

Revista de
Servicios Sociales
y Política Social

Coordinadora de la Revista:

M^a Luisa Fuertes Cervantes

Comité Editorial:

Ana I. Lima Fernández
Montserrat Bacardit i Busquet
M^a Jesús Brezmes Nieto
Montserrat Castanyer Vila
Natividad de la Red Vega
Gustavo García Herrero
Trinitat Gregori Monzó

El Comité Editorial no se identifica necesariamente con el contenido de los artículos publicados.

Edita:

Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados
en Trabajo Social y Asistentes Sociales.

Junta de Gobierno:

Presidenta: Julia A. García Alvarez
Vicepresidenta: Patricia Bezunartea Barrio
Secretaria: Ana I. Lima Fernández
Tesorera: Amparo Varela Ramos
Vocales: Concepción Barjau Capdevila, Esperanza Calderero Rodríguez,
Antonio García Domínguez, Gabriela Mateos-Aparicio Díaz,
Beatriz Morilla Valera, Jorge Sánchez Bellido.

Administración, Redacción,
Suscripción y Venta:

c/ Campomanes 10,1^º. 28013 Madrid.
Tel: 91 541 57 76/77. Fax: 91 559 02 77.
E-mail: consejo@cgtrabajosocial.es
www.cgtrabajosocial.es
Horario: de Lunes a Viernes de 9:00 a 14:00.

Imprime:

C&M Artes Gráficas.

1^{er} trimestre 2000

ISBN: 1130-7633
Dep. Legal M-16020-1984

Sumario

Editorial

Dossier: Calidad I

Reflexiones y experiencias sobre calidad desde un servicio social municipal.
Enrique Sacanell Berrueto 9

Calidad en los servicios sociales
–reflexiones sobre la Calidez–
Luis Alberto Barriga Martín 31

La calidad de las intervenciones sociales en las empresas de servicios humanos.
M^a Angeles Bengoa Arana y M^a José Celorio Yolito 63

Herramientas para gestionar la calidad en un centro de Servicios Sociales.
Estelia Moya Vaquero 85

Apostando por un modelo de calidad propio. *Edita Navarro Tuneu y Jaime Garau Salas* 91

Sección Libre

Género, profesión y cultura.
Una aproximación al estudio de la identidad de los trajadores sociales.
Belén Lorente Molina 97

De interés profesional

Derechos del niño y adopción internacional. *M^a Jesús Pérez y Chantal Sadier* 115

Premio Anual de investigación “Ana Díaz Perdiguero” 2000 123

Comentario de libros

La Práctica profesional del Trabajador Social. *M^a Celia Tobón, Norma Rottier y Antonieta Manrique* 129



Editorial

La calidad y su coincidencia con los valores del Trabajo Social constituyen una ventaja en cuanto a la gestión de servicios de vital importancia en el ámbito de la intervención social. Tanto es así, que va a configurar el dossier temático de dos números de esta publicación ya que no se puede pasar por alto el auge y la gran importancia que está tomando hoy, en el ámbito de cualquier trabajo, en el ámbito de la intervención, el considerar aspectos de *calidad* y, por tanto, evaluación constante de lo que hacemos.

Y no porque en el caso de la intervención social, por ejemplo, no pueda aplicarse el concepto que dio origen a los primeros estudios sobre *calidad*, el concepto de "*beneficio económico*", tiene menos sentido hablar en esos términos puesto que, de lo que estamos hablando, cuando los servicios que prestan las Administraciones se trata, es de "recursos públicos limitados" que no pueden ser derrochados por una mala gestión, por un "mal hacer" del que nadie pide cuentas, nadie exige derechos, nadie solicita mejoras porque... "es público", "es gratis".

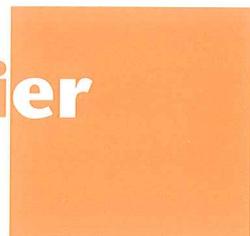
Estamos en una sociedad avanzada en que los derechos de los ciudadanos tienen que ser tenidos en cuenta y rigen todas nuestras actuaciones. En que se nos confronta con la obligatoriedad de esmerarnos en aquella o

aquellas tareas públicas para las que se nos ha empleado. En que ya no sirve aquello de las -dudosas- "buenas voluntades" sino que conceptos de "eficiencia" regirán nuestras tareas. Estamos, pues, en un momento en que el concepto de "Calidad" debe invadir nuestro "quehacer profesional" y debe posibilitarnos herramientas que nos permitan ver resultados, la utilidad, de lo que hacemos. Se trata, en realidad, de instaurar procesos de mejora en aquello que hacemos. Y eso, a distintos niveles y con distinta relevancia, puede hacerse desde todos los ámbitos de nuestra actuación.

Es por este motivo, por la importancia del tema que vamos a tratar, por lo que el Comité Editorial de la Revista y la Junta de Gobierno de este Consejo General decidieron dedicarle a la "CALIDAD" dos dossiers de los que éste es el primero.

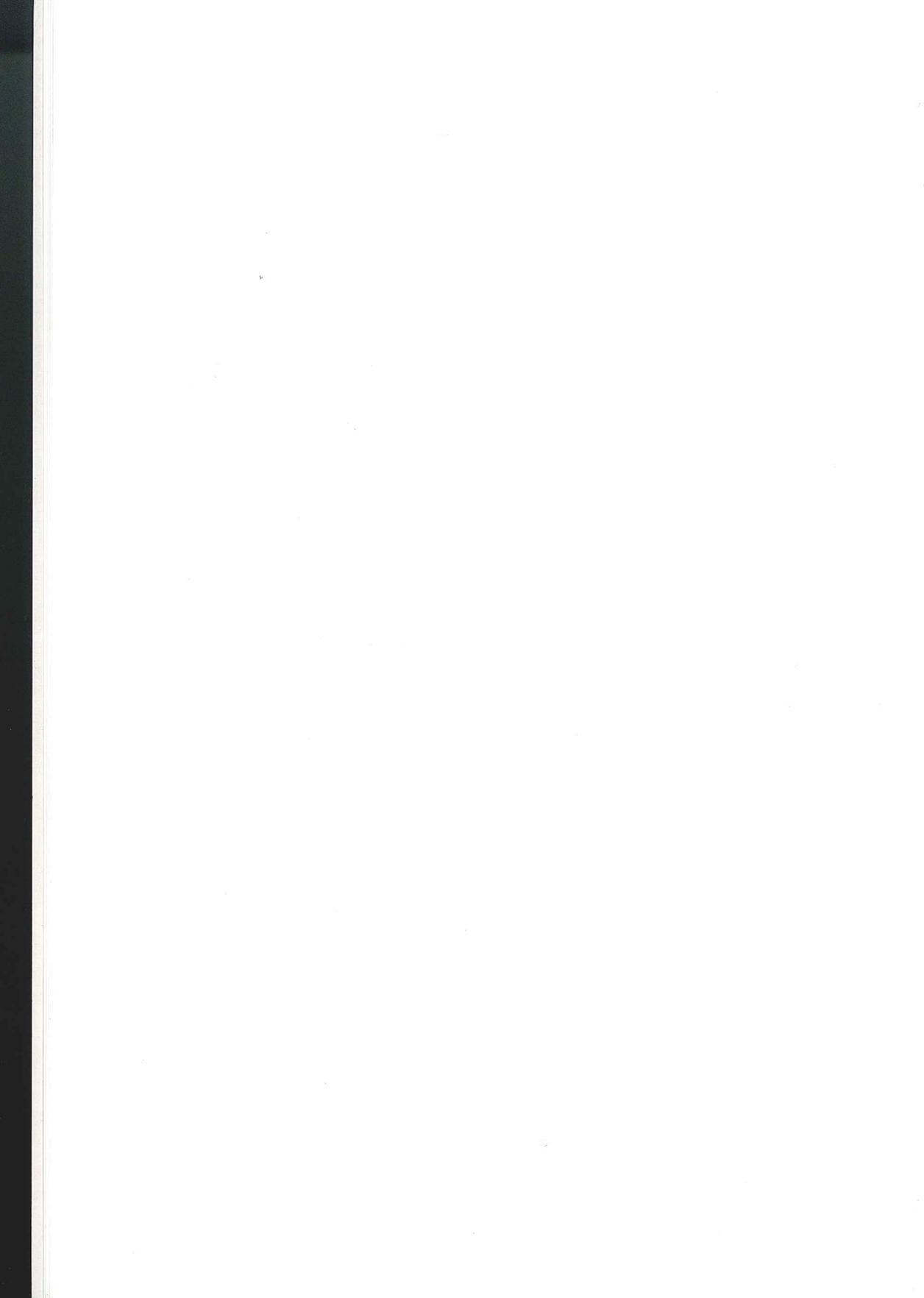
El deseo de quienes participamos de esa decisión es que sea bien acogida por nuestros lectores y sirva de ánimo, de motivación, entre los profesionales que nos leen para interesarles en estas teorías -teorías por otra parte basadas en el "sentido común", por lo tanto muy cercanas a nosotros, los profesionales del trabajo social-, para que profundicen en ellas, las apliquen e inicien en sus campos de actuación aquellas mejoras que también redunden en una mejora de nuestra imagen profesional aportando criterios serios de "calidad" a nuestro trabajo.

Dossier



Calidad I





Reflexiones y experiencias sobre calidad desde un servicio social municipal¹

Enrique Sacanell Berrueco. Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología. Responsable Técnico del Área de SS.SS. del Ayto. de Getxo (Bizkaia).

1ª parte: Reflexiones en torno a la calidad y los Servicios Sociales

Como es ampliamente conocido, el concepto de calidad aplicado a la gestión de las organizaciones tiene su origen en el ámbito empresarial. Más concretamente en la industria. Hace pocos años que este planteamiento ha desbordado este sector para ampliarse a la empresas de servicios y, desde ahí, alcanzar a otros entornos más cercanos al de los Servicios Sociales como la educación o la salud. Igualmente, la aplicación de estos planteamientos al sector público, o incluso al sector privado no lucrativo, también tiene un corto pasado. El origen de este enfoque conceptual ha supuesto algunos problemas complementarios para su implantación en los Servicios Sociales. Así, por una parte, nos hemos encontrado con formulaciones ajenas a nuestra cultura y a nuestras teorías. Además, cuando hemos tratado de entender su contenido más profundo nos hemos encontrado con enfoques marcadamente mercantiles cuando no impregnados de pura ideología neoliberal.

Por otra parte, la formación en gestión de los profesionales de los Servicios Sociales es, incluso, preocupantemente escasa. Da la sensación de que para muchos gestionar eficazmente es sinónimo de medidas insolidarias, de recorte del gasto social. Se

llega así a asociar la idea de calidad con un nuevo esfuerzo, puede que más hábil, de alejarnos de nuestros principios para adentrarnos en un mundo desconocido que vive en la adoración de la diosas competitividad y eficacia.

Evidentemente, como vamos acumulando una amplia experiencia vital, sabemos que no es bueno oponerse frontalmente a las nuevas modas. Nuestra situación no nos permite, en este sentido, demasiadas alegrías ya que estamos en el punto de mira de quienes ven en nuestros programas resultados inciertos, metodologías oscuras y sacos sin fondo para el gasto social. En consecuencia, procuramos torear el toro de la mejor manera posible para que no nos pille. Eso sí, seguimos pensando que la calidad es la última "modernez" que tratan de implantar los gestores.

