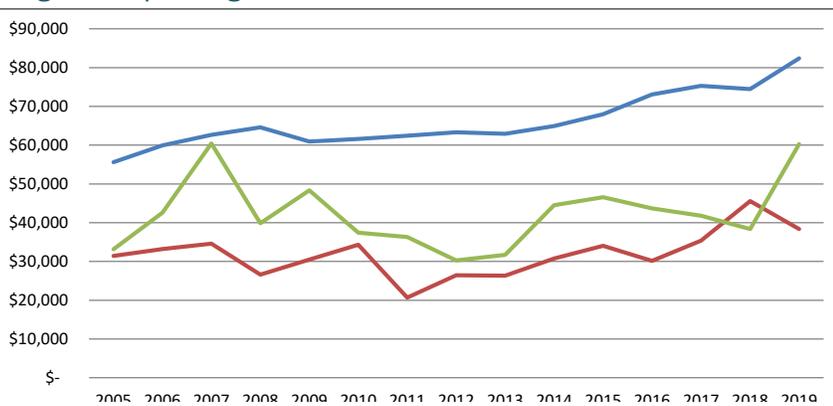


Figura 3: Media de ingresos por hogar en el Condado de Dane, basado en la raza.

Como se muestra en la figura 3, en el Condado de Dane continúan existiendo disparidades significativas en el ingreso familiar promedio. El promedio para los hogares de las personas de la raza blanca es \$82,387. En contraste, para los hogares de las personas de la raza negra este promedio es de \$38,365, y para los hogares de las familias hispanas es de \$60,254.⁷

A nivel nacional, estas disparidades han persistido por mucho tiempo, y están determinadas por factores como son la situación laboral, el género, la edad, el tamaño del núcleo familiar, el nivel educacional y otros factores.⁸

⁴ State of Wisconsin, Department of Administration, Demographic Services Center (2020). *Demographic Services Center's 2020 Population Estimates: Wisconsin's Moderate Growth Continues*. https://doa.wi.gov/DIR/Final_Ests_Summary_2020.pdf

⁵ Projections: Demographic Services Center, Division of Intergovernmental Relations, WI Department of Administration: https://doa.wi.gov/Pages/LocalGovtsGrants/Population_Projections.aspx

⁶ Capital Area Regional Planning Commission. (May 2016). *Regional Trends in Population and Housing*. https://danedocs.countyofdane.com/webdocs/PDF/capd/RegionalTrends/2016_RegionalTrends_PopHousing.pdf

⁷ U.S. Census Bureau, American Community Survey 1-Year Estimates, Table S1903, *Median Income in the Past 12 Months*, <https://data.census.gov/cedsci/table?q=S1903&tid=ACST1Y2019.S1903>

⁸ Patten, E. (July 2016). *Racial, Gender Wage Gaps Persist in U.S. Despite Some Progress*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/07/01/racial-gender-wage-gaps-persist-in-u-s-despite-some-progress/>

De igual manera, se sigue observando una diferencia en la tasa de pobreza en las familias de color del Condado de Dane. Aproximadamente el 10% de las personas de la raza blanca experimentan pobreza; en comparación, este número para las personas asiáticas es del 20% y representa el 28% para las personas afroamericanas o de la raza negra.⁹ Desde el año 2014 hasta el 2018, la tasa de pobreza para las personas afroamericanas o de la raza negra disminuyó en aproximadamente un 12%, mientras que se mantuvo relativamente estable para los otros grupos.

A menudo, la pobreza es un factor determinante o que está relacionado con la elegibilidad para recibir los servicios y programas de DCDHS. Si bien la disminución relativa de la tasa de pobreza durante los últimos cuatro años ha sido algo positivo, es probable que ese logro no sea sostenible. Puede ocurrir que las personas y familias de bajos ingresos del Condado de Dane se vean afectadas a largo plazo y desproporcionalmente como resultado de las consecuencias económicas de la pandemia. Esto puede incluir a aquellas personas que se encuentran justo por encima del umbral de pobreza.¹⁰

Por lo tanto, debido al crecimiento de la población y los cambios impredecibles en la tasa de pobreza, es probable que DCDHS experimente una mayor demanda de servicios en el futuro.

Necesidades

DCDHS recopiló la opinión de muchas personas durante el proceso de la creación del plan *Vision: Next*. Las opiniones coinciden en que para lograr nuestra visión de **personas integradas que prosperan en comunidades seguras, justas y solidarias**, debemos abordar las necesidades en torno a la salud del comportamiento, y el acceso a la vivienda.

En el Condado de Dane existen miles de familias de bajos ingresos que tienen que hacer un gran esfuerzo para pagar la renta de sus viviendas cada mes. Según muestran las estadísticas del año 2019, casi el 21% de los inquilinos en el Condado de Dane dedicaron más del 50% de sus ingresos brutos a pagar la renta, y un 13% gastó entre el 35% y el 49.9%.¹¹ Por lo que se puede deducir que las familias de bajos ingresos utilizan la mayor parte de sus ingresos del mes para pagar la renta, lo que significa que cuando estas familias pierden el salario de un mes, corren el riesgo de ser desalojadas.

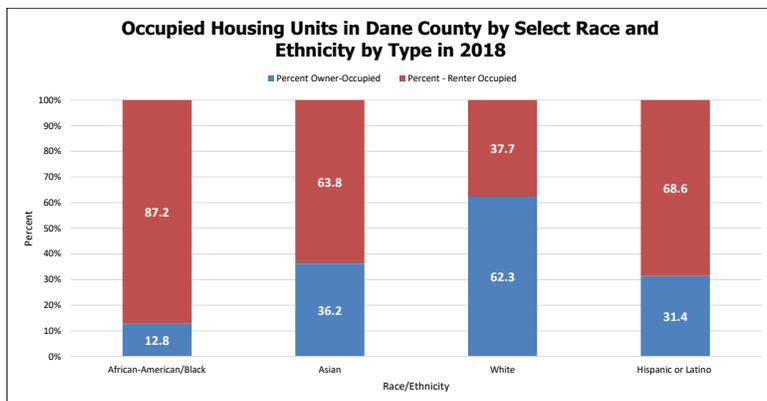


Figura 4: Análisis de viviendas habitadas en el Condado de Dane, basado en la raza y distribución étnica.

En otro plano, alrededor del 42.7% de los hogares del condado son habitados por personas que no son propietarios de las viviendas; en este sector la desigualdad también afecta las estadísticas. Según se muestra en la Figura 4, el 62.3% de las personas de la raza blanca son propietarios de sus viviendas, comparativamente, esa misma tasa es del 12.8% para los afroamericanos, del 31.4% para los hispanos, y del 36.2% para las personas de origen asiático.¹² La inseguridad de la vivienda, a menudo combinada con otros factores de riesgo, hace que alrededor de 600 personas se encuentren sin hogar en el Condado de Dane.¹³

⁹ U.S. Census Bureau, American Community Survey 5-Year Estimates, Table S1701, *Poverty Status in the Past 12 Months*, <https://data.census.gov/cedsci/table?q=S1701&tid=ACST1Y2019.S1701>

¹⁰ Horowitz, J.M., Brown, A., and Minkin, R. (March 5, 2021). *A Year Into the Pandemic, Long-Term Financial Impact Weighs Heavily on Many Americans*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2021/03/05/a-year-into-the-pandemic-long-term-financial-impact-weighs-heavily-on-many-americans/>

¹¹ US Census Bureau, American Community Survey, Table B25070, *Gross Rent as a Percentage of Household Income in the Past 12 Months*, 5 Year Estimates Detailed Tables, accessed 2 February 2021. <https://data.census.gov/cedsci/table?q=B25070&g=0500000US55025&tid=ACSDT1Y2019.B25070&hidePreview=false>

¹² U.S. Census Bureau, American Community Survey, Table S2502, *Demographic Characteristics for Occupied Housing Units* <https://data.census.gov/cedsci/table?q=ACSST1Y2019.S2502&g=0500000US55025&tid=ACSST1Y2019.S2502&hidePreview=true>

¹³ Homeless Services Consortium. (January 2019). *Point-In-Time County of Homelessness Madison/Dane County*. https://0dae4f91-4a77-41b6-8005-0e9000834ebd.filesusr.com/ugd/73dee7_0b8de62f766f4c58959646551ca62140.pdf

La interrupción de la estabilidad y los factores de estrés financiero que han sido generados por la pandemia han causado un aumento en el abuso de sustancias y problemas de salud mental y del comportamiento para las familias de bajos ingresos del Condado de Dane. Antes de la pandemia, ya se percibía un aumento¹⁴ en los casos de depresión, ansiedad e intentos de suicidios en los jóvenes.¹⁵ También hubo un ligero aumento en el número de suicidios, admisiones a la sala de emergencias por situaciones relacionados con opioides¹⁶ y hospitalizaciones relacionadas con el consumo de alcohol.¹⁷ Estas tendencias han sido el resultado de la pandemia y la recesión económica que la misma originó. “Cuatro de cada 10 adultos en los Estados Unidos han reportado síntomas de ansiedad o trastorno depresivo”¹⁸. De manera similar, los residentes del Condado de Dane también han estado experimentando niveles de estrés más altos, lo que se ha agravado por las interrupciones en los servicios que provocó la COVID-19. Estas tendencias nos presentan suficiente evidencia para asegurar que se necesitan más intervenciones de salud del comportamiento para las personas de todas las edades, razas y procedencias.

Causas fundamentales de los problemas

Además de aprender sobre la situación de la vivienda y la salud del comportamiento, también nos enteramos de las interrupciones que existen en la red de seguridad. Nos informaron sobre historias de clientes a los que los proveedores de servicios le pidieron que llamaran a otro número telefónico o que se dirigieran a sitios de internet para solicitar ayuda. Esto puede tener como resultado que las familias tengan que hacer varias llamadas telefónicas a distintos proveedores de servicios en el Condado. Estas situaciones dejan brechas en los servicios, sobre todo cuando estas familias se dan por vencidas, casi siempre como resultado de la frustración o la falta de conocimiento de cómo navegar el complejo sistema de servicios humanos.

Según hemos ido abordando esto con las personas, empleados y miembros de la comunidad, hemos concordado que se necesita un **sistema** centrado en satisfacer las necesidades de las personas de manera oportuna, con una reducción del número de teléfonos al que los clientes tengan que llamar o el número de puertas que tengan que tocar. Cuando indagamos al respecto de las necesidades que no se estaban solucionando, la respuesta fue que el problema no era **lo que** no se estaba haciendo, sino **cómo** se estaban brindando los servicios y recursos.

Mediante las conversaciones, encuestas, sesiones de opinión y entrevistas surgieron temas sobre los cambios que eran necesarios para obtener un enfoque centrado en la persona, y así cumplir nuestra visión de **personas integradas que prosperan en comunidades seguras, justas y solidarias**. Estos cambios incluyen lo siguiente:

- Mejorar la **coordinación** y la **comunicación** para permitir que las organizaciones comunitarias brinden mejores servicios, derribar las desconexiones, aumentar la diseminación de información en torno a los servicios, incrementar el acceso a los servicios para todos, garantizar que los programas y recursos cumplan su cometido de satisfacer las necesidades sin que las personas sientan que están atrapadas en una puerta giratoria. También se recomendó que tengamos la capacidad para entender si los servicios están satisfaciendo las necesidades. A menudo se nos mencionó que la comunicación es la base para la colaboración.

¹⁴ Dane County Youth Commission. Dane County Youth Assessments (2013, 2015, 2018) <https://danecountyhumanservices.org/yth/>

¹⁵ Wisconsin Department of Health Services, Division of Public Health, Office of Health Informatics, Wisconsin Interactive Statistics on Health (WISH) data query system, Mortality Module, accessed 9/11/2020, <https://www.dhs.wisconsin.gov/wish/index.htm>

¹⁶ Wisconsin Department of Health Services. Data Direct, Opioid Hospitalizations Module [web query]. Data last updated 9/11/2020. Accessed 9.11.2020

¹⁷ Wisconsin Department of Health Services, DHS Interactive Dashboards (data query), Alcohol Hospitalizations Module, data last updated 7.1.2020. Accessed 9.10.2020.

¹⁸ Panchal, N., Kamal, R., Cox, C., Garfield, R., (February 10, 2021). *The Implications of COVID-19 for Mental Health and Substance Use*. Kaiser Family Foundation (KFF) <https://www.kff.org/coronavirus-covid-19/issue-brief/the-implications-of-covid-19-for-mental-health-and-substance-use/>

- Establecer **colaboraciones** con la comunidad mediante mesas redondas para hablar de los problemas y encontrar soluciones. Convocar a expertos de la comunidad y confiar en sus comentarios; escuchar las experiencias de las comunidades a las que servimos; y estar realmente dispuestos a recibir retroalimentación.

También nos pidieron que examináramos nuestros programas, políticas, procedimientos y colaboraciones desde la perspectiva de la **equidad racial y la justicia social**, y que realizáramos cambios para reducir la desigualdad en las comunidades de color. Se recomendó lo siguiente:

- Contratar personal que tenga conocimiento basado en experiencias de la vida, o contratar más personas de color.
- Exigir que los empleados tomen capacitación sobre prejuicios implícitos, reflexión personal y conversaciones facilitadas.
- Contratar a agencias que tengan personal y líderes que son personas de color, y cuyo trabajo ya está establecido en la comunidad.
- Brindar recursos y servicios en español y mon, y ofrecer información en persona, por teléfono y en sitios web en dichos idiomas. Dedicar los recursos necesarios y entrenamiento para que el personal sepa usar los servicios de intérpretes, en lugar de realizar las interpretaciones con la ayuda de los niños de la familia.
- Desarrollar colaboración y relaciones basadas en la confianza interpersonal. Indagar acerca de las necesidades de las comunidades, y preguntarles acerca de los métodos que ellos utilizan para abordar sus necesidades. Confiando en lo que las comunidades nos comunican y tomando acción al respecto.
- Comprender que la comunidad “Latinx” es una comunidad con un nivel de complejidad específico y que es multifacética. Esta comunidad está conformada por personas y familias con distintas experiencias, idiomas y necesidades. Dedique el tiempo necesario para conocer a esta comunidad.
- Examinar los procesos de licitación, financiación y contratación para garantizar una mayor equidad.
- Compartir recursos, conocimientos especializados, y financiamiento con organizaciones comunitarias para que puedan hacer un mejor trabajo.

Resumen

Una vez más, agradecemos profundamente todo lo que hemos aprendido como parte de estas conversaciones con todas las partes interesadas, empleados, funcionarios políticos y miembros de la comunidad. Como resultado, este plan presenta algunas prioridades estratégicas para el trabajo interno.

Aunque reconocemos que el personal, los programas y los socios de *DCDHS* ya están logrando resultados valiosos a corto plazo, la falta de alineación de recursos, sistemas, estructuras e información limitan nuestra capacidad para lograr mejores resultados a largo plazo. De manera simultánea esto conlleva a las causas fundamentales de los problemas. Al enfocarnos en prioridades internas como son mejorar la cultura organizacional y modernizar la infraestructura interna esperamos aumentar y fortalecer nuestra capacidad para ser innovadores, receptivos y efectivos. Esto también nos permitirá lograr de manera más efectiva nuestras prioridades externas de promover la justicia racial, fortalecer la colaboración y construir soluciones innovadoras y sistémicas para enfrentar los desafíos de nuestras comunidades.

Nuestras prioridades estratégicas reflejan la intención de abordar los cambios sistémicos que han sido solicitados por las partes interesadas, empleados y miembros de la comunidad, lo cual está respaldado por nuestros datos. Estas prioridades estratégicas demuestran que comprendemos que cambios son necesarios para que abordemos las causas fundamentales de los problemas en conjunto con las familias y las personas a las que servimos, así como con todos en el Condado de Dane. Las presentamos como prioridades de cinco años porque para lograr una alineación sistémica significativa y resultados positivos, es probable que tengamos que trabajar en ellas de alguna manera por varios años.

A medida que nuestras prioridades describan **lo que** haremos de manera diferente, nuestra nueva visión servirá como **propósito**, guía o estrella polar. Si viviéramos en un mundo perfecto, **las personas integradas socialmente que**

prosperan en comunidades seguras, justas y solidarias no necesitarían las intervenciones de los servicios humanos. En ese mundo perfecto nuestros servicios no tendrían razón de existir. Para hacer eso, debemos lograr nuestra misión de **brindar acceso a servicios y recursos efectivos, innovadores y basados en evidencia que respalden el** bienestar, las oportunidades para prosperar, la seguridad y la justicia para todos.

Por último, nuestros valores son aspiraciones de **cómo** queremos trabajar entre nosotros, con nuestros socios, con nuestra comunidad y con nuestros clientes; y sabemos que esta lista no es exhaustiva. La selección de estas palabras fue intencional. Por ejemplo, *DCDHS* ha optado por lograr la **justicia** racial en lugar de la **equidad** racial. En el departamento tuvimos muchas conversaciones acerca de la igualdad, la equidad y la justicia a lo largo de nuestro proceso. A menudo, estas conversaciones fueron difíciles, y nos ayudaron con nuestro crecimiento y aprendizaje. La Figura 6, en la página 14, resume de manera efectiva las diferencias entre las palabras que influyeron la manera como hemos adoptado nuestros valores. El valor de la justicia racial, por definición, requiere que tengamos el valor de la equidad, pero la justicia es un concepto más audaz. De manera similar, verá la palabra diversidad enfatizada en los valores, pero no la palabra inclusión. Lo alentamos a que observe detenidamente el compromiso que asumimos para demostrar el valor de la diversidad. Valoramos la diversidad que todas las personas de diversos géneros, sexo, razas, etnias, sexualidades, situación económica, habilidades, religiones, edades y experiencias aportan a nuestro trabajo. Al valorar esta diversidad, nos comprometemos a incluir diferentes voces y perspectivas para informar nuestro trabajo de manera profunda y auténtica.

Al tener estos valores como aspiración, e incluirlos en cada decisión que tomemos, podremos avanzar en cada una de las prioridades estratégicas y cumplir con nuestra misión. Esperamos poder emprender este viaje con usted, y anhelamos un futuro de **personas integradas que prosperen en comunidades seguras, justas y solidarias.**

Visión, misión, y valores

Las nuevas declaraciones de nuestra visión, misión y valores se desarrollaron durante el verano de 2020 en un proceso de colaboración que involucró a nuestro grupo de trabajo *Strategic Advocate Workgroup* y la opinión de cientos de empleados de *DCDHS*. Para obtener más información sobre el proceso utilizado para llegar a estas declaraciones, consulte el apéndice A.

VISIÓN: Personas fortalecidas e integradas que prosperan en comunidades seguras, justas y solidarias.