Los motores de la calidad

Sin embargo, estoy plenamente convencido de que la búsqueda de la calidad, cualquiera que sea la forma en que la definamos, no es ajena a la cultura que impregna el campo

notas

1. Las experiencias son las vividas en los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Getxo, un municipio vizcaíno de 84.000 habitantes ubicado en la margen derecha de la ría del Nervión. Reflexión y experiencia no hubieran existido sin el apoyo y la participación de todo el personal del Área.

de la intervención social. De hecho, la historia de este ámbito, nuestra historia, está llena de cambios, de reflexiones, de esfuerzos por hacer mejor nuestro trabajo. Seguidamente trataré de resumir algunos elementos, algunos motores que están en todos nosotros, que forman parte de la idiosincrasia de los profesionales de la acción social y que permiten hacer valer la idea de la calidad sin necesidad de recurrir a mundos conceptuales extraños. Este planteamiento, surge tanto de la manera en que he llegado a interesarme por este concepto, como del camino que mi organización ha emprendido para incorporarlo a su vida cotidiana.

El placer de las cosas bien hechas

En la medida en que sentimos el placer que proporciona hacer las cosas bien, la gestión de calidad no puede sino contribuir a ese objetivo. Pero, además, la calidad incorpora o subraya un elemento de singular importancia. Para saber que hacemos las cosas bien, para tener esa convicción es necesario basarnos en informaciones concretas. Necesitamos tener referencias externas de cuando algo está bien hecho. No es raro que en los Servicios Sociales la falta de estas referencias nos lleven, no a la autocomplacencia, sino a la depresión, al llamado síndrome del quemado. Esa falta de evidencia de que hacemos las cosas bien nos lleva a pensar que nuestro trabajo no sirve, no es útil, ya que sólo llegamos a percibir los signos más negativos del mismo: suicidios, cronificaciones, conflictos. El planteamiento de calidad subraya la importancia de basarnos en informaciones objetivas (¡joj! que no es sinónimo de

cuantitativas, lo cualitativo también es objetivo), con esas informaciones tendremos una idea más clara de qué es lo que hacemos y podremos situar en su contexto las situaciones más concretas. De esta forma podremos disfrutar con mayor convicción del placer del trabajo bien hecho, a la vez que podremos encontrar nuevos retos para mejorarlo.

Las ganas de hacer las cosas mejor

Junto al placer de las cosas bien hechas suele ir una actitud radicalmente inconformista. Siempre nos parece que podemos mejorar. La gestión de calidad lo que nos aporta es precisamente una forma de entender, definir y sistematizar la mejora de nuestro trabajo. En cierto sentido, lo que hace es obligarnos a disciplinarnos para que lo permanente en nuestra organización sean los procedimientos para mejorarla.

El gusto por aprender

Pocos sectores hay tan dados a la formación continua, al reciclaje permanente, como los servicios sociales. Esa actitud de reconocimiento de que siempre hay cosas que aprender, de que siempre es posible encontrar ideas nuevas, sintoniza plenamente con la gestión de calidad en la que la calidad es una meta que inspira el camino pero que, por definición, resulta inalcanzable.

La huida de la rutina

Pocas personas pueden encontrarse satisfechas haciendo siempre la misma

rutina. La gestión de calidad, en la medida que nos propone un continuo revisar nuestro trabajo, hace más difícil la caída en la rutina. Incluso, la sistematización de los procesos más rutinarios permite dedicar más energías a las fases más creativas o a la gestión de la "excepción".

La profesionalidad

La profesionalidad, entendida como la adecuada utilización de los conocimientos que aporta una profesión a fin de sacar el máximo partido de ellos en el campo en que uno este trabajando también sintoniza plenamente con una gestión de calidad que busca que las cosas se hagan de la manera mejor que sea posible. En este sentido resulta difícil pensar que un buen profesional pueda oponerse o pueda no encontrarse cómodo en un proceso de gestión de calidad.

La vocación de servicio Público

Aunque el concepto de vocación pueda resultar algo trasnochado me parece necesario reivindicarlo. Reivindicarlo para identificar a ese gran número de personas que, independientemente de que se ganen la vida con ello, desarrollan un trabajo con el que se sienten plenamente comprometidos en el sentido de que saben que no lo hacen para mejorar la rentabilidad de una empresa o para incrementar sus beneficios personales sino para ofrecer un mejor servicio a los ciudadanos, para que las personas tengan una mejor calidad de vida en el sentido más amplio de la palabra. Desde esta

perspectiva, la incorporación de la gestión de calidad a los servicios sociales y al conjunto de los servicios públicos adquiere una especial significación.

La solidaridad

Por último, y no por ello menos importante, la incorporación de nuevas técnicas de gestión, de un nuevo enfoque cultural centrado en la calidad para nuestras organizaciones, unas organizaciones que trabajan con aquellas personas que atraviesan por situaciones difíciles, problemáticas, supone en si mismo un ejercicio de solidaridad. De solidaridad con quienes no tienen opción de pagar para encontrar esa "calidad". Transformar nuestras organizaciones hacia la calidad, hacia la orientación al ciudadano o al cliente (como se prefiera), tiene también una indudable vertiente solidaria hacia las personas más desfavorecidas socialmente.

Los principios de la calidad

Pero, incluso si nos centramos en los elementos, en los principios básicos que inspiran la gestión de calidad vemos que no hay ninguna necesidad de romper con nuestro pasado o de traicionar ningún principio inmutable (si es que aún quedan). Veamos cuales son esos principios básicos.

- **Orientación al cliente.** O dicho con otras palabras que nos permitan obviar el debate sobre el concepto de cliente, *la organización ha de convertir en eje de toda su actividad la satisfacción, e incluso*

superación, de las necesidades y expectativas de aquellos a quienes define como destinatarios de lo que hace.

Podemos afirmar, que en los Servicios Sociales siempre hemos articulado nuestra actuación entorno a las necesidades de las personas que han acudido a nosotros. En este sentido, nuestras organizaciones parten de una posición mucho más cercana a este planteamiento que la mayoría de las entidades mercantiles.

Sin embargo, el planteamiento de la gestión de calidad nos impulsa a ir más allá. No se trata sólo de partir de las necesidades de la persona que atendemos para ver cuál es la forma de abordaje más adecuada, se trata de hacer que todo el funcionamiento de nuestra organización, incluido evidentemente el de cada uno de nosotros, gire en torno a la mejor forma de responder a esas necesidades. No es sólo el recurso que utilizemos sino la forma, el cómo lo hacemos, lo que adquiere una nueva importancia.

Complementariamente, este planteamiento nos lleva a la necesidad de preguntar explícitamente a los ciudadanos sobre como enjuician nuestro trabajo.

Soy consciente de que aquí se abren muchos interrogantes. ¿Y si las expectativas de los ciudadanos son irracionales? ¿Cómo va a valorar bien nuestro servicio una persona a la que denegamos una ayuda por no cumplir los requisitos establecidos? No pretendo cerrar aquí el debate, pero sí puedo

adelantarles mi punto de vista. No se trata de satisfacer cualquier exigencia de los ciudadanos. Cualquier organización, sea pública o privada tamiza esas expectativas según sus posibilidades. Ahora bien, hemos de ser conscientes que estamos dejando fuera expectativas de los ciudadanos y, en consecuencia, quizás sería necesario valorar de que manera podemos hacer llegar a los ciudadanos información previa para que, cuando vengan donde nosotros modulen mejor lo que pueden esperar de nuestro trabajo. Si cuando vamos a un restaurante no está en nuestras expectativas el que nos inviten a comer, no es porque no nos parezca una buena idea, sino porque ya sabemos que esa expectativa no es razonable. Frecuentemente lo que ocurre es que los sistemas de comunicación con los ciudadanos no son demasiado eficaces y éstos siguen viniendo a nosotros pensando que les vamos a "invitar".

En relación con la otra cuestión, de un lado los ciudadanos son más comprensivos de lo que creemos. No suelen quejarse tanto de no recibir una ayuda como de no ser informados de las razones con claridad o de cobrarla muy tarde. Otras veces se quejan y con razón de que la ayuda concedida es escasa. En cualquier caso, lo importante nunca es la "nota" obtenida sino el poder identificar en que aspectos tenemos más camino por mejorar. La calidad, como tendremos oportunidad de comentar alguna vez más, no es una meta sino un camino.

- **Liderazgo.** La implantación de una dinámica, de una cultura de calidad en una organización exige el compromiso

real y cotidiano de las personas con las máximas responsabilidades en la organización, un compromiso que ha de pasar ineludiblemente por “predicar con el ejemplo”. Siempre podemos avanzar con compromisos parciales pero, finalmente, la potencialidad de la mejora se verá limitada sino se da ese liderazgo fuerte del proceso de cambio. Difícilmente este planteamiento puede ser cuestionado desde la cultura específica de la intervención social, especialmente si va unido a la participación de todos y al trabajo en equipo.

- **Participación de todos.** La calidad implica incorporar a todas las personas de la organización al esfuerzo de prestar los mejores servicios a los ciudadanos y hacerlo, además, ajustándonos lo más posible a sus expectativas. El concepto participativo ha de llegar no sólo al estamento técnico sino que ha de incorporar a todo el personal que participa en la vida de la organización, independientemente de su papel en la misma. Todos están para hacer llegar a los ciudadanos los mejores servicios. Este planteamiento participativo enlaza con gran parte de la tradición de los Servicios Sociales. Incorpora quizás una instrumentación más eficaz, evitando el “todos hacemos de todo” que tantos problemas nos creó, y hace un hueco al personal no técnico que, de una forma u otra, había quedado un tanto relegado en nuestras organizaciones.
- **Trabajo en equipo.** Si para las empresas mercantiles este pudo haber sido un gran descubrimiento, para quienes trabajamos en este sector desde hace unos años es

enlazar con algo muy cercano. El equipo es la base de trabajo de la mayoría de nuestras organizaciones.

- **Gestión por procesos.** Aquí si que encontramos una aportación específica de la gestión de calidad. Pero una aportación que, desde mi punto de vista, tiene una gran potencialidad para mejorar nuestro trabajo y, en consecuencia, para hacer más eficaz nuestra labor solidaria hacia quienes más problemas padecen.

En esencia la idea básica es que nuestro trabajo puede desglosarse en un conjunto de actividades, articuladas entre sí, que acaban produciendo algún servicio. Por ejemplo, el proceso de conceder una ayuda económica o el de prestar un servicio de ayuda a domicilio, o el de ingresar en una residencia. Desde la perspectiva de la calidad lo que se nos pide es que seleccionemos aquellos procesos que más repercuten en los ciudadanos y los analicemos hasta el mínimo detalle a fin de mejorarlos.

- **Gestión basada en datos.** Sólo se mejora lo que se conoce. Este planteamiento es uno de los más claros pero quizás también de los más difíciles para quienes trabajamos en Servicios Sociales. Nuestra cultura es más una cultura verbal, basada en valoraciones genéricas, subjetivas, que no cualitativas, ya que se basan en la impresión de quién emite el juicio y no en la información recogida cualitativa o cuantitativamente de una forma sistemática. Partir de indicadores, de objetivos evaluables, no nos resulta fácil, pero la dificultad no puede ser una

excusa para no adentrarnos en un camino que puede aportarnos enormes potencialidades para mejorar los servicios que prestamos. Además, partiendo de los datos se abre toda una gama de posibilidades comparativas para conocer cómo es nuestra organización y que resultados obtiene nuestra organización con relación a otros.