MISIÓN: Brindar acceso a servicios y recursos efectivos, innovadores y basados en evidencias que apoyan el bienestar, las oportunidades para prosperar, la seguridad y la justicia para todos.

VALORES:



RESPONSABILIDAD Y TRANSPARENCIA

Administramos los recursos públicos de manera efectiva. Nos comprometemos a la evaluación y revisión de nuestros servicios y programas. Mantendremos transparencia mediante la comunicación abierta en nuestra organización, con nuestros socios y las comunidades que servimos.

COLABORACIÓN

Nos comprometemos a construir relaciones basadas en la colaboración, la inclusión y distribución de información con nuestro personal, clientes, socios y la comunidad para fomentar la confianza, el respeto y las colaboraciones efectivas en todos los programas y servicios.

JUSTICIA RACIAL

Nos comprometemos a transformar las políticas administrativas, los métodos operativos, los mensajes de nuestras comunicaciones, y conductas que perpetúan y no eliminan el racismo y los resultados diferenciales basados en la raza.

Figura 5: Nuestros valores apoyan nuestra visión

DIVERSIDAD

Celebramos nuestras diferencias, reconociendo la diversidad como una fortaleza que nos ayudará a abordar de manera efectiva los desafíos que enfrentamos colectivamente. Nos esforzamos por crear una cultura inclusiva al incorporar auténticamente diversas voces y perspectivas en los debates y la toma de decisiones.

EMPATÍA

Reconocemos la existencia de traumas generacionales, históricos, comunitarios y personales. Abordamos cada interacción, con los clientes y el personal, con la empatía y la compasión necesarias para abordar el trauma y reparar el daño.

CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Nos comprometemos con el aprendizaje y el crecimiento organizacional mediante la capacitación, la colaboración, escuchando opiniones, e innovando para garantizar que nuestro trabajo sea receptivo, relevante, comprometido y centrado en el cambio positivo.

DCDHS reconoce que los sistemas existentes han causado daños y han contribuido a las desigualdades socioeconómicas y de otras índoles y a resultados que no son equitativos, especialmente entre las comunidades de color. Reconocemos que estos sistemas todavía existen y trabajaremos para delinear una trayectoria de mejoras en los sistemas alineada con una nueva visión, misión y con un conjunto de valores aspiracionales.

Prioridades estratégicas de *DCDHS* para el periodo 2021- 2026

1 <i>Promover la justicia social</i>	Promover la justicia racial en el Condado de Dane mediante los programas que financiamos, los servicios y recursos que brindamos, y con estrategias de contratación y retención del personal de color.
2 <i>Promover la cultura organizacional</i>	Crear, fortalecer y apoyar una cultura organizacional que ejemplifique nuestros valores fundamentales en la que los empleados se sientan integrados, respetados y valorados.
3 <i>Modernizar la infraestructura interna</i>	Mejorar los sistemas informáticos, la infraestructura de evaluación de programas, los procesos de gestión de contratos y las estrategias de comunicaciones para permitir una colaboración efectiva y una toma de decisiones que estén basadas en datos significativos.
4 <i>Fortalecer nuestras alianzas</i>	Construir relaciones de colaboración confiables, tanto internamente como externamente, para garantizar que el departamento satisfaga las necesidades de todas las comunidades de manera innovadora y eficaz.
5 <i>Innovar y desarrollar soluciones que nos ayuden a enfrentar los desafíos de nuestras comunidades</i>	Innovar y construir soluciones sistémicas para reducir la redundancia en los sistemas utilizados por las personas con necesidades de salud del comportamiento o las personas que enfrentan inestabilidad en la vivienda. Garantizar que los servicios sean brindados con una conciencia cultural y que se enfoquen en las personas.

Nuestro trabajo se guiará por estas prioridades estratégicas hasta el final del año 2026. En las páginas siguientes se desglosará detalladamente cada prioridad estratégica y los resultados que deseamos obtener. Con cada prioridad se han alineado cuatro o cinco iniciativas u objetivos que apoyarán el trabajo de *DCDHS* para lograr dicha prioridad. Es probable que estas iniciativas evolucionen en los próximos cinco años. Las tácticas, los indicadores y los resultados se revisarán y actualizarán como mínimo una vez al año. Las tácticas para el año 2021 se presentan en el apéndice H.

Prioridad 1: Promover la justicia racial

Las personas de color en el Condado de Dane se enfrentan a desigualdades significativas en un número de sectores. DCDHS reconoce que los sistemas existentes han causado daños y contribuido a las disparidades socioeconómicas y de otras índoles, y a resultados que no son equitativos, especialmente entre las comunidades de color.

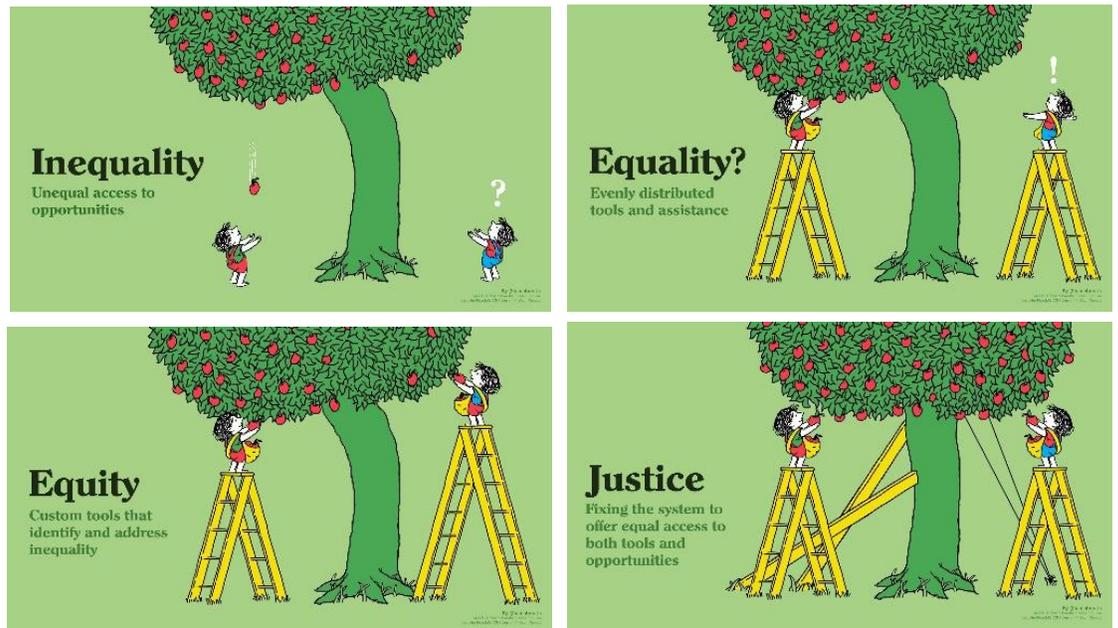


Figura 6: Promoviendo la justicia racial

Creado por Tony Ruth para John Maeda's 2019 Design Tech Report. Las imágenes han sido publicadas con permiso del autor, fuente original <https://cx.report/2020/06/02/equity/>

[Primer cuadro: Desigualdad. Distribución desigual de las oportunidades.

Segundo cuadro: ¿Igualdad? Distribución igualitaria de los medios y el apoyo.

Tercer cuadro: Equidad. Adaptación de los medios que identifican y abordan la desigualdad.

Cuarto cuadro: Justicia. Reparación del sistema que permite la igualdad de acceso a los medios y las oportunidades.]

La primera prioridad estratégica de DCDHS es **promover la justicia racial en el Condado de Dane a través de los programas que financiamos, los servicios y recursos que brindamos, y con la manera como reclutamos y retenemos al personal de color.**

Iniciativas de apoyo:

1. Mejorar el compromiso organizacional y enfocarse en la equidad racial a través de la capacitación del personal y el diálogo en el departamento de manera que se desarrolle una conciencia compartida y el desarrollo del compromiso individual, la capacidad organizacional y del personal.
2. Realizar cambios en las políticas y procedimientos de reclutamiento y contratación para aumentar la retención, la confianza y la diversidad racial y étnica del personal.
3. Elevar el tema de justicia racial a la hora de la toma de decisiones.
4. Expandir la red de compra de servicios para incluir más proveedores de color.
5. Examinar nuestras políticas administrativas y procedimientos de interpretación y traducción para mejorar el acceso de todos los miembros de la comunidad.

Prioridad 3: Modernizar la infraestructura interna

DCDHS trabajará para **mejorar los sistemas informáticos, la infraestructura de evaluación de programas, los procesos de gestión de contratos y las estrategias de comunicaciones que permita la colaboración efectiva y la toma decisiones que sea basada en datos significativos**. La informática juega un papel clave para romper las barreras administrativas que existen en DCDHS, y como para de la colaboración con nuestros socios. A menudo las personas tienen que trabajar con varios empleados y utilizar distintos programas informáticos para solucionar sus problemas. No existe un empleado que tenga acceso a toda la información de los clientes, debido a que no existe un solo sistema informático que se use para guardar toda la información. Mediante esta prioridad se suplementará la infraestructura interna para obtener una exposición más completa a toda la información de nuestros clientes. Esta prioridad también facilitará el desarrollo de los servicios de manera coordinada y conectada y la conexión de comunicación interna y externamente.

Iniciativas de apoyo:

1. Establecer la metodología para gestionar proyectos y delinear las prioridades de los proyectos, ya sean de índole tecnológico o no, y desarrollar la infraestructura que se necesita para obtener la innovación y la colaboración.
2. Evaluar las necesidades de infraestructura de tecnología informática para reducir el trabajo manual, mejorar el análisis de datos y respaldar la innovación.
3. Diseñar un enfoque de comunicaciones para todo el departamento y desarrollar protocolos de comunicaciones internos y externos.
4. Fortalecer los procesos de gestión de contratos.
5. Mejorar la infraestructura de evaluación de resultados y programas.

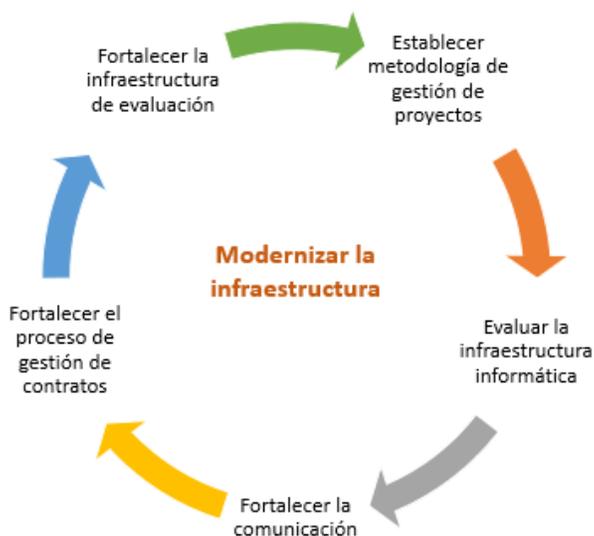


Figura 8: Modernización de la infraestructura interna

Prioridad 4: Fortalecer nuestras alianzas

Para obtener conexión entre los servicios, y para que los mismos se enfoquen en los servicios dirigidos a las personas, se requiere un sistema interconectado entre nuestros programas y con los programas externos, ya sean o no financiados por *DCDHS*. Esta colaboración comienza con una mayor conciencia de trabajo entre todas las partes interesadas, con un mayor conocimiento de todos los servicios y recursos existentes, y evoluciona paulatinamente hasta que se obtiene un sistema donde no existe errores e las conexiones y el cliente puede encontrar los recursos que necesita con tan solo conectar con un solo representante.

Para lograr esto, nuestra cuarta prioridad es **construir alianzas apoyadas por la colaboración y confianza en los servicios, de manera interna y externa, y de esta manera garantizar que el departamento pueda satisfacer las necesidades de todos los clientes.**

Iniciativas de apoyo:

1. Evaluar el estado actual de las alianzas e identificar las formas de fortalecer o expandir esas alianzas.
2. Indagar acerca de la experiencia de nuestros clientes, para entender cuáles son sus vivencias, y captar su opinión acerca de los servicios
3. Fortalecer el desempeño de los proveedores de servicios del condado mediante la capacitación y el desarrollo profesional.
4. Rediseñar nuestro sitio web para que sea una herramienta de participación e intercambio de información para los clientes, el personal de *DCDHS* y la comunidad.

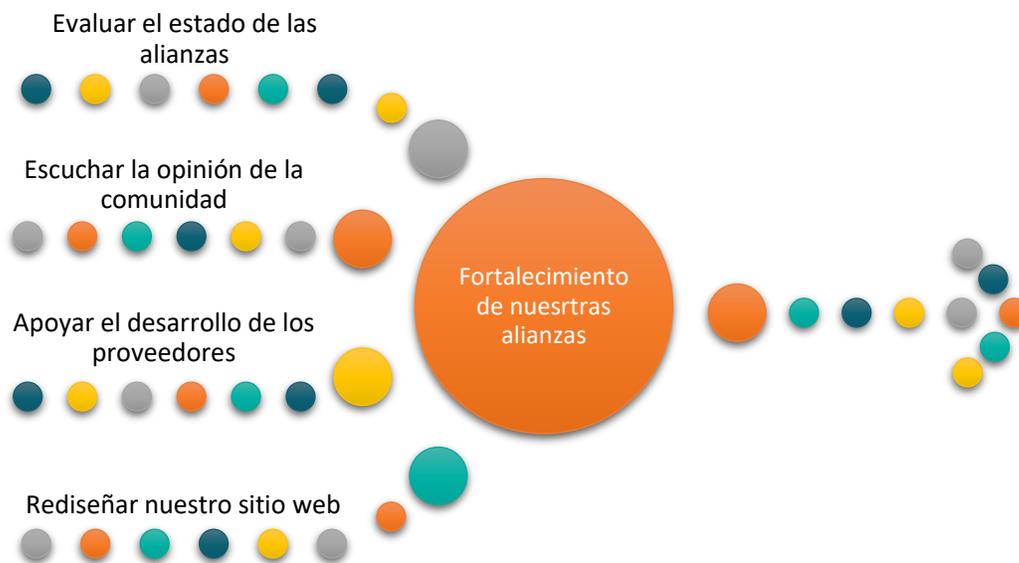


Figura 9: Fortalecimiento de nuestras alianzas

Prioridad 5: Innovar y crear soluciones sistemáticas para enfrentar los desafíos de la comunidad

La salud del comportamiento y la vivienda son fundamentales para las familias en todo el Condado de Dane. Cuando las familias carecen de acceso a recursos estables o existe falta de coordinación, esto tiene como resultado que se tenga que añadir el apoyo de otros sistemas para suplir la falta. Existe la posibilidad de que una persona esté trabajando con varios proveedores de servicios simultáneamente, sin que los proveedores de servicios lleguen a saber quién más está ayudando a su cliente. Gracias a la participación de la comunidad, aprendimos que podríamos tener un mayor impacto si centramos la atención y los recursos en la vivienda y la salud del comportamiento.

Nuestra quinta prioridad es **innovar y construir soluciones sistémicas para reducir la redundancia en los sistemas utilizados por las personas con necesidades de salud del comportamiento o las personas que enfrentan inestabilidad en la vivienda**. Garantizar que los servicios sean brindados con una conciencia cultural y que se enfoquen en las personas. Nuestro enfoque en nuestras otras prioridades estratégicas nos ayudará a construir estas soluciones sistémicas con el tiempo y nos ayudará a abordar las necesidades urgentes en torno a la salud del comportamiento e inestabilidad con la vivienda.

Iniciativas de apoyo:

1. Diseñar y poner en marcha un centro de estabilización y evaluación de salud del comportamiento (*Behavioral Health Triage and Restoration Center*)¹⁹.
2. Establecer alianzas para desarrollar un albergue especialmente diseñado para personas sin hogar con servicios adecuados de administración de casos y conexiones de recursos.²⁰
3. Aumentar la cantidad de unidades de viviendas asequibles y hacer que esas unidades sean más accesibles para aquellas personas que poseen un historial de dificultad con la vivienda.
4. Divulgar la información adecuada acerca de los programas y recursos existentes para que los referidos de casos sean adecuados y certeros.
5. Crear e implementar un enfoque de integración entre a las personas, los servicios y recursos preventivos en el momento cuando sea necesario.



Figura 10: Innovar y crear soluciones sistémicas para los desafíos de nuestras comunidades

¹⁹ Esta iniciativa dependerá de la dirección legislativa y la asignación de recursos por parte del Ejecutivo del Condado de Dane y de *Dane County Board of Supervisors*.

²⁰ Esta iniciativa dependerá de la dirección legislativa y la asignación de recursos por parte del Ejecutivo del Condado de Dane y de *Dane County Board of Supervisors*.

Conclusión y próximos pasos

Como se mencionó anteriormente, este plan proporciona una descripción general de los cambios que queremos efectuar en los próximos años. En este plan no se mencionan aquellos programas y recursos en los que no se esperan cambios significativos. Sin embargo, estas prioridades requerirán que se hagan cambios en todas las divisiones del departamento. Nuestras prioridades son de gran alcance y muy ambiciosas, por lo que en los próximos años se requerirá toda nuestra concentración, nuestra inversión y que actuemos de una manera intencionada.

Asimismo, hemos ofrecido un sumario de las iniciativas que utilizaremos para apoyar cada una de las cinco prioridades estratégicas. Continuaremos trabajando con el personal de *DCDHS* para identificar tácticas viables, y plantear una hoja de ruta más detallada para lograr nuestra visión. Anticipamos que comenzaremos a publicar actualizaciones anuales del progreso de las tácticas a principios de 2022.

En el Apéndice H encontrará un sumario de los objetivos *SMART* 2020 y las tácticas de 2021 en las que el departamento ya está trabajando. Se presenta un compendio de tácticas para 2021 donde se describe el proceso que hemos utilizado para recopilar la opinión de los grupos de interés, además de plasmar lo que hemos aprendido y como el liderazgo se ha guiado por el proceso *Vision: Next* para tomar decisiones.

Esperamos trabajar con nuestro personal, las partes interesadas, nuestros socios comunitarios, funcionarios electos y todas las comunidades del Condado de Dane para construir un sistema de servicios humanos que **brinde acceso a servicios y recursos efectivos, que sean de una naturaleza innovadora y que se basen en evidencia de las acciones que respaldan el bienestar, las oportunidades, la prosperidad, seguridad y justicia para todas las personas.**

Apéndice A: Detalles del proceso de la creación de la visión, misión y valores

Cronología

Fecha de comienzo	Fecha de culminación	Actividad
<i>Nota: Todas las fechas corresponden al año 2020</i>		
1 de mayo	12 de mayo	Realización de la encuesta para los empleados
13 de mayo	3 de junio	Recopilación de los resultados de la encuesta de los empleados
22 de junio	23 de junio	Realización de talleres de la redacción de la visión, misión y valores con los empleados
24 de junio	1 de julio	Recopilación de las notas de los talleres
7 de julio	8 de julio	Realización del taller del grupo <i>SAWG</i> para crear los borradores de las versiones de la visión, misión y valores
22 de julio	22 de julio	Revisión y finalización de la visión y misión por parte del equipo administrativo. Ratificación de las palabras claves que serán asociadas con los valores
23 de julio	12 de agosto	Trabajo del grupo <i>SWAG</i> para crear del borrador de los valores, se toman en consideración la opinión del equipo administrativo
8 de agosto	19 de agosto	El grupo <i>SAWG</i> revisa y aprueba el borrador de los valores que el grupo asignado ha recomendado
24 de agosto	9 de septiembre	El equipo administrativo revisa, edita y aprueba la versión final de la visión
27 de agosto	27 de agosto	Se comparte las nuevas versiones de la visión y la misión con los empleados de <i>DCDHS</i>
9 de septiembre	29 de septiembre	Se comparte la nueva versión de la visión con los empleados de <i>DCDHS</i>

Participantes

- 288 empleados tomaron la encuesta a principios de mayo. Si se considera que *DCDHS* tiene cerca de 740 empleados, podemos concluir que se obtuvo una tasa de respuesta de alrededor del 39%.
- Los talleres del 22 y 23 de junio tuvieron un promedio de participación de 24 empleados.
- El trabajo de combinar las versiones fue realizado por el grupo *SAWG*, este grupo está conformado por 26 empleados.
- El borrador de los valores fue realizado por 3 miembros del grupo *SAWG*, el borrador se produjo entre el primero y el 19 de agosto.
- El equipo administrativo de *DCDHS* trabajó en la realización de las declaraciones de visión y misión desde el 22 de julio hasta mediados de agosto. La declaración de valores se realizó entre el 24 de agosto y el 8 de septiembre.

4. **Uso de las palabras:** Casi el 30% de los encuestados comentó que ciertas palabras de la misión influenciaron su nivel de inspiración. Por ejemplo, algunos sintieron que la palabra "eficaz" es subjetiva y funcional, mientras que otros apreciaron la palabra porque enfatizaba la atención "positiva, eficiente y equitativa" que está "basada en la evidencia" e individualizada.

Pregunta 4: ¿Qué es lo que más le inspira del trabajo que hace?



Temas

- 1. Prestación de servicios:** Aproximadamente el 30% de los encuestados destacaron su papel en la prestación de servicios como fuente de inspiración; mencionando su rol ayudando a las personas y las familias para satisfacer sus necesidades y metas.
- 2. Relaciones:** Aproximadamente el 20% de los encuestados indicaron las relaciones como fuente de inspiración. De este grupo, aproximadamente el 20% especificó las características que denotan sus relaciones con gerentes y supervisores (es decir, liderazgo, apoyo, orientación, autonomía, etc.); aproximadamente el 45% especificó sus relaciones con los clientes; y aproximadamente el 50% especificó sus relaciones con sus compañeros de trabajo y el nivel de dedicación, compasión y cuidado que ellos muestran.
- 3. Resultados:** Casi el 20% de los encuestados describieron los resultados como una fuente de inspiración. Y destacaron ejemplos como las mejoras tangibles, el crecimiento, y los cambios y resultados positivos para los clientes. Además, hicieron hincapié en la inspiración de saber que el impacto de su trabajo ha marcado una diferencia significativa en las vidas y las comunidades.

Pregunta 5: ELIJA LOS CINCO VALORES QUE MEJOR DESCRIBAN NUESTRA MANERA DE PENSAR, DESCRIBIR Y LAS ACCIONES RELACIONADAS CON EL TRABAJO QUE HACEMOS.

Palabra	Frecuencia	Porcentaje
Ética	68	25%
Compasión	66	24%
Respecto	64	23%
Colaboración	60	22%
Responsabilidad	59	21%
Equidad	58	21%
Empatía	53	19%
Adaptabilidad	47	17%
Comunidad	47	17%
Trabajo en equipo	45	16%
Diversidad	41	15%

Talleres para empleados

Se llevaron a cabo cuatro talleres para empleados el 22 de junio y el 23 de junio. Cada taller duró 90 minutos y se llevó a cabo a través de la plataforma *Zoom*. Inicialmente se inscribieron 44 personas para uno de los talleres.

El 15 de junio, cuando faltaba una semana para el taller, se envió un correo electrónico a los participantes. En ese correo se incluyó la compilación de temas de la encuesta para empleados y se dio instrucciones sobre cómo redactar la visión, la misión y los valores. A los participantes se le pidió que enviaran los borradores a los facilitadores del taller antes del 18 de junio.

Para cada sesión del taller, se creó un documento que mostraba una versión de la visión, la misión y los valores que ha sido creada específicamente para las personas que se inscribieron en el taller. Con este documento como punto de partida, y a través de una conversación facilitada los participantes desarrollaron una versión de visión, una misión y un conjunto de valores.

En general, al redactar estas declaraciones, surgieron los siguientes temas.

- Todos los grupos mencionaron la importancia de la seguridad al hablar sobre la visión y la misión.
- Se habló sobre si estamos brindando servicios o facilitando servicios. Y se compartieron algunas de estas preguntas ¿Ofrecemos servicios para ayudar a las personas a prosperar o simplemente para sobrevivir? ¿Queremos que las personas simplemente tengan acceso a los servicios o el apoyo para seguir utilizando y beneficiarse de los servicios?

- La equidad, la igualdad y la justicia fueron ideas importantes discutidas por todos los grupos en relación con todas las declaraciones (visión, misión, valores).
- En gran mayoría los grupos intentaron poner muchas palabras en la visión y misión en un intento de captar todo el trabajo que hacemos y las múltiples facetas de lo que hacemos. Les costó algo de trabajo controlar la cantidad de palabras que generaron, en gran parte porque todo lo que hacemos es muy importante
- Se llegó a un acuerdo de que los valores deben conducir nuestras acciones e interacciones diarias con nuestros compañeros de trabajo, otros miembros del personal, administradores y clientes.

Redacción de borradores por parte del equipo SAWG

El grupo de trabajo SAWG recibió las versiones preliminares que redactaron los cuatro grupos de trabajo, además recibió un sumario de la encuesta y la lista del taller del 7 de julio, que aparece anteriormente relacionada con los temas de la creación de la visión, la misión y los valores. Toda esta información los preparó al grupo SAWG para el taller que realizaron el 7 de julio. El grupo dialogó por 2 horas y media y abordó los temas de la equidad y la justicia racial. Ellos realizaron otras reuniones y redactaron el borrador de las declaraciones de la visión, misión y valores que el grupo administrativo había revisado y editado para el 13 de julio.

Reunión de trabajo del equipo administrativo

El equipo administrativo reservó 3 horas en la tarde del 22 de julio para reunirse en persona, y realizar el trabajo de la revisión de las declaraciones de visión, misión y valores que el grupo SAWG había propuesto. El equipo recibió los borradores con una semana de antelación y se les pidió que reflexionaran sobre el contenido. Esta información sirvió como base para la conversación con el facilitador Jeff Russell el 22 de julio.

En esta reunión, el equipo administrativo llegó al acuerdo de adopción de la versión final de la visión, la misión y las palabras que se incluían en los valores (aunque no estuvieron de acuerdo con el contenido total de la declaración de valores). Llegaron a un acuerdo para incluir el contenido relacionado con el racismo y resaltaron la ubicación de ese texto en relación con el otro contenido. La Directora Tessmann le presentó el contenido al ejecutivo del Condado Joe Parisi, quien produjo cambios adicionales posteriormente.

Trabajo en la declaración de valores

El 22 de julio, el equipo administrativo seleccionó un compendio de palabras claves y le pidió al grupo SAWG que refinaran el contenido de los valores tomando en cuenta estas palabras. Jeff Russell recomendó que se redujera la cantidad de contenido, que el contenido no fuera parecido a definiciones y que se obtuviera un orden uniforme en la redacción del contenido (la selección de las palabras de redacción, el largo de las oraciones, etc.) El equipo administrativo explicó el motivo de su selección de ciertas palabras y porque agregaron cierto contenido. Se formó un grupo de trabajo más pequeño compuesto por miembros del grupo SAWG. Este grupo trabajó en el refinamiento de los valores y presentó un borrador el 19 de agosto. El equipo administrativo revisó este contenido el 24 de agosto.

Ellos trabajaron en el contenido el 31 de agosto, la revisión se terminó por correo electrónico el 8 de septiembre. El equipo administrativo tenía los siguientes parámetros de redacción:

- Qué se redactará un contenido que fuera breve y memorable.
- Qué fuera relacionable y comprensible para todas las personas (clientes, comunidad, etc.).
- Qué el contenido pudiera ser enmarcado como compromisos.
- Qué tuviera sentido de trabajo en comunidad. Se eligió la palabra "nosotros".
- Qué fuera de naturaleza aspiracional

Apéndice B: Detalles del proceso de entrevistas con los grupos de interés

Temas de las entrevistas con los grupos de interés

- La mayoría de las partes interesadas **visualizaron** un sistema de servicios humanos del Condado de Dane que es de naturaleza equitativa e inclusiva, con la comunicación y la colaboración como pilares, en el que existen pocas (o ninguna) brechas en los servicios y al que las pueden acceder fácilmente.
- En los próximos cinco años, las partes interesadas querían que *DCDHS* **priorizará** las siguientes áreas de servicio:
 - Crear opciones de vivienda asequible o asistencia y erradicar la falta de vivienda.
 - Construir un sistema integral de salud mental con capacidad para satisfacer las necesidades de todas las personas de una manera coordinada y sensible al trauma.
 - Se hicieron muchas recomendaciones de que se evaluara los programas, las políticas administrativas, los procedimientos y las alianzas desde el punto de vista de la equidad y la justicia racial.
- Muchos participantes alentaron a *DCDHS* a evaluar sus programas, políticas administrativas, procedimientos, y alianzas desde la perspectiva de la **equidad racial** y la **justicia social** y a que realizaran los cambios necesarios para reducir los resultados desiguales para las comunidades de color. Sus recomendaciones incluyeron:
 - Contratar más personal con experiencias vividas o contratar a más personas de color.
 - Exigir que los empleados tomen capacitación sobre prejuicios implícitos, reflexión personal y conversaciones facilitadas.
 - Contratar a agencias que tienen personal y líderes que son personas de color, y cuyo trabajo ya está establecido en la comunidad.
 - Brindar recursos y servicios en español y mon, y ofrecer información en persona, por teléfono y en sitios web en esos idiomas. Dedicar los recursos necesarios y el entrenamiento de personal para el uso de servicios de intérpretes, en vez de hacer las interpretaciones con la ayuda de los niños de la familia.
 - Construir colaboración y relaciones basadas en la confianza interpersonal. Indagar acerca de las necesidades de las comunidades, y preguntar acerca de los métodos que ellos están usando para abordar sus necesidades. Confiar en lo que las comunidades nos comunican y tomando acción al respecto.
 - Comprender que la comunidad “Latinx” es una comunidad con un nivel de complejidad específico y que es multifacética. Esta comunidad está conformada por personas y familias con experiencias, con distintos idiomas y necesidades. Se debe dedicar el tiempo necesario para escucharlos.
 - Examinar los procesos de licitación, financiación y contratación para garantizar una mayor equidad.
 - Compartir recursos, conocimientos especializados, y financiamiento con organizaciones comunitarias para que puedan hacer un mejor trabajo.
- En múltiples ocasiones se nos mencionó el tema de la necesidad de prevención y **la reducción de barreras** en los servicios para las familias y que se debe establecer métodos integrados y enfocados en satisfacer las necesidades de los individuos.

- También se nos indicó que debemos mejorar la **coordinación** y la **comunicación** para que las organizaciones comunitarias brinden mejores servicios, para derribar las desconexiones, aumentar la diseminación de información en torno a los servicios, incrementar el acceso a los servicios para todos, garantizar que los programas y recursos cumplan su cometido de satisfacer las necesidades, sin que las personas sientan que están atrapadas en una puerta giratoria. También se recomendó que tengamos la capacidad para entender si los servicios están satisfaciendo las necesidades. A menudo se nos mencionó que la comunicación es la base para la colaboración.
- De igual manera, se nos pidió que estableciéramos **colaboraciones** con la comunidad mediante mesas redondas para hablar de los problemas y encontrar soluciones. Y que convocáramos a expertos de la comunidad y confiáramos en sus comentarios; que debemos aprender de la experiencia de las comunidades a las que servimos; y estar realmente abiertos a recibir comentarios.

Cronología

Actividad		
<i>Nota: Todas las fechas corresponden al año 2020</i>		
2 de febrero	8 de mayo	Seleccionar los grupos de interés que debemos entrevistar
11 de mayo	18 de mayo	Desarrollar la introducción de la entrevista
13 de mayo	27 de mayo	Desarrollar y preseleccionar una lista de preguntas
28 de mayo	11 de junio	Revisar y finalizar las preguntas de la entrevista
24 de junio	24 de junio	Capacitar al grupo SWAG sobre las técnicas de realización de entrevistas.
11 de junio	26 de junio	Establecer comunicaciones y programar entrevistas
30 de junio	8 de septiembre	Realizar entrevistas.
27 de agosto	27 de agosto	Agradecer a los grupos que participaron en las entrevistas, enviarles las nuevas declaraciones de la visión y la misión, y ponerlos al tanto de lo que hemos hecho con la información que nos dieron.
24 de agosto	1 de septiembre	Redactar un sumario de una página de los temas de las entrevistas, en anticipación de las reuniones de actualización con el equipo administrativo y con el Ejecutivo del Condado.
8 de septiembre	21 de septiembre	Reunión de actualización con el equipo administrativo para informarles de los temas que se cubrieron durante las entrevistas con los grupos de interés.

Selección de los participantes

Nos propusimos invitar a unos 50 grupos de interés para realizar nuestra entrevista con los grupos de interés externos, ese número presentaba un aproximado del 10% de la lista de individuos que habíamos recopilado en colaboración entre el equipo administrativo de *DCDHS* y los empleados. El equipo administrativo decidió que estas entrevistas deberían centrarse en los funcionarios electos que tendrán influencia sobre la dirección del departamento través del poder legislativo, además de invitar a representantes de gobiernos municipales que podrían dar fe de los temas generales que afectan a los residentes jurisdiccionales. También decidimos que invitaríamos a dirigentes de organizaciones que trabajan para efectuar cambios a través de acción legislativa y coaliciones de agencias comunitarias que tienen el poder de convocatoria popular. Mediante un proceso de selección de participación y una revisión exhaustiva de la lista de individuos, el equipo administrativo seleccionó un grupo de 58 grupos de interés, que consideramos eran claves para entablar esta conversación.

Realizamos 51 entrevistas, con una participación de 129 representantes de dichas organizaciones. Las entrevistas se llevaron a cabo con la ayuda de 27 empleados de DCHDS que participaron como entrevistadores o tomando notas.

En la mayoría de los casos, la entrevista incluyó a varias personas de cada organización. En muchos casos se invitó a más de una persona representando a cada organización. A las personas que recibieron las invitaciones se le encomió a invitar hasta tres personas más que pudieran ofrecer información de utilidad.

Las siguientes organizaciones o grupos fueron entrevistados entre el 30 de junio y el 9 de agosto.

- *AAA Board*
- *ADRC Governing Board*
- *Assistant State Public Defender*
- *Behavioral Health Resource Center Workgroup*
- *CDBG Commission*
- *Centro Hispano*
- *City of Madison Planning and Community & Economic Development*
- *Commission on Sensitive Crimes*
- *Dane County Board - Health and Human Needs Committee (HHN)*
- *Dane County Board - Public Protection & Judiciary (PP&J)*
- *Dane County Board of Supervisors*
- *Dane County Corporation Counsel*
- *Dane County Delegation - State Legislators*
- *Dane County Department of Administration*
- *Dane County Executive*
- *Dane County Judges*
- *Dane County Office of Equity and Inclusion*
- *Dane County Sheriff Office*
- *Dane County Specialized Transportation Commission*
- *Dane County Towns Association*
- *Dane County Youth Commission*
- *District Attorney*
- *Fitchburg, city*
- *Juvenile Reception Center*
- *La Sup (Latino Support Network)*
- *Latinx Mental Health Coalition*
- *Latino Chamber of Commerce*
- *Madison Black Chamber of Commerce*
- *Madison Metropolitan School District*
- *Madison Police Department*
- *Madison, city*
- *Middleton, city*
- *Monona, city*
- *NAMI Dane County Inc*
- *Nehemiah: Center for Urban Leadership Development*
- *POS - Children, Youth, and Families Coalition*
- *POS - Elderly Service Network*
- *POS - Homeless Services Consortium*
- *POS - Physical Disabilities Coalition*
- *POS - Recovery Coalition of Dane County*
- *POS Leadership group*
- *Southeast Asian Healing Center*
- *Stoughton, city*
- *Sun Prairie, city*
- *United Way of Dane County*
- *UW Madison Institute for Research on Poverty (IRP)*
- *Verona, city*
- *WI Department of Children and Families*
- *WI Department of Health Services*
- *Wisconsin Partnership Program Grant*
- *Workforce Development Board of Southcentral Wisconsin*

El proceso

Desarrollo de las preguntas de la entrevista

Las preguntas fueron estructuradas con formato de respuesta abierta y diseñadas para que el entrevistado nos contara sus experiencias reales. Nuestra intención era la de utilizar la información que recopiláramos de las entrevistas con los grupos de interés para construir nuestro análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) por lo tanto, nos enfocamos en preguntas que permitieran a los grupos de interés darnos la perspectiva que tenían de nuestras fortalezas y debilidades. Para todas las entrevistas se utilizó el mismo compendio de preguntas para capturar temas similares. Las preguntas fueron creadas de la siguiente manera:

- 20 de mayo de 2020 - A los miembros del grupo SAWG se les envió un documento de 4 páginas que proporcionaba una descripción general del proceso de la entrevista, se identificaba el grupo de interés que sería entrevistado y se incluyó recomendaciones de preguntas idóneas para realizar la entrevista
- 26 de mayo de 2020 – Los miembros del grupo SAWG identificaron posibles preguntas y las mandaron por correo electrónico a *Planning & Evaluation Manager*. La lista completa contenía 73 preguntas, categorizadas por temas.
- 26 de mayo de 2020 – El grupo se reunió y redujo la lista a 17 preguntas que cubrían todos los temas.
- 8 de junio de 2020 – Se realizó una encuesta para que los miembros del grupo seleccionaran sus 3 preguntas favoritas. Las 8 preguntas que seleccionaron se encuentran a continuación.
- 16 de junio de 2020 – Se seleccionó a un grupo más pequeño de entre los miembros del grupo SAWG que se encargó de redactar la introducción que se utilizaría para comenzar la entrevista, en esta se debía explicar claramente el tipo de opinión que buscábamos y que haríamos con esa información.