- **Mejora continua.** Lo importante en una organización, desde la perspectiva de la calidad no es realizar actividades aisladas que puedan ser adecuadas, sino incorporar una mecánica de trabajo que garantice la mejora continua. Por ello, desde la calidad se da mucha importancia al círculo que va desde la planificación, a la acción, sigue por el control de lo hecho y termina modificando aquello que la evaluación ha puesto de manifiesto que había que modificar. Este círculo tiene muchas similitudes con el planteamiento que hemos estudiado todos nosotros: planificar, actuar, evaluar y nueva planificación incorporando la información de la evaluación. Sin embargo, aquí, este enfoque se aplica a todas las actividades de la organización. Por ejemplo, si tenemos problemas para dar respuesta en breve plazo a las quejas de los ciudadanos hemos de planificar la forma de hacerlo mejor, implantarla después, valorar lo conseguido y volver de nuevo a planificar el proceso en base a esa información.

La calidad como filosofía

En consecuencia, considero que la gestión de calidad no es algo tan extraño ni mucho menos algo que entre en contradicción con los valores que pueden caracterizar la cultura de los Servicios Sociales.

Lo que me gustaría subrayar ahora es que la calidad no es, no puede ser solamente un grupo de nuevas técnicas. Incorporar la calidad a nuestro trabajo, a nuestra organización ha de ir más allá de la mera incorporación de nuevas técnicas de gestión u organización. La calidad es una filosofía para transformar las organizaciones. Por ello, lo más fundamental de su implantación es la generación de una nueva cultura en el seno de la organización, una cultura que haga que todos los trabajadores se incorporen a una forma de trabajar en la que el eje central es el ciudadano al que se destinan nuestros programas. Una cultura en la que la mejora continua sea una forma cotidiana de trabajar.

Pero, por otra parte, conviene explicitar que la calidad es inalcanzable. Quién afirme que ha alcanzado el grado óptimo de calidad está afirmando su propio fracaso en el camino hacia la calidad. La calidad es un proceso, un avanzar continuo, un adaptarse sistemáticamente a los cambios del entorno, a los cambios de las necesidades de las personas a las que nos dirigimos. Por eso, no debemos angustiarnos por saber si hemos llegado o cuanto nos falta por llegar. Lo fundamental es disfrutar del viaje.

Ahora bien, este viaje hacia la calidad está, como todos los viajes que merece la pena recordar, lleno de anécdotas, de momentos de emoción, pero también de dificultades,

de problemas. Algunos son comunes a cualquier organización:

- Las resistencias al cambio.
- Los problemas para motivar a toda la organización.
- Las dificultades para trabajar en base a procesos y no en base a funciones.
- Los riesgos de hacer del camino (certificaciones ISO o Modelo Europeo) un fin en sí mismo.
- La transformación de la calidad en una nueva montaña de procedimientos burocráticos,
- Etc.

Otros son específicos de nuestro Sistema de Servicios Sociales. Voy a detenerme un poco más en estos últimos:

a.- Falta de estructura, falta de liderazgo

El conjunto del sistema de servicios sociales adolece de un alto grado de dispersión y no presenta estructuras de liderazgo claras, fundamentales en cualquier proceso de transformación de la cultura de una organización, muy especialmente en el caso de la gestión de calidad o calidad total. Esta situación está haciendo difícil la adecuación de las potencialidades de la gestión de calidad al trabajo cotidiano de las organizaciones de Servicios Sociales.

b.- Prejuicios ideológicos

Los prejuicios ideológicos son otro elemento problemático a la hora de introducir estos planteamientos en los servicios sociales. Y lo son desde dos puntos de vista casi antagónicos. De un lado existe una concepción de los Servicios Sociales como algo marginal, dirigido a excluidos

sociales y, en consecuencia sin necesidad de sofisticaciones especiales. Desde esta perspectiva hablar de calidad es considerado un lujo sin sentido.

Desde otro punto de vista, la resistencia a intentar incorporar lo que de positivo halla en estos planteamientos proviene de un prejuicio frente a cualquier concepto sospechoso de estar ligado a una concepción económica liberal o simplemente empresarial.

c.- Escasa tradición gestora

Los puntos anteriores tienen bastante que ver con la escasa tradición gestora que tiene el sistema de servicios sociales. Dirigidos frecuentemente por profesionales de la intervención social, sin conocimientos de gestión e incluso con estereotipos con respecto a ella, o por personas altruistas, cargadas de buena voluntad pero poco dotadas para la dirección de equipos humanos y organizaciones que pueden llegar a mover cifras importantes de dinero.

d.- Ambigüedad en los límites del sistema

La delimitación de cuales son las prestaciones que el Sistema se compromete a ofrecer, así como cuáles de éstas son consideradas básicas y cuales complementarias, resulta una premisa cada vez más indispensable para avanzar hacia la incorporación de una gestión de calidad a los servicios sociales. Sin ellos, el ciudadano no sabe a que atenerse, no puede conocer cuales son las prestaciones a las que realmente tiene derecho, ni las condiciones concretas en que puede ejercitarlo. La ambigüedad en este punto posee, evidentemente, beneficios secundarios, al

Reflexiones y experiencias sobre calidad desde un servicio social municipal

evitar una conciencia clara de lo que el ciudadano puede exigir.

e.- Dificultades para establecer criterios e indicadores de evaluación.

Una de las grandes tareas pendientes, siempre mencionada pero en pocas ocasiones acometida, es el desarrollo de criterios e indicadores de evaluación de los programas y servicios insertos en el sistema de servicios sociales. Su carencia, más allá de las consecuencias que tiene para la planificación y para un adecuado rendimiento de cuentas ante los ciudadanos, supone un serio obstáculo para acometer una de las premisas de la gestión de calidad: la gestión basada en datos.

f.- Dificultades para asumir los retos técnicos de la calidad.

Pero una de las mayores dificultades para impulsar el nuevo paradigma del cliente proviene de las dificultades específicas que tiene el sistema para asumir los retos técnicos de la calidad. Muy especialmente la que se ha dado en denominar calidad técnica.

La calidad técnica puede ser definida como la aplicación de los conocimientos teóricos y metodológicos de las ciencias aplicadas a la acción social, de una manera que rinda el máximo de beneficios para el desarrollo personal y social, sin aumentar con ello sus riesgos. El grado de calidad, por lo tanto, sería la medida en que la atención prestada es capaz de alcanzar el equilibrio más favorable entre riesgos y beneficios utilizando los conocimientos técnicos existentes.

Lógicamente, una definición tan genérica, enmarca el tema, pero requiere de un desarrollo concreto que la haga operativa. Ese desarrollo, pasa por tres aspectos bastante problemáticos en el campo de los servicios sociales:

- 1.- Definición operativa de los factores o criterios esenciales para valorar la calidad de una intervención social. Actualmente no existen referencias claras para juzgar si una intervención social ha tenido o no una calidad mínima.
- 2.- Capacidad diagnóstica de los problemas sociales, con un mínimo de fiabilidad (si se repite el procedimiento con situaciones análogas el resultado es el mismo diagnóstico) y de validez (diferentes profesionales realizan un diagnóstico similar de problemas similares). De todos es conocida la dificultad de establecer un diagnóstico etiológico de un problema social. Incluso los diagnósticos sintomáticos son poco habituales en el trabajo cotidiano, y cuando existen son tan genéricos que resultan poco operativos.
- 3.- Establecimiento de procedimientos de intervención mínimamente normativizados para problemáticas específicas diagnosticadas. Dicho en otras palabras, una mayor correlación entre los problemas y los recursos utilizados para solucionarlos. Parece razonable considerar que, ante problemas similares, sean necesarias acciones parecidas. Las excepciones no harían sino ayudar a profundizar en el fenómeno. Lógicamente, cada caso particular tendrá siempre sus facetas

específicas, esto no contradice lo expuesto. Para saber qué es una faceta específica y qué una pauta habitual, en un determinado tipo de problemas, es necesario definir con claridad estas últimas.

El avance en estos campos, y en consecuencia el avance en la posibilidad de valorar la calidad técnica, pasa por un fuerte impulso de la investigación aplicada de los problemas sociales, incluyendo la evaluación de programas. Así mismo, es necesario un importante esfuerzo en los profesionales de la acción social, para incorporar a sus hábitos cotidianos el diagnóstico explícito de cada caso que abordan y la determinación de los objetivos buscados con la indicación de un recurso o intervención social concreta. Ambos pilares son básicos para la sólida constitución de un sistema de servicios sociales con una calidad técnica contrastada y contrastable.

g.- El temor a evidenciar carencias formativas o mala gestión

Otro condicionante para la implantación de la gestión de calidad, no sólo en los servicios sociales, sino en cualquier organización, es la resistencia generada por el temor a poder poner de manifiesto carencias formativas o a evidenciar (aunque no exista tal) una posible mala gestión. Saber contrarrestar estos planteamientos es también parte del éxito de la implantación de una gestión de calidad.

h.- Escasez de recursos humanos para acometer el esfuerzo adicional

Resulta evidente que implantar una gestión de calidad supone, a corto plazo un

esfuerzo adicional, esfuerzo que algunos servicios sociales pueden encontrar difícil realizar debido a su escasa dotación de recursos humanos. Si el conjunto del sistema no funciona como tal sistema y es incapaz de diseñar estrategias para abordar estas dificultades, muchos servicios sociales tendrán graves problemas para incorporarse a los planteamientos de la gestión de calidad.

En cualquier caso lo importante es avanzar. Lo esencial es identificar los valores fundamentales que refuerza la idea de calidad y convertirlos en motor de nuestra organización. A continuación voy a tratar de transmitirles el viaje que hemos seguido, que estamos siguiendo en el camino sin fin hacia la calidad desde los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Getxo.

2ª parte: La experiencia de los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Getxo

Siempre que uno ha de situarse en el papel de narrador de su propia historia siente que, además de reconstruirla, le da un sentido que en el momento en que ocurrieron los hechos no pensaba que tuvieran. Así nos ocurrió a nosotros. Hace ya diez años, iniciamos un camino que en aquel momento no adjetivábamos de ninguna manera. Hoy podemos decir que aquellos eran los primeros pasos de ese camino de búsqueda permanente de la Itaca inalcanzable de la calidad.

Nacimiento y primeros pasos de los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Getxo (1979-89)

Los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Getxo, como tantos otros, se crearon con la primera Corporación democrática. En nuestro caso, en 1979 se contrataron a las dos primeras Trabajadoras Sociales (entonces todavía Asistentes Sociales). Desde entonces hasta finales de los años 80 se produjo un crecimiento continuo, aunque no demasiado pronunciado. Los objetivos principales eran atender a las personas en situación de necesidad y hacerlo con unos recursos realmente escasos. Poco a poco se fueron desarrollando nuevos servicios que permitieron ir ampliando la oferta a los ciudadanos: el Servicio de Ayuda a Domicilio, un Hogar para personas mayores, Servicio de Prevención de Drogodependencias.

En ese periodo la prioridad era la atención a las necesidades y la implementación de nuevos recursos. Los aspectos más organizativos o de gestión no empiezan a adquirir relevancia hasta casi 10 años después de la creación de los Servicios Sociales municipales. Precisamente el aumento de los recursos a gestionar, el incremento de la dotación de personal, junto con una mayor sensibilidad social hacia la utilización eficaz de los fondos públicos llevaron, entre otras razones, a plantearse la necesidad de un diseño a largo plazo del tipo de Servicios Sociales que quiere tener el Ayuntamiento.