Versión final de las preguntas



1. ¿Cuál es su visión para nuestra comunidad?
2. En lo concerniente a necesidades y situaciones de la comunidad, ¿Cuáles son las 3 prioridades más importantes que deberíamos tener?
3. ¿Cuáles son los servicios que hacen falta, pero que no existen en este momento?
4. Si se toma en cuenta la demografía y las distintas necesidades de nuestra comunidad ¿Qué sectores de la población continúan siendo afectado por la falta de servicios y que ideas deberíamos implementar en el Departamento de Servicios Sociales del Condado de Dane para ayudar a esos sectores de la población a que lograr el éxito?
5. ¿Cuál es el rol que DCDHS debería desempeñar para reducir las desigualdades que enfrentan las comunidades de personas de color?
6. ¿Cómo describiría su nivel de colaboración con DCDHS? ¿Qué metas se ha trazado en relación con esa colaboración? ¿De qué manera podría DCDHS colaborar de manera más efectiva con su organización para satisfacer las necesidades de nuestra comunidad?
7. Si usted pudiera cambiar una cosa del departamento, ¿Que cambiaría?
8. ¿Tiene algún otro comentario que quisiera compartir?

La invitación a la entrevista

DCDHS envió un correo electrónico a cada entrevistado el 18 de junio de 2020.

Conclusión del proceso de entrevistas

El 27 de agosto, se envió un correo electrónico a cada una de las organizaciones que participó en las entrevistas y se les agradeció por su participación.

En la mayoría de los casos, el correo electrónico fue enviado por la persona que tomó las notas. En este correo electrónico se incluyó un memorando firmado por la Directora Tessmann, en el que se les agradecía por su participación, y por la información que habían compartido. También se les comunicaba la versión final de las declaraciones de la misión y visión.

Proceso que utilizamos para documentar y resumir las entrevistas

Asignamos a un miembro del grupo *SAWG* para que tomara notas durante la entrevista y captara los puntos resaltados durante las conversaciones entre el entrevistador y las partes entrevistadas.

Como parte del proceso de recopilación de notas de las entrevistas, un empleado de *DCDHS* revisó las notas de cada entrevista en dos fechas diferentes. El grupo *SAWG* revisó el sumario de notas y proporcionó modificaciones de manera que se garantizara la precisión de los mensajes y temas que se escucharon durante las entrevistas.

Apéndice C: Detalles de la encuesta de la comunidad y grupos de interés

Conclusiones clave de la encuesta a la comunidad y los grupos de interés²¹

Encuesta para los clientes

- La encuesta se envió a unas 330 organizaciones el 25 de septiembre, de igual manera a estas organizaciones se les pidió que compartieran la encuesta con a los clientes de sus listas de correo electrónico.
- Realizamos la encuesta desde el 25 de septiembre hasta el 12 de octubre.
- Se recibieron 237 respuestas; 152 encuestados indicaron que habían utilizado al menos un tipo de servicio humano
- 71% de los encuestados indicaron estar de acuerdo que los servicios cubrían todas sus necesidades (los mismos seleccionaron las opciones “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”)
- 44% de los encuestados indicaron que habían utilizado algunos servicios, e indicaron que “no” habían encontrado barreras en los servicios.
 - Cómo iniciar o acceder a los servicios
 - El tiempo de espera para recibir servicios
 - La información que necesitaban proporcionar para recibir los servicios.
- El 77% informó que el proveedor de servicios exhibió cualidades que consideraron importantes, como son (empático, receptivo, respetuoso)
- Principales fuentes de información que utilizan las personas
 - Búsqueda mediante internet
 - Mediante los empleados que llevan su caso
 - Mediante familiares o amigos

Encuesta para los grupos de interés

- El 25 de septiembre se envió la encuesta se a 368 organizaciones y estuvo disponible por 2 semanas hasta el mediodía del 12 de octubre
- Se recibieron 44 respuestas
- Financiamiento: aproximadamente el 68% de los encuestados indicaron que en ese momento recibían subsidios de *DCDHS*; El 20% nunca había recibido subsidios de *DCDHS*
- Se pidió a los encuestados que eligieran las 5 cosas más importantes en las que esperan que el departamento continúe o mejore en los próximos años:
 - # 1 - *DCDHS* prioriza los servicios que reducen efectivamente las desigualdades experimentadas por las comunidades de color
 - # 2 - *DCDHS* ha construido y mantenido fuertes alianzas colaborativas con organizaciones
 - # 3 - *DCDHS* prioriza los servicios de prevención e intervención temprana
- Acuerdo sobre las necesidades críticas de la comunidad:
 - Acceso a servicios de salud mental y salud del comportamiento
 - Vivienda segura y asequible que promueve la seguridad de la vivienda
 - Servicios voluntarios para niños, jóvenes y sus familias que sean proactivos y preventivos

²¹ Estas encuestas no representan una muestra estadísticamente aceptada

Proceso de encuesta para nuestros clientes en la comunidad

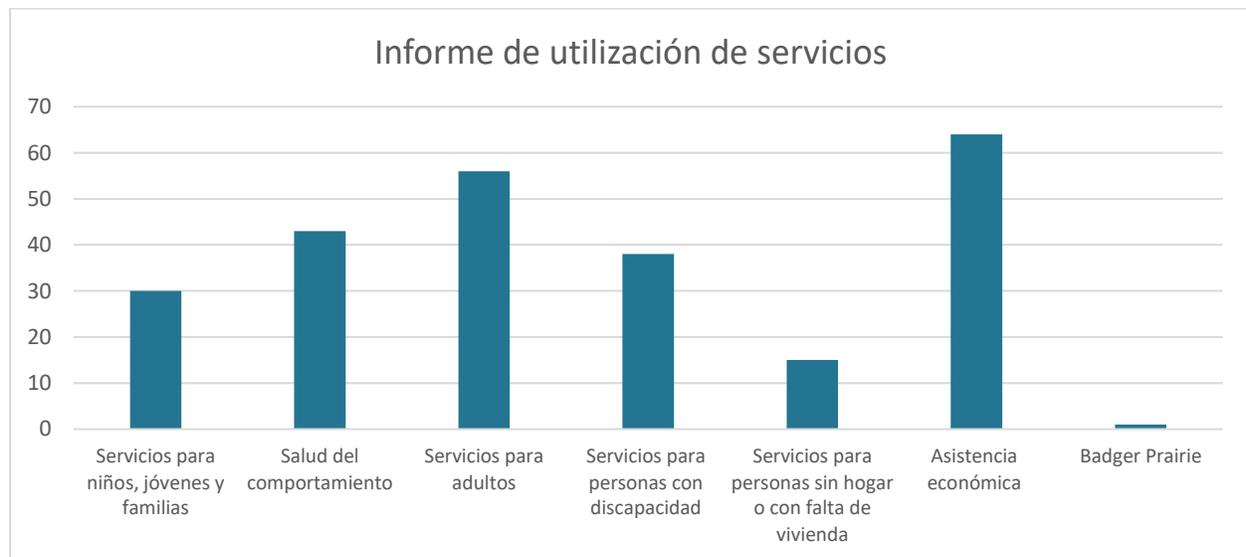
Recopilación de datos de encuestas a clientes de la comunidad

- Se recibieron 232 respuestas en inglés y 5 respuestas en español para un total de 237 respuestas
- Si tomamos en cuenta que el departamento atiende a unas 65.000 personas al año, la tasa de respuestas de la encuesta representa solo el 0,36% de los clientes.
- Dada la baja tasa de retorno, los datos no pueden considerarse representativos de las opiniones y experiencias de todos los miembros de la comunidad del Condado de Dane. No se puede utilizar estos datos para emitir una conclusión que refleje la opinión general de la población.

Tipos de servicios

Numero de servicios que se han utilizado		
	Cifra	Por ciento
Ninguno	85	35.9%
1	93	39.2%
2	31	13.1%
3	22	9.3%
4	5	2.1%
5	0	0.0%
6	1	0.4%
	237	

Tipos de servicios		
	Cifra	Por ciento
Servicios para niños, jóvenes y familias	30	12.1%
Salud del comportamiento	43	17.4%
Servicios para adultos	56	22.7%
Servicios para personas con discapacidad	38	15.4%
Personas sin hogar o falta de vivienda	15	6.1%
Ayuda económica	64	25.9%
Badger Prairie	1	0.4%
	247	

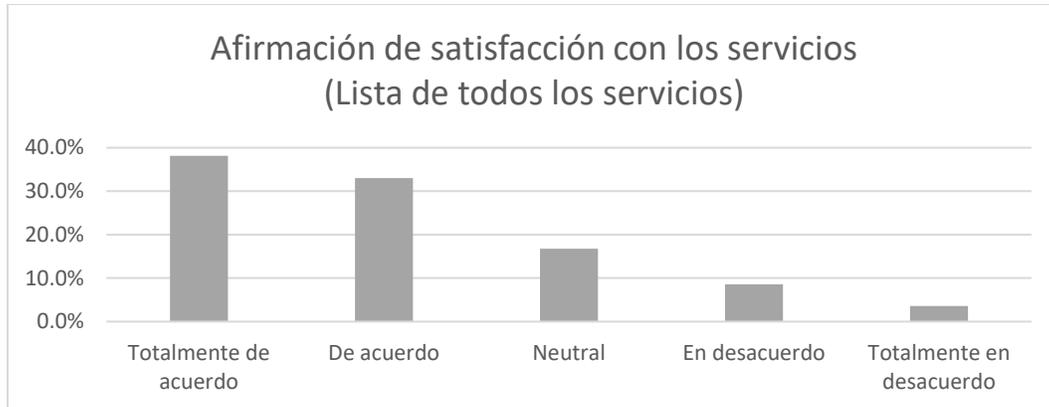


- El 36% de los encuestados indicó que no había utilizado servicio de ninguna de las áreas que se habían indicado. De aquellos que identificaron haber utilizado 1 tipo de servicio, más del 80% identificó haber usado solo 1 o 2 tipos de servicios. Pocas personas indicaron que habían usado más de 2 servicios.
- Los servicios de Badger Prairie solo recibieron una respuesta. Los otros servicios recibieron múltiples respuestas.

- 152 encuestados señalaron que habían utilizado 247 tipos de servicios.

Servicios que satisfacen las necesidades

- Se identificaron 246 tipos de servicios y se le pidió a los encuestados que indicaran si estaban de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación "los servicios que recibí satisficieron completamente mis necesidades o las de mi familia"²²
- Esta pregunta fue respondida por el 81.4% de los encuestados que identificaron que habían utilizado 1 servicio.



- El 71% de los encuestados indicó estar "de acuerdo" o "muy de acuerdo" con que los servicios que habían recibido satisfacían sus necesidades, el 16.8% de los encuestados fue neutral con esta afirmación, mientras que el 12.2%²³ de los clientes indicó estar "en desacuerdo" o "muy en desacuerdo" con la afirmación.
- En la encuesta no se incluyó una pregunta para que los encuestados explicaran porque estaban de acuerdo o desacuerdo con esa afirmación.

Servicios que satisfacen las necesidades	
	Promedio de respuesta positiva
Servicios para niños, jóvenes y familias	3.70
Salud del comportamiento	3.97
Servicios para adultos	3.95
Servicios para personas discapacitadas	4.00
Servicios para personas sin hogar y dificultades con la vivienda	3.77
Asistencia económica	3.98
Todos los servicios	3.93

²² No se han incluido las respuestas de Badger Prairie, debido a que solo se produjo una respuesta.

²³ 24 participantes estuvieron en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

- Se observó que en las respuestas existía un consenso general de que los servicios satisfacen las necesidades

Barreras en los servicios

- De los 152 encuestados que indicaron que habían utilizado 1 o más servicios, 107 encuestados (70.4%) respondieron la pregunta de barreras en los servicios. Cinco encuestados no identificaron el uso de servicios, pero sí respondieron las preguntas sobre barreras, para un total de 112 respuestas a esta pregunta.
- El 44.6% de los encuestados indicó que no había barreras para los servicios.
- Las tres principales barreras identificadas fueron: comprender a quién llamar o cómo iniciar los servicios (21.2%), el tiempo que tuvieron que esperar para obtener los servicios (19%) y la información que un cliente necesitaba proporcionar (13.1%).

Frecuencia de barrera en los servicios		
	Cifras	Porcentaje
Al iniciar el proceso	29	21.2%
Durante la espera	26	19.0%
Al momento de proporcionar la información	18	13.1%
Horas	13	9.5%
Transporte	13	9.5%
Empleados	10	7.3%
Ubicación	8	5.8%
Estigma	8	5.8%
Disponibilidad de la información	0	0.0%

- La pregunta sobre las barreras se hizo una sola vez, y no estuvo relacionada con el número o tipo de servicios que un cliente indicó que había utilizado. Se realizó un análisis más detallado que no reveló diferencias notables en las barreras existentes entre las distintas áreas del programa.

Características personales

1. 191, o alrededor del 81% de los encuestados, respondieron esta pregunta

Características		
	Cifra	Porcentaje
Empático	103	53.9%
Sensible	103	53.9%
Respetuoso	80	41.9%
Confiable	71	37.2%
Transparente	62	32.5%
Integrado	55	28.8%
Tratamiento igualitario	40	20.9%
Parecido a mi	19	9.9%

2. Los encuestados querían que los profesionales con los que trabajaban fueran empáticos, receptivos y respetuosos.

3. Como en la pregunta relacionada con las barreras en los servicios, las cualidades en un profesional solo se preguntaron una vez. Se realizó un análisis más detallado que no reveló diferencias notables entre las áreas del programa.
4. El 77% de los encuestados informó que el proveedor con el que ellos o su familia trabajó hizo un “buen” o “muy buen” trabajo al demostrar las características que consideraban importantes.
5. Solo el 3.6% (7) de los encuestados informaron que el proveedor con el que ellos o su familia trabajó hizo un trabajo “deficiente” o “muy deficiente” demostrando las características que consideraban importantes.
6. No hubo diferencias notables en la calificación de las características de los clientes entre los diferentes tipos de programas.

Fuentes de información

Fuentes públicas de información		
	Cifra	Porcentaje
Búsqueda mediante internet	87	25.6%
Mediante los empleados que llevan su caso	71	20.9%
Mediante familiares o amigos	61	17.9%
Sitio web de DCDHS	26	7.6%
Organización comunitaria	20	5.9%
Lugar de culto o iglesia	18	5.3%
Facebook o redes sociales	17	5.0%
Escuela del niño	12	3.5%
211	12	3.5%
No sé	9	2.6%
Otro	7	2.1%
	340	

- Cinco de las siete personas que seleccionaron “otros” indicaron que recibieron información a través de su médico o terapeuta.

Cronología de la implementación de las encuestas para los clientes en la comunidad

Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Actividad
<i>Nota de traducción : Todas las fechas corresponden al año 2020</i>		
13 de mayo	13 de mayo	Crear recomendación de la realización de una encuesta comunitaria y definir el propósito de esta encuesta.
14 de mayo	1 de junio	Aprobar la realización de la encuesta comunitaria.
14 de julio	2 de septiembre	Desarrollar las preguntas de encuesta comunitaria.
3 de septiembre	23 de septiembre	Revisar y finalizar la lista de preguntas para las encuestas comunitaria.
24 de septiembre	25 de septiembre	Crear encuesta mediante <i>Survey Monkey</i> .
28 de septiembre	11 de octubre	Plazo de la encuesta
12 de octubre	19 de octubre	Recopilar los resultados de la encuesta.

Proceso de la implementación de las encuestas para los clientes de la comunidad
El personal de *DCDHS* trabajó con un consultor en agosto para crear un borrador de la encuesta. Los miembros del grupo *SWAG* proporcionaron sus comentarios a finales de agosto. En septiembre, los miembros del equipo administrativo efectuaron cambios significativos para reducir el tamaño de la encuesta.

La versión final de la encuesta se subió a *Survey Monkey* y se lanzó al público el 25 de septiembre de 2020. La encuesta se publicitó en asociación con las agencias POS de *DCDHS* y otras partes interesadas. Ellos recibieron un correo electrónico con un segundo correo electrónico adjunto para enviar a sus clientes.

La encuesta estuvo disponible por dos semanas, del 28 de septiembre al 11 de octubre.

Un miembro del personal de *DCDHS* hizo el análisis y sumario de los datos recolectados, esta parte del proceso concluyó el 19 de octubre de 2020. El sumario de esta información se envió al grupo *SAWG*, para su posterior inclusión a la lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Versión final de la encuesta

Esta encuesta es para recopilar comentarios sobre los servicios que usted o su familia pueden haber recibido del Departamento de Servicios Humanos del Condado de Dane, de uno de nuestros socios o alguna otra organización. Esta retroalimentación ayudará al Departamento de Servicios Humanos a realizar mejoras en los servicios que ofrecemos y financiamos.