Con todo, estos diez años de trabajo habían generado ya algunos elementos que

entroncaron fácilmente con la cultura que hoy denominamos "cultura de la calidad". Así, el trabajo en equipo, la participación de todos en la resolución de los problemas, el esfuerzo por adoptar aquella metodología de trabajo que pudiera ser más útil a las necesidades de los ciudadanos, la apertura hacia la forma de trabajar de otros para poder aprender de ellos, eran, entre otras, características que ya se podían encontrar en aquel momento. Incluso, ya en ese período, se realizó la primera encuesta de satisfacción a usuarios del Servicio de Ayuda a Domicilio.

Organizando los Servicios (1990-92)

Aunque el País Vasco fue la primera Comunidad Autónoma que aprobó una Ley de Servicios Sociales, el texto de ésta dejaba muchos interrogantes que cada entidad local tenía que resolver. En el año 1990 el Ayuntamiento de Getxo se plantea definir qué estructura de Servicios Sociales desea tener. A diez años vista aquel planteamiento inicial tenía muchas cosas mejorables pero también podemos reconocer en él la senda que nos ha llevado hasta nuestro presente actual.

En aquel documento y en la filosofía que lo rodeaba aparecían elementos que han ido nutriendo nuestra cultura como organización en una dirección plenamente confluente con los principios de la calidad o de la excelencia. Destacaré algunos de ellos:

- La estructura organizativa se articula en torno a las necesidades de las personas y no en base a sectores de población. Todo

ello partiendo de la idea de que la intervención social debe ser integral y personalizada.

- La organización ha de ser flexible para poder adecuarse a la realidad social cambiante y las diferentes necesidades que puedan generarse.
- Los Servicios Sociales se configuran con un núcleo central constituido por el Servicio Social de Base, puerta de entrada al Sistema y elemento detector de las situaciones de necesidad, y los y las profesionales cuya función es diseñar, implantar, seguir y evaluar los programas específicos dirigidos a cubrir esas necesidades. Esos Programas, en su inmensa mayoría serán gestionados por entidades privadas. Se concreta así algo que adquirirá rango de Ley en la nueva Ley de Servicios Sociales aprobada en 1997: la responsabilidad de los Servicios Sociales es pública, aunque su gestión puede ser privada, sobre todo, privada no lucrativa.

Por otra parte, en esos años se empiezan a desarrollar líneas de trabajo que también anticiparon lo que hoy son requisitos básicos para una gestión de calidad:

- Reuniones semanales del equipo técnico para intercambiar información y homogeneizar criterios de actuación.
- Establecimiento de un Convenio con la Universidad de Deusto para la realización de prácticas en nuestro Departamento de estudiantes de la Escuela de Trabajo Social.
- Sistematización de la recogida de información, iniciando los pasos para un

sistema informático que recogiera toda la información del Área, insistiendo en su utilidad para la mejora y no para el control de las personas.

- Elaboración de Memorias que reflejaban los datos de la actividad del Área de una manera exhaustiva.
- Evaluación anual, en equipo, de “lo que mejor hacemos y aquello en que más tenemos que mejorar”.
- Plasmación en un documento escrito de las líneas de actuación para el siguiente año, dando coherencia a la estructura presupuestaria en base a esas líneas.
- Creación del Servicio de Atención al Usuario para centralizar la recepción de llamadas y citas, facilitar información y canalizar las reclamaciones que pudieran presentarse.

En esos años se produce un significativo incremento del personal del Área, cumpliéndose casi con exactitud las previsiones inicialmente planteadas en el Plan de Organización de los Servicios Sociales Municipales 1990-1992.

Igualmente, gracias al Convenio con la Universidad, empezamos a disponer de estudios de especial interés: el perfil de los perceptores de IMI o posibles criterios para priorizar la urgencia de las demandas entre otros.

Con todo lo más significativo es el amplio número de proyectos que se ponen en marcha: intervención familiar, integración social de adolescentes, asesoramiento legal, asesoramiento psicológico, curso para el voluntariado del municipio, proyectos de

Reflexiones y experiencias sobre calidad desde un servicio social municipal

inserción para personas perceptoras del Ingreso Mínimo de Inserción, apartamentos tutelados para personas mayores, apoyo comunitario a personas con una gran discapacidad.

Sin embargo, también en ese periodo empiezan a manifestarse carencias o aspectos problemáticos. En algunos casos hemos ido afrontándolas, con mayor o menor éxito, a lo largo de los años, en otros las seguimos arrastrado o las hemos arrastrado hasta hace bien poco:

- Se planificó la organización que queríamos pero no las necesidades que tenía que abordar esa organización. Sin necesidades priorizadas el desarrollo de programas para diferentes problemáticas tendió a ser errático, cuando no muy influenciado por las situaciones coyunturales.
- No se definían objetivos anuales evaluables por lo que era difícil valorar objetivamente el cambio o la adecuación a los fines previstos. Como consecuencia, la Memoria anual era una suma de información muy amplia pero sin jerarquía. No era fácil destacar datos significativos una vez superada la novedad de los primeros años.
- La información que se recogía no se sabía utilizar adecuadamente para ayudar en la toma de decisiones.
- Las líneas de actuación no llegaban a impregnar realmente la acción cotidiana del Área que seguía regida por el principio de que lo urgente no deja hacer lo importante.

- La planificación y las mejoras organizativas no llegaban a incorporar al conjunto del personal en su confección por lo que eran vistas frecuentemente más como un ejercicio formal que como una aportación a la mejora de los servicios que se prestaban a los ciudadanos.

Mejorando la planificación, iniciándose en la calidad (1993-97).

El año 1993 se inicia con un planteamiento de asentamiento de lo mucho que se había puesto en marcha en los años anteriores. Desde esta perspectiva se dirige una mayor atención hacia la forma en que se formula la política del Área. Lo que en el lenguaje del Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) se denomina el criterio de Política y Estrategia.

De esta forma, en estos años se desarrollan diversos elementos que nos siguen haciendo avanzar en el camino de la calidad:

- Se realiza un Diagnóstico Social del municipio. Este estudio de la situación social del municipio ayuda a determinar los sectores de población y las problemáticas con una mayor prioridad.
- Se elabora una declaración de la Misión de los Servicios Sociales, con la cual se dispone de una declaración que resume la razón de ser de los Servicios Sociales y concreta los principios y los valores de la organización.
- Se establecen objetivos específicos que desarrollan los objetivos generales y se

realiza una evaluación del grado de cumplimiento de cada uno de ellos al finalizar el año (ver Anexo).

- Se confeccionan Planes anuales que tratan de desarrollar las grandes Metas definidas a partir de la elaboración de la Misión y del Diagnóstico Social.

Precisamente, los planes que se elaboran los últimos años de este periodo (1995) incluyen entre sus líneas de actuación prioritarias "Buscar la calidad total, situando al ciudadano en el centro de la cultura organizativa". Las estrategias que entonces se marcaban para desarrollar esa línea de actuación eran:

1. Mejorar la información de los ciudadanos.
2. Mejorar el conocimiento de las expectativas y la satisfacción de los ciudadanos.
3. Mejorar la accesibilidad al servicio.
4. Definir estándares de calidad, estableciendo sistemas de valoración y seguimiento.
5. Promover la detección de elementos que perjudiquen la calidad del servicio.
6. Promover la formación continua del personal.

Como se puede ver, el planteamiento y el lenguaje ya empezaba a entonar la melodía de la calidad. Sin embargo, no sólo era música. También había realizaciones concretas que le ponían letra. Por ejemplo:

- Se realiza un estudio de opinión para conocer la satisfacción de los servicios prestados desde el Area.
- Se realizan dos grupos focales con ciudadanos y ciudadanas clientes de los Servicios Sociales para conocer su punto de vista más cualitativo.
- Se estudia el voluntariado en el municipio, incluyendo una encuesta en la que se solicita que se valore el trabajo y la relación con los Servicios Sociales.
- Se elabora una Cartera de Servicios, en la que se recogen todos los servicios que prestamos, indicando, brevemente, sus objetivos, la forma de acceder a él, la persona de contacto, ubicación y horario (en su caso), colectivo al que se dirige y algún otro dato que pueda resultar de interés para conocer lo esencial de cada servicio.
- Se inicia la publicación trimestral de un Boletín Informativo del Area "Ongizated".
- Se cierra un despacho de atención al público al identificar en la encuesta que existe insatisfacción con él entre las personas que allí acuden.
- Se elimina el certificado de empadronamiento como documento a presentar por los ciudadanos, realizándose el mismo internamente.
- Se sistematizan los procedimientos de concesión de ayudas económicas municipales y de subvenciones a entidades a fin de facilitar la información a los ciudadanos sobre las mismas y hacer más clara y transparente su concesión.

Reflexiones y experiencias sobre calidad desde un servicio social municipal

- Diferenciación del trabajo administrativo del trabajo de intervención social. Vimos que un área a mejorar era la correspondiente a la división de funciones entre el personal administrativo y los técnicos sociales. Se producían situaciones en las que tareas que podían ser perfectamente llevadas a cabo por auxiliares administrativos quedaban en manos de los técnicos sociales. Se analizaron esas situaciones y se establecieron estrategias para su modificación, sin que ésta implicara desbordar de trabajo y extralimitar en sus funciones al personal administrativo.
- Tras evaluar en dos ocasiones el impacto de las campañas de prevención del consumo abusivo de alcohol en jóvenes se suspenden las mismas ante los resultados de estas evaluaciones.
- Se inicia un seminario de supervisión destinado a las Trabajadoras y Trabajadores Sociales del Área.
- Se apoya la asistencia a eventos formativos, a la vez que se traen personas significativas por sus conocimientos en ámbitos específicos para que transmitan sus conocimientos al equipo técnico.
- Se financia la asistencia a cursos sobre técnicas de atención al ciudadano del personal auxiliar.

Con todo, seguían existiendo problemas y elementos problemáticos:

- No se consigue superar la distancia entre lo plasmado en un papel y la dinámica cotidiana. La organización en su conjunto

sigue funcionando más en la inercia que en base al despliegue de los objetivos planteados. Sólo de manera esporádica aparecen destellos de inter relación entre ambas esferas.

- La misma dificultad para incorporarlas a la acción diaria se produce con las encuestas de satisfacción. Se utilizan algunos elementos pero no se llega a dar una verdadera integración.
- Hay mejoras que están limitadas por otras Áreas municipales que resulta difícil pretender cambiar desde fuera.
- Se actúa puntualmente en muchos ámbitos pero no se llega a sistematizar una forma de trabajar que cierre el círculo a través de una evaluación que conecte con la nueva planificación y que permita crecer realmente a la organización.
- Hay iniciativas que se realizan exclusivamente desde y en la cúpula de la organización. Un ejemplo paradigmático lo constituye la declaración de Misión.
- Al aumentar la formalización de los procedimientos para definir las políticas disminuyen los foros más abiertos para recoger aportaciones (reuniones anuales en las que se planteaba la pregunta *lo que mejor hacemos y en lo que más tenemos que mejorar*), sin que se planteen caminos alternativos.
- No se consiguen concretar estándares de calidad útiles para el seguimiento de los servicios propios ni para los servicios prestados por entidades externas.

- Circunstancias personales de varias personas que componen la estructura directiva de la organización complican y ralentizan el proceso.