1. ¿Qué tipo de servicios ha utilizado usted o su familia en los últimos dos años?
 - **Servicios para niños, jóvenes y familias** (protección infantil, cuidado fuera del hogar, justicia juvenil, *Joining Forces for Families*, servicios de visitas domiciliarias, etc.)
 - **Salud del comportamiento** (servicios de salud mental, tratamiento por alcoholismo o drogadicción, *AODA*, servicios comunitarios integrales (CCS), etc.)
 - **Servicios para adultos** (*Aging and Disability Resource Center (ADRC)*, atención a largo plazo, servicios de protección para adultos, tutela, etc.)
 - **Servicios para personas con discapacidades** de cualquier edad (*Children's Long Term Support Waiver, Birth to 3, Aging and Disability Resource Center (ADRC)*, etc.)
 - **Servicios para personas sin hogar o asistencia para la vivienda**
 - **Asistencia económica y ayuda para encontrar empleo** (*Badger Care, FoodShare, child care assistance (Wisconsin Shares), FoodShare Employment and Training (FSET), WIOA, Wisconsin Works (W-2), Job Center services, etc.*)
 - **Badger Prairie Healthcare Center**
 - No he utilizado ningún servicio de los enumerados anteriormente
 - Otro: _____ (por favor describa)

Comente sobre el tipo de servicios que recibió

2. Los servicios que recibí cubrieron completamente mis necesidades o las de mi familia:
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutro
 - De acuerdo

- Totalmente de acuerdo
3. ¿Qué problemas o barreras tuvo para acceder a los servicios? Seleccione todo lo que corresponda:
- Entender a quién tengo que llamar o cómo iniciar los servicios
 - El tiempo que tuve que esperar para recibir servicios
 - Ubicación de los servicios
 - Horas de acceso
 - Transporte
 - Información y documentos que se me pidieron
 - La información o el servicio no estaba disponible en mi idioma
 - El personal no es servicial o amable
 - Estigma al pedir ayuda
 - Otro (por favor describa)
 - No hubo barreras ni problemas
4. Elija las tres características más importantes que desea que las personas que trabajan con usted o su familia demuestren.
- **Empático** - Quiero que me escuchen y realmente entiendan mi problema, preocupación o situación.
 - **Respuesta positiva** - Quiero que brinden el servicio o apoyo específico que necesito o que estoy solicitando.
 - **Transparente**: quiero que me expliquen las cosas con claridad para entender las opciones y decisiones que se han toma
 - **Confiable**: quiero sentir que tengo apoyo
 - **Respetuoso**: quiero ser respetado como una persona capaz y conocimientos.
 - **Similar a mí**: quiero poder trabajar con alguien que comparta experiencias de vida similares a las mías (es decir, raza, idioma, cultura, etc.)
 - **Se me trata con igualdad**: quiero que me traten con igualdad en lugar de ser menospreciado.
 - **Integración**: quiero sentir que tengo voz y voto al momento de recibir servicios.
5. ¿Hasta qué punto la persona o personas que le ayudaron a usted o a su familia demostraron las características que considera más importantes?
- Muy deficientemente
 - Deficientemente
 - Neutral
 - Eficientemente
 - Muy Eficientemente
6. Indique el método que usted utiliza para encontrar información de servicios cuando usted o su familia necesitan algún tipo de ayuda
- El sitio web del Departamento de Servicios Humanos del Condado de Dane
 - Búsqueda en internet (es decir, búsqueda en Google)
 - Facebook u otras redes sociales
 - Mediante el asistente social con el que ya estoy trabajando
 - Mediante una organización comunitaria (por ejemplo, *Boys and Girls Club*, *Urban League*, etc.)
 - Iglesia, sinagoga, mezquita u otro lugar de culto

- Mediante la escuela de mi hijo
 - Mediante algún miembro de la familia, amigo, vecino u otra persona de confianza
 - 211
 - No lo sé
 - Otro (por favor describa)
7. ¿Le gustaría compartir más con el Departamento de Servicios Humanos a través de una sesión de opiniones que se hará mediante internet en noviembre?
- Si
 - No

Sesión de opinión de la comunidad

Gracias por su interés en posiblemente contarle al departamento más sobre su experiencia durante una sesión de opiniones que se realizará en noviembre. Proporcione su nombre y dirección de correo electrónico para que podamos enviarle más información acerca de estas sesiones.

Su nombre y correo electrónico no se almacenarán, ni incluirán como resultado de sus respuestas a la encuesta. Los servicios que usted recibe no se afectaran de ninguna manera porque usted indique su nombre y correo electrónico.

- Nombre
- Correo electrónico

Proceso de encuesta para los grupos de interés

Recopilación de datos de encuestas para los grupos interesados

- La encuesta se envió a 368 organizaciones el 25 de septiembre y estuvo abierta por 2 semanas. La encuesta cerró cerca del mediodía del 12 de octubre.
- Se recibieron cuarenta y cuatro (44) respuestas, para una tasa de respuesta del 11.9%. Dada la baja tasa de respuesta, no se debe suponer que los datos presentados en este análisis sean representativos de la opinión de todas las agencias en el Condado de Dane.
- La encuesta se diseñó de manera tal que solo se pudiera proporcionar una respuesta por dirección electrónica IP. Puede ser que en las organizaciones que tenían varias direcciones IP, se haya tomado la encuesta varias veces.

Estoy afiliado con una organización comunitaria o empresa y		
	Cifra	Porcentaje
Nunca hemos recibido fondos de <i>DCDHS</i>	9	20.5%
Actualmente recibimos fondos de <i>DCDHS</i>	30	68.2%
No estoy seguro de si recibimos fondos del <i>DCDHS</i>	3	6.8%
Hemos recibido fondos de <i>DCDHS</i> en el pasado	2	4.5%
	44	

El enfoque principal de la organización		
	Cifra	Porcentaje
Salud del comportamiento	14	31.8%
Servicios para personas discapacitadas	1	2.3%

Asistencia económica o empleo	3	6.8%
Servicios para personas sin hogar o asistencia para la vivienda	6	13.6%
Servicios para adultos	6	13.6%
Servicios para niños, jóvenes y familias	7	15.9%
Otros	7	15.9%
	44	

- De las siete respuestas en las que se seleccionó "otro", la mayoría podría haber sido categorizada en una de las áreas de enfoque de servicio anteriores.

Area geográfica de servicios		
	Cifra	Porcentaje
La ciudad de Madison (solamente)	4	9.1%
La ciudad de Madison combinada con las áreas suburbanas adyacentes	5	11.4%
El área del Condado de Dane	15	34.1%
El área del Condado de Dane y condados adyacentes	12	27.3%
Áreas suburbanas (solamente)	5	11.4%
Area rural del Condado de Dane (solamente)	3	6.8%
	44	

- 12 de las 44 organizaciones trabajan en solo 1 de estas áreas geográficas. Los servicios del resto de las organizaciones cubren múltiples áreas geográficas. La mayoría de las organizaciones (61.4%) ofrecen servicios en todas las partes del condado de Dane.
- Se pidió a los encuestados que clasificaran las 5 cosas principales que esperan que el departamento continúe o mejore en los próximos años, con una escala del 1 al 5, siendo el número 1 lo más importante y el número 5 lo menos importante.
 - # 1 - *DCDHS* prioriza los servicios que reducen efectivamente las inequidades experimentadas por las comunidades de color.
 - # 2 - *DCDHS* ha construido y mantenido sólidas alianzas de colaboración con organizaciones (es decir, alineación en los objetivos, funciones, comunicación abierta, resolución de problemas y toma de decisiones compartidas).
 - # 3 - *DCDHS* prioriza los servicios de prevención e intervención temprana.
 - # 4 - *DCDHS* facilita y coordina las operaciones a través de programas y fondos para solucionar circunstancias complejas para las personas y familias.
 - # 5 - *DCDHS* se interesa por escuchar a los miembros de la comunidad, a las comunidades de personas de color, y a las organizaciones que sirven a esas comunidades, para diseñar y ofrecer servicios.
 - # 6 - Los empleados de *DCDHS* y la contratación de servicios de personal reflejan la diversidad racial, étnica y cultural de las comunidades que reciben los servicios.
 - # 7 - *DCDHS* mide efectivamente los resultados de sus servicios.

- # 8 - *DCDHS* tiene un solo punto de entrada y ofrece información por teléfono, correo electrónico, o mediante su sitio web bilingüe en español y mon, y ayuda a los miembros de la comunidad a navegar por los sistemas de recursos y encontrar información (similar a ADRC).
- # 9 - Los servicios de *DCDHS* están disponibles tanto para los residentes rurales del condado de Dane como para los residentes del área de Madison.
- # 10 - *DCDHS* ofrece información para el público en general en inglés, español y mon.
- Se pidió a los encuestados que indicaran en qué medida estaban de acuerdo o en desacuerdo con que los siguientes temas son una necesidad crítica para las comunidades.²⁴
 - Acceso a servicios de salud mental y del comportamiento.
 - Vivienda segura y asequible que promueve la seguridad de la vivienda.
 - Servicios voluntarios para niños, jóvenes y sus familias que sean proactivos y preventivos.
 - Servicios de formación laboral que conduzcan a trabajos de calidad con un salario digno.
 - Servicios para adultos mayores que les permitan vivir en lugares de su preferencia.
- A los encuestados se les presentó la siguiente pregunta de estructura abierta: "¿Qué necesidades actuales no están siendo satisfechas por *DCDHS* u otros proveedores de servicios?"
 - Se recibieron 25 respuestas a esta pregunta.
 - Generalmente, las respuestas se alinearon con las opiniones que recibimos durante las entrevistas con los grupos de interés.
 - Varios encuestados hablaron acerca de la necesidad de servicios de salud del comportamiento, e hicieron alusión servicios específicos relacionados con las intervenciones de crisis y la transferencia de casos.
 - Varios encuestados también abordaron el tema de la falta de viviendas asequibles, y frecuentemente alinearon este tema con otros temas como el de las viviendas para enfermos mentales o para clientes de la comunidad LGBTQ.
 - Dos encuestados mencionaron los temas de equidad racial y seguridad alimentaria.
 - Todas las respuestas a esta pregunta se incluyen en la siguiente sección.
- Se presentó otra pregunta de estructura abierta ¿Si pudiera cambiar una cosa sobre *DCDHS*, ¿cuál sería?
 - Se recopilaron 20 respuestas conectadas con esa pregunta.
 - Aunque no hubo temas definidos, la plática sirvió como retroalimentación y tuvo bastante alineación con los temas generales que se plantearon durante las entrevistas con los grupos de interés.
 - Todas las respuestas a esta pregunta se incluyen en la siguiente sección.

²⁴ Todas las respuestas (con excepción de 2 participantes) calificaron las áreas de servicios como neutrales, de acuerdo o totalmente de acuerdo. 2 participantes indicaron que estaban totalmente en desacuerdo con todas las necesidades que se les presentaron. Es probable que esto no represente que los participantes estuvieran en desacuerdo y que haya sido un malentendido con la manera como se formuló la pregunta. En relación con la pregunta "Describe su desacuerdo con cualquiera de las necesidades de alta prioridad enumeradas anteriormente", estos participantes ofrecieron respuestas que no brindaron información de utilidad.

Cronograma de la encuesta que se realizó con los grupos de interés

Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Actividad
<i>Nota de traducción : Todas las fechas corresponden al año 2020</i>		
3 de agosto	18 de agosto	Trabajar con el grupo pequeño para desarrollar las preguntas de la encuesta para los grupos de interés, establecer las preguntas basándose en las preguntas que han sido establecidas con anterioridad.
19 de agosto	2 de septiembre	Revisar el borrador de la encuesta y ofrecer comentarios al respecto.
2 de septiembre	23 de septiembre	Revisar y terminar las preguntas de la encuesta
20 de agosto	23 de septiembre	Redactar el contenido del correo electrónico y los sitios web para diseminar la encuesta, recibir aprobación y enviar.
24 de septiembre	25 de septiembre	Crear la encuesta mediante <i>Survey Monkey</i>
25 de septiembre	12 de octubre	Publicar la encuesta
12 de octubre	19 de octubre	Recopilar los resultados de la encuesta

Proceso de realización de la encuesta para los grupos de interés

Las preguntas de la encuesta fueron desarrolladas por un pequeño grupo de voluntarios del grupo de trabajo *Strategic Advocate* a principios de agosto. Ellos revisaron la lista de preguntas que se generó para las entrevistas para identificar las preguntas que podrían responderse adecuadamente en una encuesta. La encuesta tenía como objetivo validar lo que el departamento había escuchado durante las entrevistas con los grupos de interés, pero mediante la encuesta conectar con un grupo más numeroso.

El borrador que el grupo *SAWG* redactó fue revisado por el equipo administrativo a principios de septiembre. Se tomó en consideración el tamaño de la encuesta y la posibilidad de que esto se convirtiera un motivo por el cual las agencias no tomaran la encuesta. El equipo administrativo realizó modificaciones significativas a la encuesta. La versión final solo tiene 7 preguntas y aparece a continuación

La encuesta se envió por correo electrónico el 25 de septiembre. Esta distribución llegó a 368 organizaciones, muchas de las cuales eran agencias subcontratadas. En la lista de correos electrónicos también se encontraban las agencias que habían participado en las entrevistas.

La encuesta también estuvo disponible en nuestro sitio web. De esa manera, las agencias que no habían recibido el correo electrónico podrían tomar la encuesta. La encuesta se cerró el 10 de octubre. La información recopilada fue analizada y agregada al compendio de notas el 19 de octubre. Ese compendio se presenta anteriormente en este documento. Esta información se compartió con el grupo *SAWG*, para su posterior incorporación a la lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las que estaban trabajando.

Versión final de la encuesta

1. Estoy afiliado a una organización comunitaria y (marque una opción)
 - Hemos recibido fondos de *DCDHS* en el pasado
 - Actualmente recibimos fondos de *DCDHS*
 - Nunca hemos recibido fondos de *DCDHS*
 - No estoy seguro si recibimos fondos de *DCDHS*

- 2.Cuál es el enfoque principal de su organización? (marque una opción)
 - **Servicios para niños, jóvenes y familias** (Protección infantil, cuidado fuera del hogar, justicia juvenil, desarrollo juvenil, servicios de visitas domiciliarias, etc.)
 - **Salud del comportamiento** (servicios de salud mental, tratamiento por alcoholismo o drogadicción (*AODA*), servicios comunitarios integrales (*CCS*), etc.)
 - **Servicios para adultos** (Aging and Disability Resource Center (*ADRC*), atención a largo plazo, servicios de protección para adultos, tutela, etc.)
 - **Servicios para personas con discapacidad de cualquier edad** (*Children's Long Term Support Waiver, Birth to 3, Aging and Disability Resource Center (ADRC), etc.*)
 - **Servicios para personas sin hogar o asistencia para la vivienda.**
 - **Asistencia económica y ayuda para buscar empleo** (*Badger Care, FoodShare, child care assistance (Wisconsin Shares), FoodShare Employment and Training (FSET), WIOA, Wisconsin Works (W-2), etc.*)
 - **Badger Prairie Healthcare Center**
 - Otro: _____ por favor describa

3. Indique las áreas geográficas donde usted brinda servicios (marque todas las que correspondan)
 - Ciudad de Madison
 - Áreas suburbanas fuera de Madison (Sun Prairie, Middleton, Fitchburg, Verona, etc.)
 - Condado de Dane rural (es decir, pueblos, ciudades y municipios)
 - Otras áreas fuera del Condado de Dane

4. Clasifique las 5 cosas principales que espera que el departamento continúe o mejore en los próximos años, con una escala donde 1 es lo más importante y 5 es lo menos importante
 - *DCDHS* ofrece información para el público en general en inglés, español y mon.
 - *DCDHS* tiene un solo punto de entrada y ofrece información por teléfono, correo electrónico, o mediante su sitio web bilingüe en español y mon, y ayuda a los miembros de la comunidad a navegar por los sistemas de recursos y encontrar información (similar a *ADRC*)
 - Los empleados de *DCDHS* y la contratación de servicios de personal reflejan la diversidad racial, étnica y cultural de las comunidades que reciben los servicios.
 - Los servicios de *DCDHS* están disponibles tanto para los residentes rurales del Condado de Dane como para los residentes del área de Madison.
 - *DCDHS* prioriza los servicios que reducen efectivamente las inequidades experimentadas por las comunidades de color.

- *DCDHS* ha construido y mantenido sólidas alianzas de colaboración con organizaciones (es decir, alineación en los objetivos, funciones, comunicación abierta, resolución de problemas y toma de decisiones compartidas).
 - *DCDHS* facilita y coordina las operaciones a través de programas y fondos para solucionar circunstancias complejas para las personas y familias.
 - *DCDHS* se interesa por escuchar a los miembros de la comunidad, a las comunidades de personas de color, y a las organizaciones que sirven a esas comunidades, para diseñar y ofrecer
 - servicios.
 - *DCDHS* prioriza los servicios de prevención e intervención temprana.
 - *DCDHS* mide efectivamente los resultados de sus servicios.
5. Los participantes en la entrevista de *Vision Next* identificaron los siguientes servicios como las necesidades de mayor prioridad en la comunidad. Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con que este tema es una necesidad crítica en las comunidades a las que servimos.
- Acceso a servicios de salud mental y salud del comportamiento.
 - Vivienda segura y asequible que promueva la seguridad de la vivienda.
 - Servicios de formación laboral que conduzcan a trabajos de calidad con un salario digno.
 - Servicios para adultos mayores que les permitan vivir en lugares de su preferencia.
 - Servicios voluntarios para niños, jóvenes y sus familias que sean proactivos y preventivos.
6. ¿Qué necesidades existen en las comunidades a las que sirve que actualmente no están siendo satisfechas por *DCDHS* u otros proveedores de servicios?
7. Si pudiera cambiar una cosa sobre *DCDHS*, ¿cuál sería?

Apéndice D: Detalles de las sesiones de opinión comunitaria

Temas de las sesiones de opinión comunitarias

- En general, los participantes expresaron su agradecimiento por la oportunidad de brindar de compartir su opinión con nosotros.
- Los servicios para personas con discapacidades en el desarrollo han disminuido como resultado de la transición de estos servicios hacia el Estado de Wisconsin.
- Los servicios de gestión de casos a través de CCF y CCS son muy valorados por los clientes.
- La comunidad quisiera más servicios de administración de casos que ayuden a las personas a navegar por el sistema de programas, algo que puede ser complejo y confuso. Además quisieran que se garantizase que los servicios satisfagan las necesidades y se brinden de manera puntual.
- Las comunidades necesitan más información sobre los servicios existentes y cómo acceder a esos servicios. Esto incluye a los profesionales que trabajan en el campo, como los trabajadores sociales escolares, así como a las personas que buscan servicios.
- Existen dificultades para navegar la red de seguridad existente, este sistema está conformado por varios programas federales, estatales, programas del condado y programas dirigido por organizaciones sin fines de lucro. Toda esta dinámica de programas crea confusión, brechas y opacidad para las personas.
- Esto es especialmente cierto para las personas que luchan con problemas de salud mental, las familias que se encuentran en la cercanía del índice de bajos ingresos, las personas que salen de la cárcel o prisión, las personas con discapacidades y las personas con múltiples necesidades.
- Los empleados del condado deberían tener la flexibilidad de tomar decisiones cuando sea posible. Se debe asumir que las personas son honestas al declarar sus necesidades y al proporcionar y verificar la información de elegibilidad necesaria. Se necesita un enfoque más compasivo del servicio al cliente.
- El departamento debe invertir más recursos en servicios preventivos y conexión con las familias, y ofrecer estos servicios para prevenir colocaciones fuera del hogar, y eliminar la necesidad de la participación de la justicia juvenil u otras intervenciones más intensivas y costosas.
- DCDHS juega un papel importante en la reducción de la disparidad racial y debe priorizar la intervención temprana para abordar la pobreza generacional, el bajo rendimiento escolar y las altas tasas de participación policial y encarcelamiento que experimentan las comunidades de color.