Profundizando en la calidad (1998-2000)

De esta manera llegamos hasta lo que es nuestro presente. ¿Qué estamos haciendo ahora? En este último periodo, nuestras preocupaciones se centraron inicialmente en dos aspectos: crear un **panel de indicadores** que pudiera ayudarnos a valorar la situación del Servicio e iniciar una dinámica de trabajo basada en **procesos**. A la vez hemos seguido desarrollando los planteamientos de mejora continua, aunque no los llamáramos así, transformando el sistema de acogida de las personas que acuden a los Servicios Sociales. Este cambio ha permitido que quien se encuentra en esa circunstancia por primera vez no espere más de 48 horas para ser atendida por un o una profesional, frente a los más de 30 días en que se dilataba la espera anteriormente.

Los indicadores

Como muchos otros Servicios Sociales, hacía tiempo que estábamos preocupados por la evaluación de nuestro trabajo. De hecho habíamos desarrollado algunas evaluaciones de programas concretos. Sin embargo no teníamos definido un panel de indicadores que nos permitiera hacer un seguimiento de aquellos aspectos que pudiéramos considerar críticos a la hora de valorar la marcha del Área en su conjunto.

Frecuentemente se sitúa la dificultad de los indicadores en su construcción. En nuestra experiencia lo más complicado es identificar aquellos que realmente aporten una información significativa. Tendemos a definir indicadores centrados en la actividad que realizamos. Cuántas personas hemos visto, cuántas actividades hemos realizado, cuántas personas han participado en un programa determinado, etc. Menos frecuente es identificar indicadores que se centren en cambios producidos en las personas o en aspectos relacionados con la satisfacción por el servicio recibido. Nuestro panel de indicadores seguía pecando de lo mismo aunque, en sí mismo, era un avance importante.

La aproximación al Modelo Europeo nos ha permitido rompernos aún más la cabeza para encontrar indicadores de otro tipo, indicadores centrados en otro tipo de resultados. En cualquier caso, es un frente en el que seguimos combatiendo y en el que es especialmente útil poder contrastar datos, informaciones y enfoques. Por ello, estamos intensificando nuestros esfuerzos por encontrar otros Servicios Sociales que quieran ser compañeros de viaje en esta búsqueda de indicadores.

Los procesos

En cuanto uno se acerca a cualquier forma de enfocar la gestión de calidad se topa rápidamente con la noción de proceso y de gestión de los procesos. Desde el primer momento me pareció un enfoque especialmente potente ya que permite repensar nuestro trabajo desde una nueva perspectiva.

De un lado rompe la divisiones funcionales; por otro permite incorporar al personal no técnico que frecuentemente tiene muchas e importantes cosas que aportar; así mismo, da las pautas para definir criterios de actuación, instrucciones, protocolos o buenas prácticas que ayuden a que todo el mundo sepa como se espera que se hagan las cosas. La definición del deber ser siempre abre inmediatamente la oportunidad de concentrarse en mejorar aquellas cosas en que más nos alejamos de ese planteamiento referencial.

Finalmente, la gestión por procesos enlaza con el principio de que sólo se mejora lo que se mide de alguna manera (incluyendo la medida de aspectos o dimensiones cualitativas). En este sentido, obliga a definir indicadores para valorar en que medida el proceso ha mejorado realmente.

Por todo ello, nos centramos en la identificación de los procesos clave de nuestro servicio, llegando a identificar cinco: el proceso de acogida, el proceso de concesión de ayudas económicas, el proceso de concesión de subvenciones, el proceso de ingreso en Residencias, el proceso de prestación del Servicio de Ayuda a Domicilio.

Una vez hecha esta primera selección decidimos concentrarnos en uno de ellos a fin de introducirnos en este enfoque y permitir ejemplificar su utilidad antes de generalizar este planteamiento. Priorizamos el proceso de acogida, por su gran repercusión en los ciudadanos y las posibilidades concretas de mejora. Ahora estamos ejecutando el Plan de Mejora que se derivó del análisis del proceso. Por otra parte estamos dando los primeros pasos con

otros dos procesos: el de concesión de subvenciones y el de ingreso en Residencias.

Aunque aún es pronto para una valoración en profundidad, sí pienso que se puede afirmar que la gestión por procesos aporta valores importantes. Además de los que hemos mencionado, hace que se reflexione muy detalladamente sobre como hacemos las cosas, lo que aporta frecuentes sorpresas, a la vez que plantea claras sugerencias para ofrecer un mejor servicio y hacerlo en unas mejores condiciones para quienes lo prestan. Con todo hay que prevenirse de un exceso de formalización que los procesos, tomados muy al pié de la letra, podrían promover.

Finalmente, cabe mencionar, que el camino andado en este campo de los procesos nos ha permitido afrontar mejor los requerimientos que en este sentido plantea el Modelo Europeo.

Las áreas de mejora a partir de nuestro trabajo

Por otra parte, se realizó una nueva declaración de **Misión**. En ella se resume en cinco líneas la razón de ser de nuestra organización, los ámbitos de intervención, los principios que la inspiran y los compromisos que asumimos con los ciudadanos. Pero esta vez se hizo con la participación de todo el personal, a fin de conseguir un documento en el que todos nos sintiéramos identificados.

Sin embargo, de nuevo nos rondó el riesgo de que, aún con la participación de todos, éste fuera otro documento más alejado de

nuestra acción real y cotidiana. Por ello, realizamos dos sesiones monográficas del equipo directivo en las que fuimos repasando uno por uno todos los apartados de nuestra razón de ser, de nuestros principios y de nuestros compromisos. Igualmente repasamos cada uno de nuestros programas o proyectos a fin de valorar su situación. Fruto de todo ello ha sido una amplia relación de áreas de mejora que se deben abordar para acercarnos a los planteamientos que se ponen de manifiesto en esos documentos.

Estas áreas de mejora, una vez priorizadas han aportado una de las bases sobre las que se ha construido el Plan de Actuación de los Servicios Sociales 2000-2003. Un Plan que también pretendemos mejorar, tanto en la metodología seguida para su configuración como en su propia formulación, a lo largo del presente año.

La autoevaluación según el Modelo Europeo (EFQM)

Un elemento de singular importancia en este proceso de profundización en la calidad lo ha constituido la autoevaluación que, en base al Modelo Europeo de Excelencia (EFQM), ha realizando el equipo directivo del Área. La autoevaluación consiste en, a partir de los nueve criterios que el modelo define, valorar en que medida la organización se adecua a ellos y, muy especialmente, identificar áreas de mejora para que se vayan superando los obstáculos que puedan existir a la hora de cumplir con los planteamientos hechos por el modelo.

La autoevaluación de los criterios de agentes proporciona áreas de mejora en la

forma en que se ejerce el liderazgo de la organización, en la manera de elaborar y difundir la política y la estrategia de la organización, en cómo se gestionan las personas que forman parte de la organización, en cómo se gestionan los recursos y en la forma en que la organización trabaja en base a procesos.

Por su parte, los criterios de resultados lo que obligan es a reflexionar sobre los indicadores que pueden poseerse o sobre aquellos que se necesitan para tener información en torno a los resultados de la organización en la satisfacción de las personas que trabajan en ella, en la satisfacción de las personas hacia las que dirigen sus servicios, en el impacto en la sociedad (en aquellas materias que no sean competencia de la propia organización) y en los resultados propios de la organización.

Todo ello vuelve a poner sobre la mesa un conjunto de aspectos a mejorar que han de ser priorizados para elaborar los planes de acción específicos que permitan hacer realidad esas mejoras. Estos planes de acción configuran lo que suele denominarse Plan de Calidad. Sin embargo, nuestro empeño es articular estos planes con los que se han de derivar de las áreas de mejora surgidas de la reflexión sobre nuestro propio trabajo y los aspectos que caracterizan nuestra misión y con los objetivos que la Corporación nos marque como estratégicos. Queremos así evitar el riesgo de que el ejercicio de autoevaluación se convierta en un esfuerzo estéril sin relación con las acciones cotidianas.

A modo de conclusiones

1. El camino de la calidad no tiene fin pero tampoco tiene un comienzo claro, tal y como he tratado de poner de manifiesto en esta segunda parte. La historia de cada uno está plagada de momentos que van abriendo ese camino. Puede que en un momento concreto todo eso que venimos haciendo se articula de una forma más coherente en torno a un modelo de gestión de calidad, pero el camino ya se había iniciado mucho antes.

Por ello, para tener éxito en esta empresa me parece fundamental conectar con la historia de cada uno, de cada organización. Sólo conectando esa historia con los nuevos planteamientos se podrá conseguir que se afiance la cultura de la calidad. Si no, es muy probable que sea un momento pasajero, incapaz de encontrar raíces más profundas en la cultura de la organización.

2. Otra conclusión que saco de nuestra experiencia es la importancia de un liderazgo firme y constante. Si las personas con responsabilidad en la organización no se implican en profundidad y no se esfuerzan por mantener la tensión necesaria para que el proceso avance con constancia, los múltiples avatares del día a día es fácil que acaben arrinconando estos planteamientos.
3. Por otra parte resulta esencial establecer prioridades. Son muchas las cosas por hacer, muchas las mejoras a realizar. Es clave hacer planteamientos realistas,

dando prioridad a aquellos elementos que tengan mayor repercusión en los ciudadanos, que sean factibles de mejorar y que puedan tener un carácter ejemplificador para el conjunto de la organización.

4. Igualmente es fundamental sistematizar todo el proceso, es decir, establecer calendario y responsables para las diversas actuaciones, siendo especialmente rigurosos en el cumplimiento de los plazos establecidos para realizar las revisiones de lo hecho. Si no conseguimos que gire la rueda de la mejora continua todo el edificio se vendrá a pique. En este sentido, la calidad se asemeja a una bicicleta que necesita que le demos pedales permanentemente. Si paramos las posibilidades de caer son muy altas.
5. Uno de los grandes retos de éste como de cualquier planteamiento ligado a la planificación o a la gestión, es el de conseguir unir sólidamente esa esfera con la de las acciones cotidianas. En este sentido hay que realizar un esfuerzo especial en desplegar los objetivos hasta las acciones que articulan el verdadero núcleo de la organización.

En todo caso, pienso que cada uno ha de descubrir su propio camino hacia la calidad. En este campo se puede aprender de otros pero de poco sirve copiar a otros. De lo que se trata es de que la organización en su conjunto vaya impregnándose de este nuevo enfoque que sitúa a las personas destinatarias de nuestro trabajo en el centro de la organización. Por ello, me parece un poco pretencioso dar consejos, sin embargo creo necesario resumirles lo que me gustaría

que alguien me hubiera dicho cuando íbamos tanteando por este camino que cada uno construimos.

Concéntrense en difundir los valores propios de la calidad en su organización. No los presenten como el descubrimiento del océano; traten de vincularlos con lo que es la cultura propia y anterior de su organización. Impulsen la formación, inicialmente sobre todo de las personas con responsabilidad. Hagan que esa formación se traslade en cascada al resto de la organización. Concéntrense en la identificación de procesos clave. Traten de mejorar uno de ellos que pueda servir de ejemplo concreto de mejora. Las resistencias sólo se vencerán cuando se vea con hechos la utilidad del camino emprendido. Pregunten a los usuarios de sus servicios su opinión sobre ellos. Y todo ello háganlo con la participación de todos y con el liderazgo claro de las personas con responsabilidad en la organización. Y no tengan prisa por obtener certificados que aseguren su calidad (por ejemplo ISO) o introducirse en procesos de autoevaluación. Dejen madurar el proceso y, volviendo a Ítaca, disfruten con el viaje.

*Cuando salgas de viaje para Ítaca,
desea que el camino sea largo,
colmado de aventuras, de experiencias colmado.
(...)*

*Mantén siempre a Ítaca en tu mente.
Llegar allí es tu destino.
Pero no tengas la menor prisa en tu viaje.
Es mejor que dure muchos años
y que viejo al fin arribes a la isla,
rico por todas las ganancias de tu viaje,
sin esperar que Ítaca te va a ofrecer riquezas.*

*Ítaca te ha dado un viaje hermoso.
Sin ella no te habrías puesto en marcha.
Pero no tiene ya más que ofrecerte.*

*Aunque la encuentres pobre, Ítaca de ti no se ha
[burlado].
Convertido en tan sabio, y con tanta
[experiencia],
ya habrás comprendido el significado de las
[Ítacas].*

Ítaca (C. P. Cavafis 1.863 – 1.933)

Bibliografía

BALLART, Xavier (1992): "¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso", Ministerio para las Administraciones Públicas, Madrid.

BRUGUÉ, Quim; AMORÓS, M. y GOMÁ, Richard (1994): "La Administración Pública y sus clientes: ¿Moda organizativa u opción ideológica?", En *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* nº 1, págs. 33-46.

COMISIÓN PARA LA RACIONALIZACIÓN Y MEJORA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (1994): "Una nueva organización para una nueva etapa del Gobierno Vasco. 47 Medidas para renovar la estructura organizativa del Gobierno y la Administración del País Vasco"; Ed.: Instituto Vasco de Administración Pública. Vitoria - Gazteiz.

COMUNIDAD DE MADRID y KPMG (1999): Cuadro de Indicadores de Calidad de la Comunidad de Madrid. Medir para Mejorar. Ed. Comunidad de Madrid. Madrid.

CHANG, Richard Y. (1996): "Mejora continua de procesos". Ed. Granica. Barcelona.

DAVENPORT, Thomas H. (1996): "Innovación de procesos". Ed. Díaz de Santos. Madrid.

DÍAZ MÉNDEZ, Antonio (1992): "Gestión Sociocultural. La eficacia social", Ed. Comunidad de Madrid. Madrid.

DÍAZ MÉNDEZ, Antonio (Director) (1993): "Nueva gestión local. Modernización municipal en Alcobendas", Ed. Popular. Madrid.

Reflexiones y experiencias sobre calidad desde un servicio social municipal

- DÍAZ MÉNDEZ, Antonio (Director) (1998): "Sistema municipal de gestión de calidad. La aplicación de los modelos de calidad a la gestión pública" en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* nº 11-12 (Enero/Agosto). Págs. 209-227.
- DONABEDIAN, Avedís (1984): "La calidad de la atención médica. Definición y métodos de evaluación"; Ed. La Prensa Médica Mexicana.
- DONABEDIAN, Avedís (1994): "Continuidad y cambio en la búsqueda de la calidad", en *REVISTA DE CALIDAD ASISTENCIAL* Vol. 9 N1 1, Marzo. SG Editores. Barcelona. Págs.: 31-39.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (1997): "Autoevaluación. Directrices para el sector público". Ed. Club Gestión de Calidad. Madrid.
- GONZÁLEZ DAGNINO, A. y Col. (1994): "Calidad Total en atención primaria de salud"; Ed. Díaz de Santos. Barcelona.
- KAHN, Joan (1990): "Gestión de calidad en los centros sanitarios"; S.G. Editores. Barcelona.
- LAUFER, Romain y BURLAUD, Alain (1989): "Dirección pública: gestión y legitimidad"; Ed. Ministerio para las Administraciones Públicas. Madrid.
- LONGO, Francisco (1993): "Nuevos modelos de gestión en la administración local", en DÍAZ MÉNDEZ, Antonio (Director), "Nueva gestión local. Modernización municipal en Alcobendas", Ed. Popular. Madrid.
- LONGO, Daniel R. y BOHR, Deborah (1994): "Métodos cuantitativos en la gestión de la calidad. Una guía práctica"; S.G. Editores. Barcelona.
- LÓPEZ CABANAS, Miguel y GALLEGO GALLEGU, Antonio (1993): "Análisis organizacional y propuestas de desarrollo en los servicios sociales comunitarios", en *III Jornadas de Psicología de la Intervención Social*, Ed. Ministerio de Asuntos Sociales. Madrid. Págs.: 81-108.
- LOPEZ CAMPS, Jordi y GADEA CARRERA, Albert (1995): "Servir al Ciudadano. Gestión de la Calidad en la Administración Pública". Ediciones Gestión 2000. Barcelona
- LOPEZ CAMPS, Jordi (1998): "Gobernar es gestionar con calidad", en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* nº 11-12 (Enero/Agosto). Págs. 39 - 52.
- MARTÍN, Lawrence L. (1993): "Total Quality Management in Human Services Organizations". Ed. Sage. Londres.
- MARTÍN ACEBES, Ángel (1992): "Calidad Total y eficacia directiva en la administración y en la empresa"; en VARIOS, "Calidad Total en los Servicios Públicos y en la Empresa"; Ministerio para las Administraciones Públicas. Madrid. Págs.: 85-92.
- MEDINA TORNERO, Manuel Enrique (1994): "Análisis de calidad de los centros residenciales para mayores", ponencia presentada a las "Primeras Jornadas Internacionales de Política Social y Calidad de Vida", organizadas por la Diputación Provincial de Granada. Granada. Libro de Ponencias, pag.: 59-66.
- MENDOZA MAYORDOMO, Xavier (1990): "Técnicas gerenciales y modernización de la Administración Pública en España"; en *DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA* Nº 1 223 (julio-septiembre), págs.:261-290. Ed. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid.
- MENY, Yves y THONIG, Jean-Claude (1992): "Las Políticas Pública", Ed. Ariel. Barcelona.
- METCALF, L. Y RICHARDS, S. (1989): "La modernización de la gestión pública". Ed. INAP/MAP. Madrid.
- MEUNIER, Baudouin (1993): "La gerencia de las Organizaciones no Comerciales"; Ed. Ministerio para las Administraciones Públicas. Madrid.
- MUÑOZ MACHADO, Andrés (1999): *La Gestión de Calidad Total en la Administración Pública*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- NUTTING, P.A.; BURKHALTER, B.R.; CARNEY, J.P.; GALLAGHER, K.M. (1991): "Métodos de evaluación de la calidad en atención primaria"; S.G. Editores. Barcelona.
- OCDE (1991): "La Administración al servicio del Público". Ed. Ministerio para las Administraciones Públicas. Madrid
- OSBORNE, David y GAEBLER, Ted (1994): "La reinención del gobierno", Ed. Paidós. Barcelona.
- PÉREZ - FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio (1996): "Gestión por procesos. Reingeniería y mejora de los procesos de empresa". Ed. ESIC. Madrid.
- POLLIT, Christopher y BOUCKAERT, Geert (Editores) (1995): "Quality Improvement in European Public Services". Ed. Sage. Londres.
- RICHARDS, Sue (1994): "El paradigma del cliente en la Gestión Pública", en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* nº 1, págs. 5-16.

SACANELL BERRUJECO, Enrique (1994): "El concepto de calidad en los Servicios Sociales", en Zerbitzuan nº 26, págs. 63- 88. Ed. Gobierno Vasco. Vitoria - Gazteiz.

SALA SCHNORKOWSKI, Mercé y SATORRAS ARRIOLS, Marc (1999): La qualitat als ajuntaments. Experiéncies a l'área de Barcelona. Ediciones UPC. Barcelona.

SENLE, Andres (1993): "Calidad Total en los Servicios y en la Administración Pública". Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

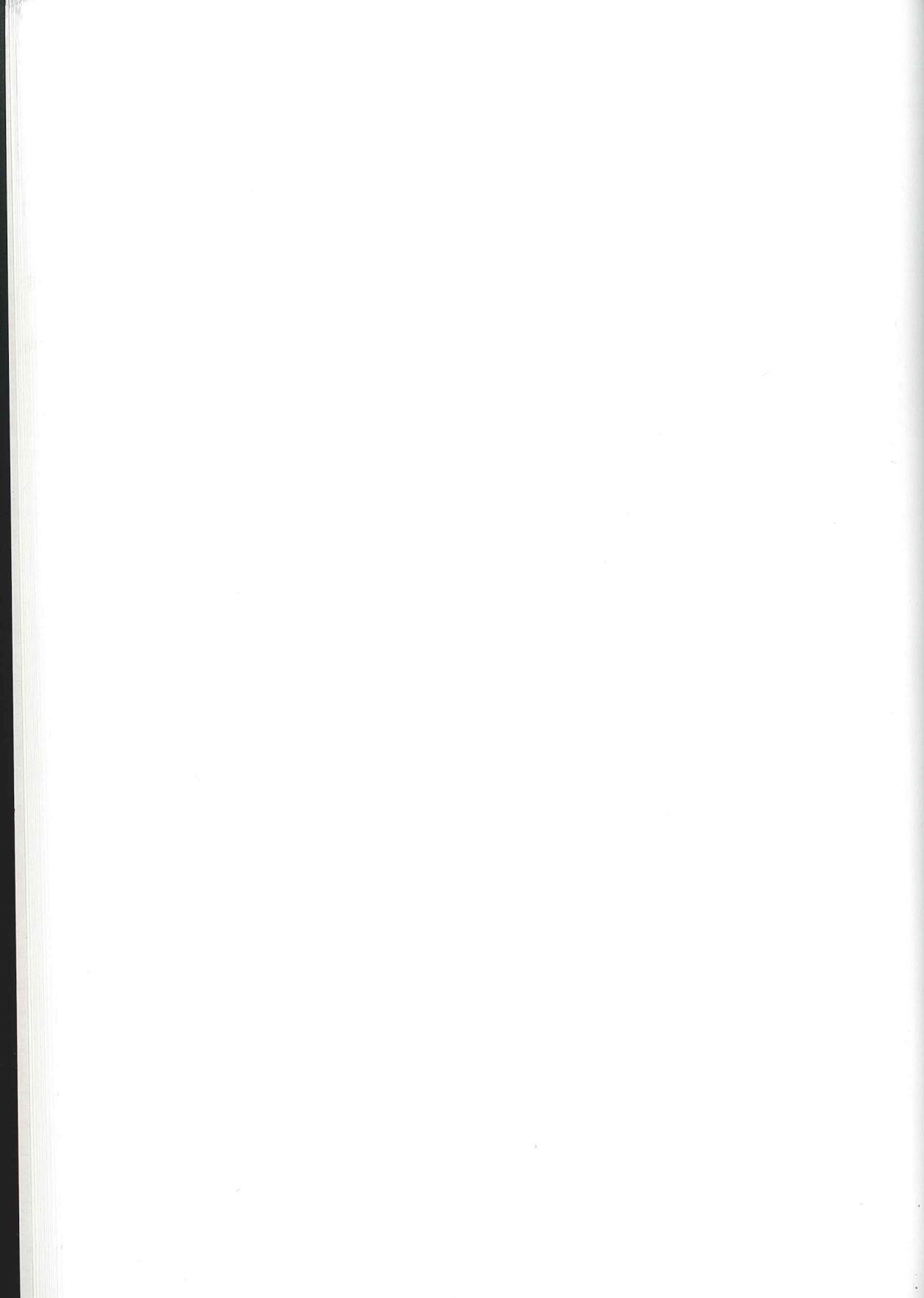
SUBIRATS, Joan (1992): "Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración"; Ministerio para las Administraciones Públicas. Madrid.