Cronología

Nota de traducción : Todas las fechas corresponden al año 2020

Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Actividad
2 de febrero	18 de mayo	Identificar los grupos de interés con los que colaboraremos para realizar las sesiones de opinión comunitaria.
24 de febrero	29 de marzo	Desarrollar las preguntas de las sesiones de opinión comunitaria.
30 de marzo	21 de mayo	Revisar y finalizar las preguntas de las sesiones de opinión comunitaria.
5 de mayo	25 de septiembre	Comunicarse con los grupos de interés para solicitar ayuda con la distribución de la encuesta comunitaria.
10 de octubre	22 de octubre	Dar seguimiento a las personas que expresaron interés en participar en las sesiones de opinión comunitaria.
23 de octubre	13 de noviembre	Promocionar las sesiones de opinión comunitaria.
17 de noviembre	19 de noviembre	Realizar las sesiones de opinión comunitaria.
20 de noviembre	30 de noviembre	Recopilar las notas de las sesiones de opinión comunitaria e identificar los temas sobresalientes.

Propósito de las sesiones de opinión comunitaria

El propósito de las sesiones de opinión comunitaria era escuchar a los miembros de la comunidad en general, con un enfoque en comunidades con las que *DCDHS* ha interactuado o interactuara en el futuro. *DCDHS* esperaba escuchar la opinión de los miembros de nuestra comunidad en torno a su experiencia con los programas que ofrecemos o programas similares que se ofrecen en todo el Condado. Queríamos conocer las barreras que han experimentado en nuestros sistemas, no solo los programas. Queríamos saber qué servicios de nuestro conjunto de sistemas consideraban valiosos y qué deseaban que estuviera disponible.

Nuestro plan inicial

Originalmente, *DCDHS* tenía la intención de realizar todas las sesiones de opiniones comunitarias en persona, queríamos realizarlas en los centros comunitarios en todo el condado, aprovechando los eventos que los centros comunitarios tenían programados para junio y julio. Esos meses suelen tener muchas reuniones comunitarias, festivales y celebraciones. Queríamos tener acceso a todas las opiniones y escuchar a las personas que interactúan con el sistema de servicios humanos en el Condado de Dane.

Las sesiones se crearon en torno a 5 áreas temáticas: Garantizar viviendas asequibles y seguridad económica, brindar servicios para niños y jóvenes, brindar servicios para adultos, el acceso a servicios de salud del comportamiento y la dedicación a la equidad y la inclusión. Se pretendía hacer 2 o 3 sesiones por área temática y ofrecerlas en diferentes momentos del día en lugares asociados con estas áreas. Pensábamos pedirle a las personas que erigieran un tema, para luego facilitar una conversación guiada por cinco preguntas.

Las preguntas de la sesión de opinión comunitaria se redactaron a principios de febrero de 2020. El grupo SAWG trabajó en la redacción de las presentaciones para cada sesión. Además, trabajó ajustando y perfeccionando las preguntas a finales de abril y principios de mayo.

Cambios en el cronograma

Para fines de mayo condujimos una encuesta y nos enteramos de que debido a la COVID-19, muchas organizaciones estaban cancelando o suspendiendo todos sus eventos y reuniones con el público. Guiados por la orientación continua de los departamentos de salud de Madison y del Condado de Dane, y frente a las limitaciones establecidas, en agosto decidimos conducir las sesiones por medio de Zoom. Se debe considerar

que las sesiones de opinión, ya sea en persona o en línea, siempre presentan retos, especialmente cuando se intenta captar la opinión de las personas de bajos ingresos.

Encuesta a la comunidad

Originalmente nos propusimos realizar una encuesta comunitaria al mismo tiempo que condujéramos las sesiones de opinión comunitaria. Las dos actividades estaban vagamente correlacionadas, pero se pretendía animar a los asistentes a que participaran en la sesión de opinión, pero que a su vez tomaran la encuesta, ya que ambas herramientas nos ofrecen 2 tipos de información diferentes.

En agosto, *DCDHS* ajustó el proceso y condujo la encuesta comunitaria antes de hacer las sesiones de opinión comunitaria. Lo que nos permitió que pudiéramos prepararnos para realizar los enlaces necesarios para hacer las sesiones con el público. Al final de la encuesta, se le preguntó a los encuestados si tenían otras ideas sobre los servicios humanos en el Condado de Dane que les gustaría compartir con el departamento. Y se les invitó a participar en sesiones de opinión comunitaria conducidas a través de *Zoom*. En el caso de ser afirmativo se les pidió su nombre y dirección de correo electrónico para enviarles más información.

237 personas participaron en la encuesta (consulte el apéndice C - Detalles de la encuesta de la comunidad y los grupos de interés). 26 personas mostraron interés en participar en la sesión.

Publicidad y divulgación

Con la publicidad de las sesiones de opinión nos centramos en motivar a las personas para que tomaran la encuesta comunitaria. Para lograr esto, nos apoyamos en gran medida en nuestros socios en los centros comunitarios.

El 23 de octubre, *DCDHS* se conectó con las 26 personas que expresaron interés en participar en la sesión, ese mismo día, *DCDHS* publicó las fechas de los eventos en internet, además se le envió un correo electrónico a la lista de socios de los centros comunitarios y les pidió que compartieran la invitación con sus clientes.

Participantes

Fecha y hora	Número de personas inscritas	Número de participantes	Número de participantes que dieron su opinión
17 de noviembre, 2:00 PM	18	3	2
17 de noviembre, 5:00 PM	4	2	2
18 de noviembre, 5:00 PM	16	6	4
19 de noviembre, 2:00 PM	20	12	4

La mayoría de los participantes que se habían inscrito estaban relacionados con una organización afiliada al sistema de servicios humanos o al sistema educativo. Pudimos deducir esto por las direcciones de correo electrónico que usaron para la inscripción.

De todas las personas que tomaron la palabra, solo tuvimos una persona que no estaba vinculada laboralmente o como voluntaria con las organizaciones de servicios humanos o grupo de apoyo comunitario. De esas personas, 2 o 3 personas habían tenido algún tipo de conexión personal con el sistema, pero para este momento se encontraban trabajando o como voluntarios con este tipo de organizaciones.

Apéndice E: Recopilación de listas FODA de DCDHS

Se le pidió al grupo (SAWG) que recopilara las listas de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que en los próximos 5 años podrían afectar la capacidad de DCDHS para lograr nuestra visión de **Personas integradas que prosperan en comunidades seguras, justas y solidarias**.

Estas listas representan un resumen de los comentarios y opiniones que recibimos, e incluyen lo siguiente:

- Los comentarios que se recopilaron en mayo, como parte de la encuesta para abordar su opinión de nuestras declaraciones de visión, misión y valores.
- Las notas de las 50 entrevistas con partes interesadas que fueron realizadas desde julio hasta principios de septiembre.
- 288 respuestas de miembros de la comunidad a una encuesta que se realizó en octubre
- 44 respuestas relacionadas con una que se realizó con los grupos de interés en octubre.



Figura 11: Cuadrantes FODA (SWOT Quadrants)

encontramos información que nos ayudó a desarrollar nuestras prioridades estratégicas.

La lista de fortalezas es más corta que la lista de debilidades porque las entrevistas generalmente se basaron en las deficiencias. Se preguntó a los participantes sobre su visión para el Condado de Dane, cuáles eran sus tres prioridades principales, qué servicios se necesitaban que no existen, **cómo DCDHS puede abordar mejor las disparidades raciales**, cómo DCDHS podría colaborar de manera más efectiva y qué cosa cambiarían en el departamento. Las otras fuentes consultadas también siguieron la tendencia de basarse en lo negativo.

- Las recomendaciones de los empleados como parte del grupo de trabajo climático de CYF, el comité RACE y de los empleados de CPS.

- Los datos recopilados que la unidad *Planning & Evaluation* recolectó y que compartió con el grupo SAWG.

Cada lista representa un resumen de los pensamientos, comentarios y opiniones que se recopilaron durante 5 meses.

No todo lo que escuchamos aparece en esta lista, pero intentamos compilar las listas para presentar temas de cosas que escuchamos con frecuencia. Puede que parezca que los elementos se contradicen, pero esto es debido al gran número de perspectivas que se presentaron en el transcurso de cinco meses. En las listas

Fortalezas

Colaboración & Relaciones

1. Se encomia a que el personal colabore con las agencias subcontratadas.
2. Existen relaciones sólidas con algunas partes interesadas y proveedores.
3. Se valoran las alianzas colaborativas.
4. *DCDHS* sirve como un centro de conexión para las comunidades circundantes.
5. El personal es experto en la colaboración entre departamentos.

Recursos y adaptabilidad durante la crisis

6. *DCDHS* tiene la capacidad de responder en los momentos de crisis y se demuestra flexibilidad y liderazgo para satisfacer las necesidades inmediatas de los residentes del Condado de Dane.
7. El Condado de Dane cuenta con muchos recursos en comparación con otros Condados de Wisconsin.

Personal y administración

8. El personal está motivado e inspirado por las relaciones que desarrollan con los clientes.
9. El personal de *DCDHS* es profesional, talentoso, impulsado por una misión y es capaz y está motivado para cumplir con sus deberes laborales.
10. Algunos miembros del personal informan que sienten un fuerte apoyo por parte de sus compañeros y supervisores.
11. La acción de apoyar a los grupos de trabajo para que solucionen sus deficiencias se considera como algo positivo.

Equidad racial e inclusión

12. *DCDHS* cuenta con personal diverso, lo que incluye personal bilingüe y bicultural, su experiencia y destrezas pueden aprovecharse.
13. El personal reconoce que valora la equidad racial y la justicia social.

Debilidades

Colaboración & Relaciones

1. *DCDHS* podría hacer un mejor trabajo de divulgación, intercambio de información y publicidad para aumentar el conocimiento.
2. La coordinación y comunicación con los socios es necesaria para permitir que las organizaciones comunitarias hagan mejor su trabajo, es necesario que se elimine la desconexión programática, aumentar la conciencia de la comunidad sobre los recursos disponibles, hacer que los servicios sean más accesibles para todas las personas y hacer que esos programas y recursos satisfagan todas las necesidades.
3. Se debe establecer comunicación con las organizaciones lideradas por miembros de las comunidades de color y se debe conectar con comunidades específicas para encontrar las soluciones idóneas. Se debe construir relaciones de colaboración genuinas con estas organizaciones para promover el trabajo desde dentro de la comunidad.
4. No hay suficientes oportunidades para que se pueda brindar opiniones acerca de los programas, los servicios o el desempeño de los trabajadores.
5. La información y los formularios de los programas no están traducidos a otros idiomas además del inglés.

Recursos y adaptabilidad

6. El proceso de solicitud de subcontratación debe examinarse y se debe incluir la voz de la comunidad.
7. Las tasas de reembolso limitan la capacidad de las agencias de subcontratación para contratar y capacitar a personal de color con experiencias de la vida real, para reducir la rotación de personal. Y además competir con el estado y el sector privado para contratar a personal capacitado.
8. Las políticas, las expectativas y la rigidez de la financiación pueden crear barreras para la prestación de servicios de manera eficaz.

Personal y administración

9. Se necesita un marco operativo para que los empleados puedan comunicar sus inquietudes al liderazgo de *DCDHS*, que exista un proceso para que se les escuche y mejorar la comunicación.
10. El personal ha recomendado que se implementen procesos y estructuras organizacionales para abordar las microagresiones, el acoso y la intimidación en el lugar de trabajo.
11. Con frecuencia los empleados notan los efectos de la lentitud en la contratación de personal y la alta rotación, como resultado de la carga de trabajo excesiva, lo que a su vez reduce la posibilidad de trabajar en funciones no esenciales.
12. Se necesita que las evaluaciones de desempeño de los empleados se apliquen de forma consistentes, que entre la información que se utilice se encuentre la retroalimentación de los clientes, los supervisores y colegas. Las mismas deben usarse para elevar el compromiso laboral.

Equidad racial e inclusión

13. Se debe implementar procesos formales donde se identifique y desmantele los procesos internos que llevan a la desigualdad en los resultados y la distribución de los recursos.
14. Se debe ofrecer capacitación para fomentar las destrezas de conocimiento de culturas y la justicia racial y abordar el tema de los prejuicios implícitos.
15. *DCDHS* debe trabajar para atraer, desarrollar el talento, retener, y promover al personal de color.

Programas & Servicios

16. La dependencia al servicio de internet constante puede significar una barrera para las comunidades rurales, los adultos mayores y las personas en situación de pobreza.
17. Los sistemas actuales han sido construidos para satisfacer las necesidades del momento del individuo, y con esa modalidad de fragmentación, no se abordan las causas que dieron origen al problema.
18. Muchos programas y oficinas de *DCDHS* están ubicados de manera centralizada (geográficamente hablando), en lugar de dentro de las comunidades a las que se sirve.

19. *DCDHS* no es visto de manera constante como un lugar al que los miembros de la comunidad pueden acudir en busca de ayuda.
20. *DCDHS* no está al tanto de todos los problemas y vicisitudes de la diversa población inmigrante del Condado. A menudo solo saben parte de lo que sucede.
21. Los servicios y recursos de apoyo para inmigrantes indocumentados faltan o son deficientes.
22. Los proveedores de salud del comportamiento bilingües y biculturales ya sean parte del personal o sean subcontratados son insuficientes para satisfacer las necesidades de la comunidad.

Oportunidades

Equidad racial e inclusión

1. Promover la integración de la equidad y la inclusión como parte de nuestra cultura organizacional y revisar todos los aspectos del trabajo desde el punto de vista de la equidad racial.
2. Revisar las descripciones de puestos, los procesos de contratación, los requisitos de credenciales y las oportunidades de transferencia y promoción para aumentar la diversidad del personal y retener al personal de color.
3. Mejorar el acceso a la información mediante la publicación de información en otros idiomas en nuestro sitio web, delineando las opciones de servicios que existen y haciendo que los espacios de atención al público sean más acogedores.

Colaboración & Relaciones

4. Eliminar las desconexiones en los servicios mediante la adopción de modelos de colaboración efectivos tanto dentro del departamento como con los socios externos.
5. Capacitar a los empleados de *DCDHS* y a los proveedores de servicios de agencias subcontratadas para aumentar el conocimiento de los recursos disponibles y fomentar la colaboración.
6. Modernizar la forma en que el departamento recopila la información, ya sea de manera interna o en la colaboración con nuestros proveedores externos. Utilizar la información para identificar estrategias de asignación de recursos que mejoren nuestra eficacia y eficiencia.
7. Aprender de aquellos a quienes servimos. Hacer que la experiencia y la opinión de la comunidad ayuden en la transformación de políticas administrativas y procedimientos operacionales, (por ejemplo, a través de juntas consultivas comunitarias).
8. Capacitar al personal de *DCDHS* en conjunto con los socios de las agencias comunitarias
9. Hacer uso de los lugares de trabajo que son considerados “espacios seguros, cómodos y acogedores”, y habilitar estos lugares para posicionar a nuestros empleados. Se recomienda el modelo operativo descentralizado de JFF.

Recursos y adaptabilidad

10. Estamos presenciando un momento de acción en la comunidad, entre la junta del Condado y otras organizaciones interesadas en hacer las cosas de una manera nueva y diferente. Existe un creciente reconocimiento de que las políticas administrativas y modelos operativos actuales no responderán a los desafíos que enfrentan nuestras comunidades.
11. En el Condado de Dane existen muchas organizaciones sin fines de lucro, obviamente a un nivel per cápita más alto que muchos otros lugares. Muchas de estas de estas organizaciones sin fines de lucro han crecido gracias a los fondos del Condado.

Programas & Servicios

12. Replicar el modelo de la corte restaurativa comunitaria para situaciones de violencia familiar, y de esta manera prevenir la intervención de *Child Protective Services (CPS)* y *Youth Justice (YJ)*.
13. Identificar recursos comunitarios para ayudar a los padres a lidiar con el estrés y prevenir la participación formal de la corte; en caso de que no existieran, se recomienda su creación (por ejemplo, una línea de estrés parental, programa de preservación familiar, tutoría, etc.).
14. Ampliar las oportunidades de tutoría para prevenir el aislamiento e involucrar a los jóvenes.

15. Ampliar los servicios preventivos para reducir la participación de la justicia penal.
16. Mejorar el acceso al transporte y la vivienda asequible.
17. Integrar los servicios de salud del comportamiento de manera que se garantice el cuidado continuo, que incluya la prevención de crisis, la intervención temprana y el tratamiento y la recuperación especializada. Explorar estrategias para mantener los servicios de los proveedores de la red de servicios (por ejemplo, tasas de reembolso de servicios).
18. Trabajar en estrecha colaboración con las fuerzas del orden y otros socios en estrategias de respuesta a crisis.

Amenazas

Equidad racial e inclusión

1. Las comunidades de color continúan enfrentando las desigualdades multigeneracionales y de ámbito racial de manera desproporcionada. Los grupos de interés han exigido que *DCDHS* tome un rol más activo en la reducción de estas desigualdades y tomar pasos hacia la justicia racial.
2. Es posible que los sistemas de servicios humanos no estén preparados para transformar las políticas administrativas y modelos operacionales que han provocado las desigualdades raciales y disparidades socioeconómicas (sin importar si los sistemas son administrados por el gobierno o no.)

Los problemas demográficos y nuestro entorno urbano

3. Es probable que la alta tasa de graduados universitarios en el Condado de Dane haya contribuido a que en los procesos de contratación los requerimientos educativos sean innecesariamente altos
4. Las prácticas de contratación a menudo descalifican a los candidatos de color que han tenido menos oportunidad de obtener credenciales educativas, pero que a menudo tienen una gran experiencia de vida.
5. Los hogares de personas de la raza negra se encuentran dispersos y en su mayoría viven en propiedades de renta para personas de bajos ingresos, que por lo general carecen de acceso a servicios básicos.
6. Las comunidades de color en el Condado de Dane a menudo experimentan "baja integración social, falta de representación política y tasas desproporcionadamente altas de llamadas de emergencia, colocaciones de bienestar infantil, arrestos y condenas ..."