TALAVERA PLEGUEZUELOS, Clemente (1999): Calidad Total en la Administración Pública. Ed. CEMCI Publicaciones. Granada.

VARIOS (1992): "Calidad Total en los Servicios Públicos y en la Empresa"; Ministerio para las Administraciones Públicas. Madrid.

VUORI, H.V. (1988): "El control de calidad en los servicios sanitarios"; Ed. Masson. Barcelona.

ZEITHAML, Valerie A.; PARASURAMAN, A. y BERRY, Leonard L. (1993): "Calidad Total en la gestión de servicios"; Ed. Díaz de Santos. Madrid.



Calidad en los servicios sociales

–reflexiones sobre la Calidez–

Luis Alberto Barriga Martín. Trabajador Social. Consultor de Desarrollo Organizativo.

El encargo

Desde el Consejo General se me encargó un artículo referido a la CALIDAD para el número de la revista que tienes en tus manos, debido –supongo yo– a una ponencia presentada en Almería, (Serón - noviembre de 1999) dentro de las VI Jornadas Nacionales de Gerentes de Servicios Sociales.

A primera vista el encargo es fácil. Se toma la ponencia escrita, se le da forma de artículo y... ya está. El problema es que uno tiene la mala costumbre de la insatisfacción permanente con lo que dice o escribe por la sensación de “incompletud” –*palabra procedente de un filósofo cuya lectura siempre recomiendo encarecidamente; Edgar Morin*¹– y porque la velocidad que nos imponen los nuevos tiempos unida a mis ignorancias determinan que en un plazo inferior a un año aparezcan informaciones, datos, conversaciones con colegas y publicaciones que se me antojan muy provechosas para la elaboración de este artículo.

Así pues el reto consiste en escribir un artículo lo suficientemente sugerente como para que el lector/a no aborrezca de entrada el asunto-moda de la Calidad y lo suficientemente incompleto como para que genere debate, crítica y, ojalá, desarrollos posteriores.

Sinceramente creo que el Trabajo Social se encuentra en una coyuntura en la que no podemos obviar este tipo de debate porque

hablar de Calidad en los Servicios Sociales es hablar de un futuro que hoy, para bien o para mal, es incierto.

El esquema

Dividiremos el artículo en dos partes.

La primera parte intentará explicar muy resumidamente *qué es la Calidad Total* y en qué consisten los Sistemas de Calidad aplicados a las organizaciones de servicios. (Los lectores y lectoras ya iniciados en la Calidad pueden saltarse esta parte o echar una simple ojeada)

La segunda parte es una reflexión abierta (o sea; incompleta) que tratará de *ofrecer preguntas a algunas respuestas:*

- El centro de nuestras organizaciones es el Sistema Cliente.
- La incorporación de Calidad es una exigencia ética para los sistemas de Bienestar Social.
- La Calidad es una Cultura.
- La supervivencia económica de los Sistemas de Bienestar Social depende de la Calidad.

1. EDGAR MORIN: Introducción al Pensamiento Complejo. GEDISA 1995.

Calidad en los servicios sociales. -reflexiones sobre la Calidez-

- La implantación de sistemas de Calidad va de "arriba" a "abajo" en la organización.
 - Los sistemas de Calidad se compran y se venden.
 - La Calidad es rentable ética y financieramente.
 - Se puede hacer.
 - La No-Calidad conculca sistemáticamente los derechos de los Clientes.
 - Debemos hacerlo para reforzar la legitimidad del sistema.
- con él/ella; que es cosa de la/os directivos o de las empresas "productivas", probablemente esté generando pérdidas lamentables en el Sistema de Bienestar Social).
 - **MENTALIDAD SISTÉMICA**². (Las mentalidades causa-efecto, lineales y reactivas son tan limitadas que no pueden comprender ni el entorno ni el futuro)
 - **BUEN HUMOR**. (Sin el cual no se concibe un viaje placentero, a pesar de la gravedad de los paisajes que vamos a ver).

Consejos para el viaje

- **SUSPENDER LOS SUPUESTOS**. (Los arquetipos mentales son necesarios pero suelen ser las principales barreras al cambio. Se precisa cierta autocritica y un alto grado de ingenuidad inicial)
- **LEER DESDE EL SISTEMA CLIENTE**. (Usemos la "metanoia" -cambio de enfoque- y leamos *no* desde el paradigma técnico, sino desde el Cliente de servicios de Bienestar que tod@s somos)
- **QUE "CADA PALO AGUANTE SU VELA"**. (Toda/os tenemos una responsabilidad personal determinada relacionada con la Calidad; no TODA la responsabilidad. Cada una/o debe y puede buscar sus ESPACIOS DE MANIOBRA)
- **NO ECHAR "BALONES FUERA"**. (Si alguien cree que lo de la Calidad no va

Los conceptos básicos de la calidad

Qué es la calidad

Las políticas actuales de Calidad en el ámbito empresarial tienen su origen en la aplicación que se realizó en Japón de las ideas de autores occidentales como Deming y Juran.

Pero antes de ir con ellos no me resisto a buscar en nuestro diccionario³, en el que encontramos varias acepciones del término "calidad" muy interesantes:

- *Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.*
- *Superioridad o excelencia.*
- *Condición o requisito que se pone en un contrato.*

y, finalmente, apareció una acepción preciosa:

– *Calidez*.

Desgraciadamente, cuando hablamos con empleados de compañías en las que se han implantado sistemas de Calidad Total, la última acepción que le darían a la palabra Calidad sería “calidez”. En demasiados casos la asocian a papeleo, molestias o control absoluto. Ello es debido a que en muchos

casos **NO HAN COMPRENDIDO DE QUÉ SE TRATA**.

No podemos entender lo que significa la Calidad sin entrar a comprender el significado de “**PROCESO**”. El proceso, en el ámbito organizativo, puede ser definido como el conjunto de interacciones que se dan en una organización con el fin de transformar los insumos en productos o servicios.

Gráficamente se suele explicar así:



De forma que el “Proceso” es lo que ocurre en la “caja” de la organización. Esta caja es un ámbito de pura *interacción compleja* de multitud de agentes (personas, recursos, aprendizajes, estructura, relaciones informales, organigrama, poder, roles, estatus, clima, ...)

Mucha gente tiene claro que la CALIDAD ha de ser la *CUALIDAD* esencial de los productos y servicios que la organización produce. Y así es. Pero no es menos cierto que lo que ocurra dentro de la “caja” de la organización *determina* la cantidad de Calidad que posea el producto o servicio.

La conclusión es obvia; **LA CALIDAD EN EL PROCESO es lo que determina LA CALIDAD DEL PRODUCTO**. De hecho, durante algunos años se puso el énfasis en la *calidad del producto* de tal forma que se

notas

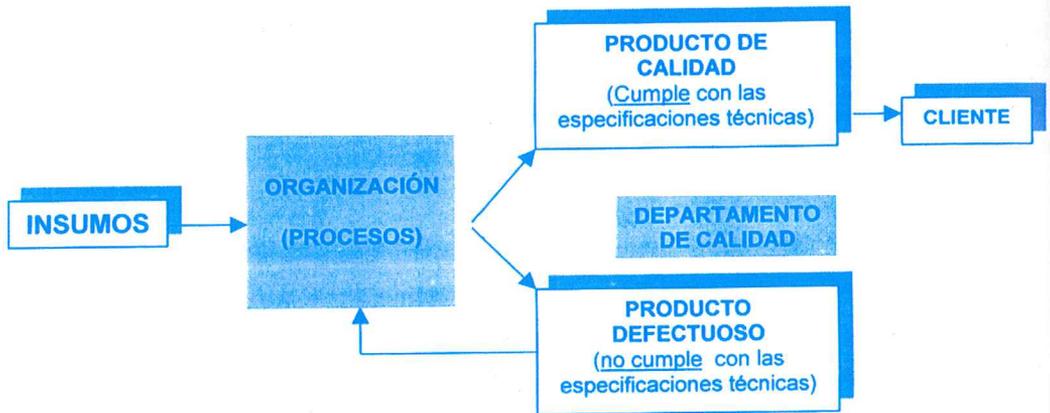
2. Para entender bien a qué me refiero con Mentalidad Sistémica recomiendo la lectura de “LA QUINTA DISCIPLINA de Peter M. Senge. Edit. GRANICA 1992.

3. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la Lengua Española. XXI edición. 1992.

Calidad en los servicios sociales.
-reflexiones sobre la Calidez-

crearon en las grandes empresas "departamentos de calidad" que vigilaban esencialmente los fallos de calidad de los productos. Cuando eran detectados, el producto no se sacaba al mercado y era

introducido de nuevo en la "caja de procesos" para ser desmontado y re-elaborado. Así se inventó un "metaproceso" que funcionaba de la siguiente forma:



Esta forma de funcionar con relación a la calidad ha sido una de las causas de muerte súbita de algunas empresas por la sencilla razón de incrementar los costes de producción gracias a:

- los costes generados por el propio Departamento de Calidad (más personas, más espacios físicos, más tiempo hasta la entrega del producto al cliente...)
- los costes derivados del "desmontaje" o "reparación" de los fallos localizados en el producto.
- el empeoramiento del clima laboral cuando se efectuaba por parte del departamento de calidad la terrible pregunta: *¿Quién ha sido?* (Muchas veces, en este tipo de empresa, se comparaba el departamento de calidad con el

"departamento de asuntos internos" de las películas policíacas americanas)

En poco tiempo se comprendió que la fórmula más eficiente para dotar de calidad al producto era simplemente (aunque no es nada simple) *hacer que absolutamente todo lo que ocurre dentro de la caja sea de calidad*. De esta forma, por descontado que el resultado -producto o servicio- va a ser de calidad.

Pues bien, ese "absolutamente todo" que definimos antes como conjunto de interacciones complejas no es simplemente un conjunto de procedimientos que llevan a cabo personas y máquinas, es algo mucho más importante. Se trata de una **CULTURA**.

Si hablamos de **CULTURA**, estamos hablando de valores, cosmovisiones -formas de ver el mundo-, comportamientos,

símbolos, normas, códigos, rituales, y, sobre todo, de personas interactuando de forma DINÁMICA, VIVA y CAMBIANTE.

Por lo tanto, cuando una empresa se decide a implementar sistemas de calidad debe ser consciente de que muy probablemente precise iniciar un proceso de **MODIFICACIÓN CULTURAL** de tal magnitud que los cimientos de la "caja-organización" van a tambalearse. Necesariamente entrarán en una crisis cuya resolución dependerá de un devenir bastante imprevisible.