Programas & Servicios

7. El mercado de la vivienda en el Condado de Dane es costoso y el nivel de acceso a las viviendas asequibles para personas con ingresos limitados es deficiente. Esto contribuye a la inseguridad en la vivienda.
8. La falta de acceso al transporte público a nivel del Condado limita el acceso a oportunidades de empleo mejor remuneradas, la adquisición de viviendas asequibles, y el acceso a los servicios de salud en general, salud mental y dental.
9. La falta de acceso a los programas para la primera infancia y al cuidado infantil de calidad pone a los niños, especialmente a los de color, en mayor riesgo de tener un rendimiento educativo más bajo a medida que crecen.
10. La falta de acceso a un sistema de salud mental integral, que sea sensible a la cultura y al trauma a lo largo de todas las etapas de la vida contribuye a tasas más altas de desalojos, falta de vivienda, llamadas policiales y encarcelamientos.
11. La falta de acceso a servicios de intervención juvenil receptivos y efectivos (por ejemplo, justicia restaurativa, AODA, salud mental) contribuye a tasas más altas de delincuencia y encarcelamiento juvenil, particularmente en hombres afroamericanos.

Los sistemas del gobierno y de servicios humanos

12. Los programas de *DCDHS* a menudo se ven limitados por las fuentes de financiación y los requisitos legales.

13. La falta colaboración con los sistemas externos a *DCDHS* (por ejemplo, con la ciudad de Madison y otros municipios) conduce a una prestación de servicios fragmentada y consecuentemente a resultados ineficientes.
14. La necesidad de desarrollar liderazgo administrativo en las organizaciones comunitarias que son dirigidas por personas de color afecta su capacidad para abordar las necesidades de las comunidades de color.
15. La falta de apoyo a las organizaciones comunitarias para contratar más personal de color y personal bilingüe y bicultural afecta negativamente la prestación de sus servicios dentro de las comunidades de color.

Apéndice F: Detalles de la encuesta FODA que se distribuyó para a los empleados

Resumen de datos de la encuesta FODA realizada por los empleados

Declaración de fortalezas	Calificación ²⁵
El personal es profesional, talentoso, basan su trabajo en la misión de la organización y tienen motivación para completar sus funciones laborales.	4.24
El personal demuestra la flexibilidad y la iniciativa necesarias para satisfacer las necesidades inmediatas de las personas, las familias y las comunidades durante una crisis.	4.2
El personal siente un fuerte apoyo por parte de sus compañeros de trabajo y otros profesionales de su medio.	3.99
El personal valora la equidad racial y la justicia social.	3.95
El personal siente motivación para colaborar con las agencias subcontratadas.	3.76
Nuestras alianzas de colaboración con las partes interesadas y los proveedores son sólidas.	3.72
Hemos podido dialogar con el nuevo liderazgo de <i>DCDHS</i> y hablar de temas relacionados con sus modelos operativos y las maneras que se usan para innovar.	3.65

Declaración de debilidades	Calificación
Tenemos niveles inadecuados de contratación y retención de personal diverso con conocimientos de las experiencias de la vida sus clientes	3.87
Contamos con procesos formales insuficientes para identificar y cambiar los procedimientos y políticas administrativas que conducen a continuos resultados dispares e inequidades para las comunidades de color.	3.85
Las políticas administrativas y la rigidez de la financiación crean barreras para la prestación eficaz de servicios.	3.85
Los servicios y recursos para las personas y las familias a menudo se brindan por partes, en lugar de hacerlo de manera integrada.	3.84
No existe un proceso para que la comunidad pueda influenciar el desarrollo o el funcionamiento de los programas.	3.74
<i>DCDHS</i> no tiene suficientes servicios preventivos voluntarios que se ofrezcan en los centros comunitarios, que sean personalizados en torno al cliente y que tengan flexibilidad.	3.74
No tenemos el nivel de acercamiento necesario para trabajar con los líderes de la comunidad que sirven a comunidades de color para explorar las mejores soluciones para las situaciones de su comunidad.	3.71
La información y los formularios de los programas solo se distribuyen en inglés, y no se traducen o distribuyen suficientemente en otros idiomas. Con frecuencia, los servicios son brindados por personas que no son bilingües.	3.64
La moral del personal es baja, los empleados no se sienten escuchados y la comunicación interpersonal es deficiente.	3.58
Las personas y las familias no se sienten seguras al momento de acceder a nuestros servicios debido al miedo o la falta de conocimiento.	3.51
No podemos medir eficazmente los resultados de nuestros programas.	3.5
No existen procesos y estructuras para crear y mantener un entorno laboral seguro e inclusivo.	3.5

²⁵La calificación va asociada con una escala de valores del 1 al 5, y donde 5 es igual a totalmente de acuerdo y 1 es igual a totalmente en desacuerdo.

Declaración de oportunidades	Porcentaje de empleados que seleccionaron un tema como prioridad
Aprender de nuestros clientes. Utilizar su experiencia y comentarios para mejorar las políticas administrativas y los procedimientos laborales..	38.6%
Ampliar los servicios y recursos preventivos a través de asociaciones de la colaboración, para reducir la participación de los jóvenes y los adultos en la justicia penal.	33.9%
Aumentar la diversidad del personal de <i>DCDHS</i> a través de nuevos programas de certificación, alianzas externas, revisión de descripciones de puestos y otros métodos innovadores.	33.2%
Dirigir más recursos hacia los servicios de salud del comportamiento para garantizar una atención continua, garantizar que los servicios sean culturalmente competentes, se brinden en el idioma preferido de los clientes y reducir las listas de espera.	33.2%
Eliminar las desconexiones de los servicios adoptando modelos de colaboración efectivos, tanto dentro del departamento como con socios externos.	32.9%
Ampliar el acceso y los recursos para el transporte y la vivienda asequible.	32.9%
Examinar todas las políticas, procesos y procedimientos desde el punto de vista de equidad racial.	31.2%
Crear un enfoque de "No hay puertas equivocadas" para que las personas que necesitan servicios puedan acceder a la información sobre los servicios desde cualquier punto de contacto inicial.	27.5%
Modernizar la forma de recopilación de información tanto internamente como con nuestros socios externos. Utilizar la información para mejorar nuestra eficacia y eficiencia.	22.4%
Ampliar el intercambio de conocimientos y la colaboración con socios para obtener fondos, crear programas piloto e intercambiar soluciones efectivas.	10.8%

Declaración de desafíos	Porcentaje de empleados que seleccionaron un tema como prioridad
Las comunidades de color continúan experimentando desigualdades multigeneracionales y con diferencias entre los resultados desde el punto de vista de la raza.	52.5%
La falta de acceso a viviendas asequibles para personas de ingresos limitados y las deficiencias en los servicios de apoyo contribuyen a la inseguridad de la vivienda.	47.5%
La falta de acceso a un sistema de salud mental integral, que sea sensible a la cultura y al trauma a lo largo de todas las etapas de la vida contribuye a tasas más altas de desalojos, falta de vivienda, llamadas policiales y encarcelamientos.	45.8%
La falta colaboración con los sistemas externos a <i>DCDHS</i> conduce a una prestación de servicios fragmentada y consecuentemente a resultados ineficientes.	25.1%
Las prácticas de contratación a menudo descalifican a los candidatos de color que han tenido menos oportunidad de obtener credenciales educativas, pero que a menudo tienen una gran experiencia de vida.	24.7%
La falta de acceso a servicios de intervención juvenil receptivos y efectivos (por ejemplo, justicia restaurativa, AODA, salud mental) contribuye a tasas más altas de delincuencia y encarcelamiento juvenil, particularmente en hombres afroamericanos.	24.7%
La falta de acceso al transporte público a nivel del Condado limita el acceso a oportunidades de empleo mejor remuneradas, la adquisición de viviendas asequibles, y el acceso a los servicios de salud en general, salud mental y dental.	22.7%
La falta de acceso a los programas para la primera infancia y al cuidado infantil de calidad pone a los niños, especialmente a los de color, en mayor riesgo de tener un rendimiento educativo más bajo a medida que crecen.	21.4%
A menudo nuestros programan se ven limitados por las fuentes de financiación y los requisitos legales.	19.3%
La falta de apoyo a las organizaciones comunitarias para contratar más personal de color y personal bilingüe y bicultural afecta negativamente la prestación de sus servicios dentro de las comunidades de color.	11.2%

Composición demográfica de las respuestas

- Divisiones administrativas: 295 de los 740 empleados (43.1%). ACS y CYF estaban sobrerrepresentados; BPHCC estaba subrepresentada.
- Raza: hubo más representación en las respuestas por parte de personas de la raza blanca, las respuestas por parte de empleados de la raza negra, y asiáticos estuvo levemente subrepresentada.
- Administración: los gerentes y supervisores estaban levemente sobrerrepresentados, mientras que el personal que no era de administración ni de supervisores estaba levemente subrepresentado.

En cuanto a las fortalezas y debilidades, se pidió a los encuestados que estuvieran totalmente de acuerdo o totalmente en desacuerdo con las afirmaciones. Tanto para las fortalezas como para las debilidades, hubo diferencias más significativas en las calificaciones que se brindaron entre las divisiones administrativas que por el cargo, la raza, la etnia o el rol en la organización.

Fortalezas

- En comparación con la comunidad, el personal de ACS, FMS y los administradores estuvieron más de acuerdo con las fortalezas.
- En comparación con la comunidad, el personal de CYF, PEI y EAWS, estuvo menos de acuerdo con las fortalezas.
- Si bien hubo algunas diferencias estadísticamente significativas en las calificaciones entre las divisiones, el orden de clasificación de estos elementos no cambió significativamente, con la excepción de la declaración: "El nuevo liderazgo dentro de DCDHS nos ha permitido cuestionar los modelos operativos estándar e innovar", que personal de la División de Administración se clasificó como la tercera fortaleza.
- Los gerentes y supervisores estuvieron menos de acuerdo con la afirmación "El personal demuestra la flexibilidad y la iniciativa necesarias para satisfacer las necesidades inmediatas de los individuos, familias y comunidades durante una crisis" que el personal que no es gerente ni supervisor.

Debilidades

- En general, los empleados de CYF y PEI estuvieron más de acuerdo con las debilidades enumeradas, mientras que los empleados de EAWS, BPHCC y FMS estuvieron menos de acuerdo con las debilidades enumeradas. Las calificaciones de los encuestados de la ACS generalmente no difieren significativamente de la media de la población de la encuesta.
- Las diferencias de opinión sobre la declaración # 9, "La moral del personal es baja, los empleados no se sienten escuchados y la comunicación interpersonal es deficiente" es especialmente pronunciada y significativa. Los gerentes y supervisores calificaron este ítem con un promedio de 2.95, o "neutral", mientras que el personal no gerencial calificó este ítem con un promedio de 3.72, o "de acuerdo".

Tanto para las oportunidades como para los desafíos, se presentó a las personas una lista de 10 elementos y se les pidió que seleccionaran no más de tres elementos que pensaban que serían de mayor impacto para que el Departamento lograra su misión.

Oportunidades

- Dadas las diez opciones para elegir y el límite de tres elementos para elegir, la clasificación relativa de los elementos fue muy diferente entre las divisiones. La mayoría de estas diferencias no fueron estadísticamente significativas.
- Si bien no es estadísticamente significativo, es notable que los gerentes y supervisores clasificaron el elemento número 1 como su última opción (aprender de aquellos a quienes servimos. Utilice su experiencia y comentarios para mejorar las políticas y procedimientos), mientras que el personal no gerencial lo clasificó como su elección.

Desafíos

- No hubo diferencias significativas en la selección de estos elementos según la división, la tenencia o el rol.
- Las personas que se identificaron como negras y / o afroamericanas fueron significativamente más propensas a elegir el artículo # 1 (las comunidades de color continúan experimentando desigualdades multigeneracionales y por motivo de la raza) que la población del personal de *DCDHS*. A pesar de esta diferencia, el artículo fue elegido con mayor frecuencia por empleados de la raza blanca y negra o afroamericanos.

Grandes ideas

A los encuestados se les pidió que compartieran una “gran meta” que pensaban que sería más impactante para ayudar a *DCDHS* a acercarse más al logro de nuestra visión dentro de cinco años. De los 295 encuestados, 152 respondieron a esta pregunta (51%). El personal de *BPHCC* proporcionó ideas a un ritmo significativamente más bajo que el resto del personal de *DCDHS*.

- Alrededor del 60% de los comentarios fueron sobre el cómo: políticas, prácticas, procedimientos y cultura internos.
 - Abordar los problemas culturales
 - Seguir trabajando en la equidad racial y la justicia social.
 - Contratar más personal de color / personal bilingüe / personal bicultural
 - Abordar problemas de contratación
- El otro 40% de los comentarios fueron sobre **que** servicios y recursos para las comunidades a las que presta servicios el *DCDHS*.
 - Acceso a vivienda asequible
 - Proporcionar servicios integrales o de ventanilla única
 - Servicios preventivos
 - Salud del comportamiento
 - Cronograma de la encuesta

Cronograma de la encuesta

Fecha de inicio	Fecha de conclusión	Actividad
30 de septiembre 2020	28 de octubre, 2020	Recopilar las listas FODA en base a la información que hemos recopilado hasta el momento.
29 de octubre, 2020	1 de noviembre, 2020	Organizar las listas de una manera coherente y con similitud en el contenido.
2 de noviembre, 2020	de noviembre, 2020	Revisar la lista y dar orientación en el proceso de selección de los 10 elementos de mayor importancia.
11 de noviembre, 2020	12 de noviembre, 2020	Finalizar la lista de las 10 fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de mayor importancia, y finalizar el borrador de la encuesta
13 de noviembre, 2020	20 de noviembre, 2020	Finalizar la encuesta de la lista FODA.
24 de noviembre, 2020	25 de noviembre, 2020	Finalizar la encuesta en <i>Survey Monkey</i> , y las comunicaciones de correo electrónico.
30 de noviembre, 2020	7 de diciembre, 2020	Informarle a los empleados sobre la realización de la encuesta.
30 de noviembre, 2020	12 de diciembre, 2020	Plazo de la encuesta.
17 de diciembre, 2020	7 de enero, 2021	Analizar los datos de la encuesta.
8 de enero, 2021	15 de enero, 2021	Realización del informe final de la encuesta FODA.

Proceso

La encuesta para empleados se creó a través de un proceso iterativo descrito anteriormente en la tabla de cronograma. El Grupo de Trabajo de Defensores Estratégicos se dividió en cuatro grupos para compilar listas completas de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Consulte Visión: Siguiendo Apéndice E para obtener la lista completa y una descripción más detallada del proceso.

Una vez que se compiló la lista FODA completa, el equipo M de *DCDHS* revisó la lista para brindar orientación sobre lo que debería o no debería estar en la encuesta. El enfoque de este proceso fue mantener cada lista limitada a no más de 10 elementos, sin dejar de ser lo más completa posible. Luego, el *SAWG* reformuló las preguntas y enumeró los elementos para garantizar la claridad de la encuesta. Finalmente, el equipo administrativo revisó y aprobó la encuesta recomendada.

La encuesta estuvo abierta desde el 30 de noviembre hasta el 16 de diciembre de 2020, 295 empleados de *DCDHS* completaron la encuesta durante ese periodo, con una tasa de respuesta del 40%.

Versión final de la encuesta FODA de los empleados

1. La siguiente lista son las fortalezas organizacionales de *DCDHS* que han sido identificadas por empleados, socios y miembros de la comunidad. Las fortalezas son cosas internas que el departamento hace bien y que pueden ayudarnos a lograr nuestra misión.

Elija en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las fortalezas enumeradas, en función de cuánto impacta positivamente esta fortaleza en nuestra capacidad para brindar servicios

o recursos de manera eficiente o eficaz que “respalden el bienestar, las oportunidades de prosperar, la seguridad y la justicia para las personas de todos antecedentes”.

- a. Tenemos sólidas asociaciones de colaboración con las partes interesadas y los proveedores.
 - b. Se anima al personal a colaborar con las agencias subcontratadas.
 - c. El personal demuestra la flexibilidad y la iniciativa necesarias para satisfacer las necesidades inmediatas de las personas, las familias y las comunidades durante una crisis.
 - d. El personal es profesional, talentoso, impulsado por una misión y motivado para completar sus deberes laborales.
 - e. El personal siente un fuerte apoyo de sus pares y compañeros de trabajo.
 - f. El nuevo liderazgo dentro de *DCDHS* nos ha permitido cuestionar los modelos operativos estándar e innovar.
 - g. El personal valora la equidad racial y la justicia social.
2. La siguiente lista son las debilidades organizativas de *DCDHS* que han sido identificadas por empleados, socios y miembros de la comunidad. Las debilidades son cosas internas que el departamento puede necesitar mejorar y pueden limitar nuestra capacidad para lograr nuestra misión.

Elija en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las debilidades enumeradas, según el impacto negativo que tenga esta debilidad en nuestra capacidad de brindar servicios o recursos de manera eficiente o eficaz que “respalden el bienestar, las oportunidades de prosperar, la seguridad y la justicia para las personas de todos antecedentes”:

- a. Contamos con procesos formales insuficientes para identificar y cambiar procedimientos y políticas que conducen a continuos resultados dispares e inequidades para las comunidades de color.
 - b. No existe un proceso para que los individuos o la comunidad tengan poder de decisión en el desarrollo o ejecución de programas.
 - c. Las personas y las familias dudan en acceder a nuestros servicios debido al miedo o la falta de conocimiento.
 - d. No nos acercamos lo suficiente a las organizaciones lideradas por comunidades de color sobre las soluciones que creen que son las mejores para su comunidad.
 - e. La información y los formularios del programa no se traducen o distribuyen lo suficiente en otros idiomas además del inglés. Con frecuencia, los servicios no los brinda personal bilingüe.
 - f. Las políticas y la rigidez de la financiación crean barreras para la prestación eficaz de servicios.
 - g. No podemos medir eficazmente los resultados de nuestros programas.
 - h. No hay suficientes servicios preventivos no obligatorios que sean flexibles, individualizados y comunitarios ofrecidos por *DCDHS*.
 - i. Los servicios y recursos para las personas y las familias a menudo se brindan por partes, en lugar de brindarlos de manera integral.
 - j. La moral del personal es baja, los empleados no se sienten escuchados y la comunicación interpersonal es deficiente.
 - k. Hay una contratación y retención inadecuadas de personal diverso con experiencia vivida.
 - l. No existen procesos y estructuras para crear y mantener un entorno laboral seguro e inclusivo.
3. La siguiente lista identifica las oportunidades externas que nuestros empleados, socios y miembros de la comunidad han identificado con relación a nuestras operaciones, la comunidad, el condado y el

estado. Estas son oportunidades que *DCDHS* podría aprovechar para cumplir con nuestra misión de brindar acceso a servicios y recursos efectivos, innovadores y basados en evidencia que respalden el bienestar, las oportunidades para prosperar, la seguridad y la justicia para todas las personas.

De la siguiente lista seleccione las tres oportunidades que usted piensa que tendrían el mayor impacto para ayudar a *DCDHS* a lograr nuestra misión.

- a. Examinar todas las políticas, procesos y procedimientos desde el punto de vista de la equidad racial.
 - b. Aumentar la diversidad del personal de *DCDHS* a través de nuevos programas de certificación, asociaciones externas, revisión de descripciones de puestos y otros métodos innovadores.
 - c. Crear un enfoque donde "No hay puertas equivocadas" para que las personas que necesitan servicios puedan acceder a la información sobre los servicios desde cualquier punto de contacto inicial.
 - d. Eliminar la desconexión entre los servicios mediante la adopción de modelos de colaboración efectivos, tanto dentro del departamento como con socios externos.
 - e. Modernizar los sistemas y procesos de recopilación de información que se realiza internamente y en colaboración con nuestros socios.
 - f. Colaborar con nuestros socios y adiestrarlos en el uso de subvenciones, la creación de programas piloto y metodologías exitosas.
 - g. Aprender de nuestros clientes. Utilizar la opinión que nos brindan para apoyar la transformación de nuestras políticas administrativas y nuestros procedimientos.
 - h. Enfocarnos en la ampliación de los servicios y recursos preventivos en colaboración con nuestras alianzas externas para reducir la participación de jóvenes y adultos en la justicia penal.
 - i. Ampliar el acceso y los recursos para el transporte y la vivienda asequible.
 - j. Dirigir más recursos hacia los servicios de salud del comportamiento para garantizar una atención continua, garantizar que los servicios sean culturalmente competentes, se brinden en el idioma preferido de los clientes y se reduzcan las listas de espera.
4. La lista que se muestra a continuación es un resumen de los retos externos que han sido identificados por empleados, socios y miembros de la comunidad. Nos informa de los temas que debemos abordar para lograr nuestra misión de "brindar acceso a servicios y recursos efectivos, innovadores y basados en evidencia que apoyan el bienestar, oportunidades para prosperar, seguridad y justicia para todas las personas".

A continuación hay una lista de desafíos, elija los 3 que considere que pueden causar el mayor impacto negativo para que *DCDHS* alcance su misión.

- a. Las comunidades de color continúan experimentando desigualdades multigeneracionales y por motivos de la raza.
- b. La falta de acceso a viviendas asequibles para personas de ingresos limitados y las deficiencias en los servicios de apoyo contribuyen a la inseguridad de la vivienda.
- c. La falta de acceso al transporte público a nivel del Condado limita el acceso a oportunidades de empleo mejor remuneradas, la adquisición de viviendas asequibles, y el acceso a los servicios de salud en general, salud mental y dental.

- d. La falta de acceso a los programas para la primera infancia y al cuidado infantil de calidad pone a los niños, especialmente a los de color, en mayor riesgo de tener un rendimiento educativo más bajo a medida que crecen.
 - e. La falta de acceso a un sistema de salud mental integral, que sea sensible a la cultura y al trauma a lo largo de todas las etapas de la vida contribuye a tasas más altas de desalojos, falta de vivienda, llamadas policiales y encarcelamientos.
 - f. La falta de acceso a servicios de intervención juvenil receptivos y efectivos (por ejemplo, justicia restaurativa, *AODA*, salud mental) contribuye a tasas más altas de delincuencia y encarcelamiento juvenil, particularmente en hombres afroamericanos.
 - g. La falta de apoyo a las organizaciones comunitarias para contratar más personal de color y personal bilingüe / bicultural afecta negativamente la prestación de sus servicios dentro de las comunidades de color.
 - h. Las prácticas de contratación a menudo descalifican a los candidatos de color que han tenido menos oportunidad de obtener credenciales educativas, pero que a menudo tienen una gran experiencia de vida.
 - i. A menudo nuestros programas se ven limitados por las fuentes de financiación y los requisitos legales.
 - j. La falta colaboración con los sistemas externos a *DCDHS* (por ejemplo, con la ciudad de Madison y otros municipios) conduce a una prestación de servicios fragmentada y consecuentemente a resultados ineficientes.
5. Los buenos objetivos estratégicos son iniciativas de gran envergadura que guían a la organización y en los que se trabaja durante muchos años. Los mismos apoyan el trabajo de la organización para lograr su visión deseada. Generalmente se basan en las fortalezas o eliminan las debilidades, ya sea para ayudar a la organización a aprovechar al máximo una oportunidad o para mitigar un desafío. Cuando las prioridades estratégicas son de cierto modo ambiciosas se requiere que las organizaciones transformen su manera de hacer las cosas.

Basado en los elementos que se han presentado en las 4 listas y según sus conocimientos de los recursos que existen en el Condado. ¿En qué objetivo de gran alcance debería nuestro departamento enfocarse en los próximos 5 años? Describa el objetivo de gran alcance que usted piensa que tendría el mayor impacto para que podamos lograr nuestra visión del futuro en un periodo de 5 años. De manera concisa y clara describa que usted haría de una forma distinta y por qué lo haría así

Preguntas demográficas (esta sesión es opcional)

1. División
 - a. ACS
 - b. CYF
 - c. PEI
 - d. HAA
 - e. EAWS
 - f. BPHCC
 - g. FMS
 - h. Administración
2. Cantidad de años que lleva con *DCDHS*
 - a. entre 0 a 3 años
 - b. entre 4 a 9 años

- c. entre 10 a 14 años
 - d. entre —19 años
 - e. más de 20 años
3. Raza (marque todas las que correspondan, aunque esta pregunta es opcional, apreciaríamos su respuesta)
- a. Blanca
 - b. Negra o afroamericana
 - c. Asiática
 - d. Todas las demás razas (nativo de Hawái, de las islas del Pacífico, indio americano, nativo de Alaska, etc.),
4. Origen étnico (aunque esta pregunta es opcional, apreciaríamos su respuesta)
- a. Me considero latinx o hispano (de cualquier raza)
 - b. No me considero latinx o hispano
5. Puesto de gerencia
- a. Soy supervisor o gerente
 - b. No soy supervisor o gerente

Apéndice G: Recopilación de datos

El personal de la unidad de planificación y evaluación recopiló la información en el segundo semestre de 2020. Los datos abarcan los siguientes temas:

- Fuerza laboral de *DCDHS*
- Datos demográficos del Condado de Dane
- Ingresos y pobreza
- Educación
- Alojamiento
- Comida
- Otras necesidades básicas
- *CPS* y atención fuera del hogar
- Arrestos
- Uso de sustancias
- Salud mental
- Asistencia económica y servicios laborales
- Adultos mayores

Lista de organizaciones externas que utilizamos como fuente de información:

U.S. Census Bureau, American Community Survey; USDA Economic Research Center; Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention; Wisconsin Department of Administration, Demographics Service Center; Wisconsin Department of Health Services; Wisconsin Department of Workforce Development; Wisconsin Department of Public Instruction; Public Service Commission; Madison Gas & Electric; Dane County Clerk of Courts; and Dane County Sheriff's Office. También recopilamos información adicional de carácter interno sobre la utilización de los programas, número de casos y tendencias. Cada diapositiva indica la fuente que ha producido la información.

Utilizamos esta información para comprender las tendencias y el análisis demográfico. Esta información se incluyó con la lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En el siguiente enlace se proporciona todo el compendio de información: <https://strategic-plan.dcdhs.com/documents/pdf/Strategic-Plan-2021-2026---Data.pdf>

Apéndice H: Objetivos SMART del año 2020

	Se cumplió el objetivo SMART
	Se obtuvo cierto progreso, pero no se alcanzó el objetivo en su totalidad
	No se obtuvo progreso con este objetivo
	No se pudo cumplir con este objetivo por motivos afines a COVID-19



Objetivos del departamento		Comentarios y opinión
Reducir el número de días hábiles que los puestos están vacantes en un 20%. Efectuar antes del 31 de diciembre de 2020.		En 2019, el promedio fue de 119 días. En 2020, el promedio fue 109 días. Se logró una disminución de aproximadamente el 8%.
Crear plan para abordar el trauma laboral de manera regular. Fecha de cumplimiento: 31 de diciembre de 2020.		Desarrollamos el modelo de Peer Support en 2019, este modelo se actualizó en 2020. La empresa FEI fue contratada para realizar la actualización de nuestro programa de asistencia al empleado en 2020. En 2020 ofrecimos talleres de los modelos TARGET y T-care. Ambos modelos son reconocidos a nivel nacional. Desarrollamos protocolo de capacitación para el desarrollo de liderazgo antes del 31 de diciembre de 2020. Iniciamos la serie de capacitación Living Like a Leader. Nos hemos propuesto que continuaremos ofreciéndola en 2021. Todos los gerentes y supervisores de DCDHS realizaron la evaluación IDI en el otoño de 2020.
Desarrollar protocolo de capacitación para el desarrollo de liderazgo antes del 31 de diciembre de 2020.		Iniciamos la serie de capacitación Living Like a Leader. Nos hemos propuesto que continuaremos ofreciéndola en 2021. Todos los gerentes y supervisores de DCDHS realizaron la evaluación IDI en el otoño de 2020.
Adult Community Services (ACS)		
Desarrollar e implementar planes de garantía de calidad para los programas Community Recovery Services (CRS) y Crisis Stabilization. Realizar 3 visitas dirigidas. Efectuar antes del 31 de diciembre de 2020.		Como resultado de la COVID se detuvieron las contrataciones de personal en el Condado. Se necesita el puesto de especialista de garantía de calidad para poder lograr este objetivo.
Aumentar la tasa de respuestas a las encuestas de satisfacción del cliente en un 5% antes del 31 de diciembre de 2020.		Tuvimos un aumento del 9% en la tasa de respuesta a la encuesta de CCS, aumentamos el 22% al 24%.
Fortalecer el programa de empleo integrado para jóvenes adultos. Lograr una participación mínima de 10 jóvenes en edades entre 16 y 18 años en el programa de experiencia laboral del verano. Fecha de cumplimiento: 7 de septiembre de 2020.		No pudimos congregar al grupo de jóvenes por motivos relaciones con la COVID-19 .
Agilizar el proceso de contratación e incorporación de proveedores de CLTS. Aumentar el número de empresas que ofertan servicios a la población. Lograr un aumento del 5%. Efectuar antes del 31 de diciembre de 2020.		CLTS agregó 35 proveedores nuevos en 2020.

Badger Prairie Healthcare Center (BPHCC)		
Cambiar el sistema de cerraduras del área C. Reemplazar el sistema de cerraduras de clausura con un sistema de cerraduras de cierre por tiempo, que se regula por un mecanismo de control del tiempo y alarmas. Capacitar a los empleados y actualizar la política administrativa. Efectuar antes del 28 de febrero de 2020.		
En 2020, los costos asociados con la compensación para los trabajadores y el número de lesiones laborales que resulten en tiempo perdido serán más bajos que el promedio de los 7 años anteriores.		
El sistema electrónico E-Scheduling se implementará antes del 31 de diciembre. Esto mejorará la eficiencia de la asistencia, mejorará la autonomía de los empleados y ahorrará dinero al disminuir el tiempo de trabajo del programador.		Se ha hecho el trabajo de fondo. La capacitación se llevará a cabo en mayo o junio de 2021. El sistema se implementará a fines del verano de 2021.
Capacitar a los empleados para gestionar la documentación y el programa de enfermería restaurativa, y que como resultado se aumente la tasa de Medicaid CMI en un 2%. Efectuar antes del 31 de diciembre de 2020.		Se suspendió el plan de capacitación por motivos relaciones con la COVID-19. Esperamos realizar la capacitación a fines de 2021.
Children, Youth, and Families (CYF) Prevention and Early Intervention (PEI)		
Crear e implementar un plan de relevo para los empleados, ofrecer 6 proyectos de colaboración entre las 2 divisiones en torno a prioridades compartidas. Efectuar antes del 31 de diciembre de 2020.		Existieron múltiples colaboraciones entre los miembros de las 2 divisiones. Algunas de estas colaboraciones ocurrieron a modo de proyecto y otras forman parte del protocolo de operaciones.
Revisar y modificar los procesos internos de admisión y asignación de caso. Reducir a 10 días hábiles el tiempo de procesamiento de las licencias de cuidado de crianza por familiares. Efectuar antes del 31 de diciembre de 2020. La pandemia de COVID-19 impactó la frecuencia y el número de licencias para el cuidado de familiares en 2020		La pandemia de COVID-19 impactó la frecuencia y el número de licencias para el cuidado de familiares en 2020.
Proporcionar acceso a servicios de salud mental a 100 jóvenes a través de centros comunitarios. Efectuar antes del 31 de diciembre de 2020.		El proceso de solicitud de propuestas de contratación se retrasó al principio de la pandemia. Se extendió la fecha para que los proveedores pudieran enviar sus solicitudes, y esto retrasó la entrega de los contratos. Con este proceso se crearon 5 oportunidades para que los jóvenes recibieran servicios de salud mental, lo cual es una victoria para el Condado. Este objetivo se ha replanteado para 2021.
Utilizar la prestación de servicios de intervención voluntaria para familias con informes anteriores de negligencia. Reducir la tasa de remisión de CPS en un 5% en las áreas de los códigos postales 53704 y 53719. Efectuar antes del 31 de diciembre de 2020.		El nuevo programa FACE dio servicios a 22 familias y 55 niños en 2020. El 80% de los cuales son familias de color. Estas son familias que no tuvieron que ser remitidas a CPS. En 2009, se reincidió en la remisión de 13 casos de menores de esos códigos postales. En 2020, el número de reincidencia de remisión fue de 7 menores. La tasa de remisión disminuyó del 43% al 25%.
Desarrollar planes de capacitación para todos los empleados. Identificar las deficiencias de los procesos de integración y capacitación de los empleados nuevos, desarrollar un plan para abordar estas situaciones. Efectuar antes del 31 de diciembre de 2020.		<i>Children, Youth, and Families (CYF)</i> culminó la fase del programa Fast Forward y se aprobaron los módulos de la orientación para los nuevos empleados. <i>En Prevention and Early Intervention (PEI)</i> se asignaron recursos de capacitación para que pudieran desarrollar

		comunidades de aprendizaje para maximizar el impacto. Se ofreció el asesoramiento y apoyo de un mentor de trabajo para los nuevos empleados.
<i>Economic Assistance and Work Services (EAWS)</i>		
Aumentar la tasa de remisión a inscripción de FoodShare Employment and Training (FSET) al 30%. Efectuar antes del 31 de diciembre de 2020.		La tasa de remisión a inscripción de FSET fue del 35,4%.
Aumentar la tasa de respuesta al 92%. Fecha de cumplimiento: 31 de diciembre de 2020.		La tasa de respuesta para 2020 fue del 95,7%.
Reducir la tasa de rotación del personal de ESS al 5% o menos.		La tasa de rotación para 2020 fue de 7,4%.
<i>Fiscal and Management Services (FMS)</i>		
Incrementar la transición adicional de los contratos a una unidad o estructura basada en tarifa por un 5%. Efectuar antes del 31 de diciembre de 2020.		Aproximadamente el 1% de los contratos han realizado la transición. Se espera un incremento en 2021 a través de las transiciones de MA.
Desarrollar un portafolio de proyectos de tecnología y un plan de proyecto por fases antes del 31 de diciembre de 2020.		Tuvimos que cambiar el enfoque en la unidad para realizar el trabajo de manera remota. El jefe de proyecto está preparado para realizar el proyecto, seguimos con nuestro plan para el 2021.
<i>Housing Access and Affordability (HAA)</i>		
Administrar el proceso de solicitud de la subvención 2020 Affordable Housing Development Fund (AHDF) para apoyar el desarrollo futuro de 400 unidades de vivienda asequible en el Condado de Dane.		Se proyectaron 404 unidades de vivienda asequible en el presupuesto de 2020.
Conducir 5 visitas de monitoreo y cumplimiento por parte de los beneficiarios de la subvención AHDF del Condado de Dane antes del 31 de diciembre de 2020. Y por este medio garantizar el acceso a la vivienda y la retención de la vivienda para las personas con bajos ingresos o con historial de dificultades de vivienda.		Reasignación de personal a otros proyectos debido a la pandemia.
Establecer 2 albergues para operaciones alternativas de refugios nocturnos de emergencia, para apoyar a los albergues de Salvation Army y Porchlight (albergue para hombres). Establecer los albergues antes del 30 de junio de 2020, en colaboración con los proveedores de albergues, nuestros financiadores y otras partes interesadas.		Salvation Army se mudará a Milwaukee Street. Al albergue para hombres está ubicado en 1st Street. Los hoteles se han utilizado para lograr el distanciamiento social entre las poblaciones vulnerables.
A través de los servicios ofrecidos por el personal de Catholic Charities en The Beacon, apoyar a 120 clientes que no tienen hogar a obtener una vivienda segura. Efectuar antes del 31 de diciembre de 2020.		Catholic Charities ha brindado apoyo a 31 clientes en The Beacon. 50 personas han pasado de hoteles a viviendas permanentes. 24 familias y 15 hombres obtuvieron vivienda permanente a través de la gestión del albergue de Salvation Army.

Tácticas del año 2021



Prioridad 1: Promover la justicia racial

- Establecer una alianza con YWCA para ofrecer capacitación para el personal y la gerencia de DCDHS.
- Evaluar los procesos de contratación de CYF y PEI para reducir el tiempo que toma hacer las contrataciones.

Prioridad 2: Promover la cultura organizacional

- Desarrollar y lanzar grupos de trabajo formados por empleados que hagan recomendaciones acerca de las tácticas estratégicas prioritarias de 2022, y que monitoreen los logros de las tácticas de 2021.
- Evaluar e implementar las recomendaciones para cambiar la orientación trimestral para los nuevos empleados, en la misma se brinda una descripción general del departamento.

Prioridad 3: Modernizar la infraestructura interna

- Crear un depósito de recursos de gestión de proyectos que los empleados puedan utilizar para administrar sus proyectos.
- Desarrollar un plan de portafolio de proyectos que detalle el estatus de los proyectos, las prioridades y sostenga la transparencia.
- Identificar los resultados comunes que producen programas similares.

Prioridad 4: Fortalecer nuestras alianzas

- Lanzar un nuevo sitio web.
- Comenzar a establecer enlaces con todos los grupos de interés en la comunidad, indagar acerca de los temas que puedan resultar de utilidad para que el Condado los financie.
- Recopilar la opinión de retroalimentación de los clientes.

Prioridad 5: Innovar y crear soluciones sistémicas para enfrentar los desafíos de la comunidad

- Contratar a una organización que nos asesore para diseñar y poner en marcha centro de clasificación y restauración de salud del comportamiento.
- Utilizar las reuniones administrativas como plataforma para compartir información entre divisiones y unidades.