Ahora bien, lo anterior ha tenido como efecto perverso que algunas organizaciones

miedosas han resuelto esta crisis de formas no adecuadas y han confundido al entorno. Ofrecen una imagen altamente errónea de lo que es la Calidad aplicada a las organizaciones y, encima, tienen la desfachatez de presentarse como modelos al resto del mundo. Son empresas en las que la Calidad no ha pasado de ser considerada como una **NUEVA HERRAMIENTA** útil a la organización. Lo mismo ocurre con la mala utilización de la Reingeniería de Procesos (Hammer & Champy⁴), que no es tanto herramienta como una nueva visión, una nueva cultura. Han caído en lo que podríamos denominar las **TRAMPAS DE LA CALIDAD**:

- **Mirarse al ombligo** en lugar de atender a las necesidades del sistema cliente.
- **Obsesión excesiva por la medición** (puede acabar siendo tan paralizante que las personas *no tienen tiempo de trabajar* porque están todo el día rellenando formularios).
- **Crear que la Calidad es tan sólo una cuestión de acreditación externa.** (lo que ha generado todo un cuerpo de **MERCADERES DE LAS ACREDITACIONES DE CALIDAD** que a veces es de dudosa utilidad real)
- **Hacer de la Calidad un Neo-Taylorismo.** (Ver a las personas de la organización como "fuerzas de trabajo" a las que hay que optimizar cual piezas de un reloj suizo sin atender a lo esencial; son **PERSONAS**)
- **Crear que lo esencial de la calidad es la MEJORA de procesos** (arreglar la "caja"), cuando lo importante de la calidad es que deviene en **CAMBIO de procesos**. (Por ejemplo; pasar de cajas a globos que vuelan...)
- **Pensar en la Calidad Total como un objetivo alcanzable y concreto.** (Lo sentimos, es inalcanzable. Pero hay una buena noticia, se trata de eso; de perseguir lo inalcanzable porque lo importante no es el destino, sino el viaje)

Llegados a este punto de la reflexión, me parece importante comentar algunos de los

ya clásicos **PRINCIPIOS ESENCIALES DE LA CALIDAD:**

- **Orientación al cliente.**
- **Liderazgo explícito de la dirección.** (de "arriba" hacia "abajo")
- **Participación de todo el personal.** (tod@s orientados a la calidad)
- **Búsqueda del "KAIZEN"** (Mejora continua)
- **Gestión basada en hechos y datos.** (solo lo mensurable puede tener calidad)
- **Importancia de la gestión de los procesos y NO de los productos.** (La calidad no se mide solo con relación al producto. De hecho, lo importante es la CALIDAD DEL PROCESO)

Una posible definición de la **GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL** (*Total Quality Management*): *"Una estrategia global que, abarcando toda la organización, se diseña con el fin último de movilizar e involucrar a todos los recursos de la organización hacia la permanente satisfacción de las expectativas del cliente en un esfuerzo constante de mejora continua".*

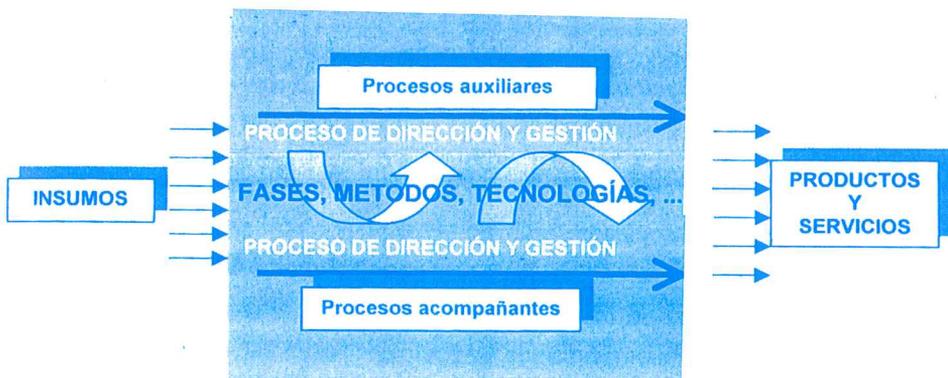
Des-organizarse y re-organizarse (La Mejora Continua)

Si, como hemos visto, cuando hablamos de calidad hablamos de una nueva CULTURA

ORGANIZATIVA, es obligado modificar la cultura organizativa anterior con lo que ello supone de modificación de los valores, la estructura, el estilo de liderazgo, etc...

La "caja" cambia y se reorganiza de manera que toda interacción que se produzca en ella ha de estar orientada a la satisfacción del cliente. Dicho de otra forma; *todos los procesos que se dan en la organización deben aportar "valor añadido" al producto o servicio.*

Pues bien, ha llegado el momento de *abrir la caja* y observar qué ocurre dentro de ella⁵:



Entenderemos por *Proceso Productivo* todas aquellas *interacciones planificadas* (normalmente en fases) que aplican métodos, técnicas y operaciones a los insumos para su transformación. El rol tradicional que los planifica es el de los ingenieros de procesos o los técnicos especialistas.

El Proceso Productivo se sirve de un *proceso de dirección, organización y gestión* paralelo que interactúa dirigiendo, orientando, supervisando, aportando recursos y nuevas tecnologías, etc... Se trata del rol de los directivos de la organización.

A tiempo operan dos metaprocesos que no forman parte propiamente del Proceso Productivo pero que influyen en sentido positivo o negativo, facilitando o dificultando el mismo. Se trata de los Procesos Auxiliares y de los Procesos Acompañantes.

Los *Procesos Auxiliares* son aquellos, externos al proceso productivo en sí, pero que influyen en el mismo y son objetivables, observables, a veces ajenos a la

organización (de fuera de la "caja") y por tanto de difícil modificación, al menos a corto plazo. Nos referimos por ejemplo a normativas reguladoras del sector, presupuestos, medios y espacios físicos, nuevas tecnologías, etc...

Hay varios roles tradicionales que trabajan sobre estos procesos. Se trata de departamentos de I+D, asesorías jurídicas, seguimiento presupuestario, etc...

Los *Procesos Acompañantes* (podrían ser llamados procesos "tripa") son internos, subjetivos, vivenciales, de difícil observación cuando se está dentro de la "caja" y son determinantes para el éxito del Proceso Productivo. Son fruto de la interacción de las personas dentro de la organización. Nos referimos al Clima, las relaciones afectivas entre personas, los

notas

5. Estas ideas proceden de discusiones con colegas y, en especial, de aportaciones hechas por Itamar Rogovsky, Consultor Internacional y profesor del Master de Consultoría de Procesos de Desarrollo Organizacional que lleva a cabo la Universidad de Valladolid desde 1996.

conflictos de rol, estatus poder, los cariños y los odios, etc... Se trata de la PARTE MÁS DESORGANIZADA DE LAS ORGANIZACIONES. Son altamente impredecibles y requieren ser gestionados por liderazgos centrados en las personas, sus necesidades y sus capacidades. Son potentísimos bien orientados o paralizantes hasta la extenuación si nadie se ocupa de ellos y deja que las relaciones "fluyan" sin control.

Los roles que deben ocuparse especialmente de estos procesos son los de los líderes naturales, los departamentos de desarrollo organizacional, los de recursos humanos, etc...

Pues bien, *si se implanta calidad en una organización, los esfuerzos de TODAS LAS PERSONAS de la organización se han de dirigir a que las interacciones persona-persona y persona-cosa sean de calidad. Es decir, los métodos, las operaciones concretas, la gestión, el liderazgo y las relaciones humanas han de ser de calidad.*

Pero, ¿CÓMO SE CONSIGUE ESTO?

A través de un proceso continuado de MEJORA. Es lo que los japoneses denominan con el término "KAIZEN". Se trata de un proceso circular, sin fin, mediante el cual la organización reflexiona qué está haciendo, cómo debería hacerlo, cómo lo va a hacer, cómo va a medir el progreso y cuándo volverá a *sentarse* para evaluar y cambiar.

Se trata de implantar el llamado CICLO P.D.C.A:

P = Plan (Planificar)
D = Do (Construir lectores de procesos)
C = Check (Verificar - medir su fiabilidad)
A = Action (Actuar - desarrollar el proceso)

- Requiere **COMUNICACIÓN** y **FORMACIÓN** constante del personal.
- Requiere *modificar la estructura* organizativa.
- Requiere *modificar la cultura* de la organización.
- Requiere *poseer indicadores* que midan todos los procesos productivos.
- Requiere *invertir recursos* financieros y humanos considerables.

Se trata de:

- *Identificar procesos* críticos.
- *Describir* contenidos e implicaciones.
- *Estandarizar* procedimientos.
- *Establecer previsión* de resultados.
- *Concretar gestión y responsabilidad* de cada uno/a.
- *Definir medidas e indicadores.*
- *Revisar y evaluar sistemáticamente.*
- *Introducir la mejora y asegurarla.*

Y ello para **TODAS** y **CADA UNA** de las **INTERACCIONES** críticas que se dan en el **Proceso Productivo**.

Así pues, la **ORGANIZACIÓN** que trabaja desde el prisma de la Calidad se empieza a *des-organizar* y *re-organizar* de forma continua con la finalidad de adaptarse al cumplimiento de la finalidad última; **SERVIR AL CLIENTE**.

Y lo hace a tal velocidad que ya nunca podrá ser definida, descrita como si de una fotografía estática se tratara. Lo único que se puede decir de ella es *cuál es su estilo de des-organización constante*.

Hay que reconocer que esta nueva dinámica organizativa posee, en manos de gentes no-éticas, un peligro enorme. Hay organizaciones muy acreditadas en materia de calidad que han obtenido altos estándares de medida auditada externamente a costa, entre otras cosas, de la felicidad del operario.

En el fondo no han cambiado los valores organizativos previos que ven a los emplead@s como “fuerzas/conocimientos” cosificados y cuantificables. La clave para desenmascarar a estas compañías es sencilla. Se trata de buscar e identificar los referentes éticos y de mirar a las caras de la gente. Si percibimos infelicidad en los “organizandos” –que dicho sea de paso; son también CLIENTES del sistema organizativo– la conclusión es clara; NO HAY CALIDAD.

Objetivación, medición y acreditación de la calidad

La filosofía (cultura) de la calidad sería inoperante si no se concretase finalmente en indicadores operativos que midan cada elemento de los procesos organizativos y cada producto o servicio generados.

Si no podemos medir, no podemos mejorar, (o al menos eso dicen todos los teóricos de la calidad). Nuestro siguiente y grave problema será si realmente podemos medirlo todo en las organizaciones de Bienestar Social, pero a ello nos referiremos en la segunda parte del artículo.

Medir significa comparar con un estándar. No es posible medir sin un referencial previo. Consciente de ello, el mundo

empresarial ha terminado generando estándares de medición aplicables a organizaciones de cada sector productivo.

Una de las organizaciones más conocida en la elaboración de estándares para la medición de la calidad en las empresas es la I.S.O. (Organización Internacional de Estandarización que tiene su sede en Ginebra). ISO se ha encargado de elaborar referenciales de medición de la calidad aplicada a diferentes sectores productivos.

Por otro lado existen Empresas y Organizaciones especializadas en el campo de la **AUDITORÍA DE CALIDAD** se encargan de verificar y **ACREDITAR**, en su caso, el cumplimiento de las normas del referencial ISO de calidad. Las normas ISO poseen una serie de requisitos documentales:

- **MANUAL DE CALIDAD** que posee indicadores y objetivos
- **MANUALES DE PROCEDIMIENTOS** que responden a qué, dónde, cuándo y quién
- **INSTRUCCIONES DE TRABAJO**, que responden al cómo
- **ARCHIVOS** en los que se recoge la evidencia objetiva).

Asimismo existen **PREMIOS** a la calidad para aquellas organizaciones que (candidatas voluntarias) obtengan altos estándares. Obtener uno de estos premios o acreditar a través de una organización auditora (por ejemplo AENOR) *sirve para legitimar la organización en el contexto*. Los Premios a la Calidad obtenidos por organizaciones son –en el contexto cultural de la Calidad– los rituales.

Pero existen otros referenciales. En 1988 se constituyó la *Fundación Europea para la*

Calidad en los servicios sociales.
-reflexiones sobre la Calidez-

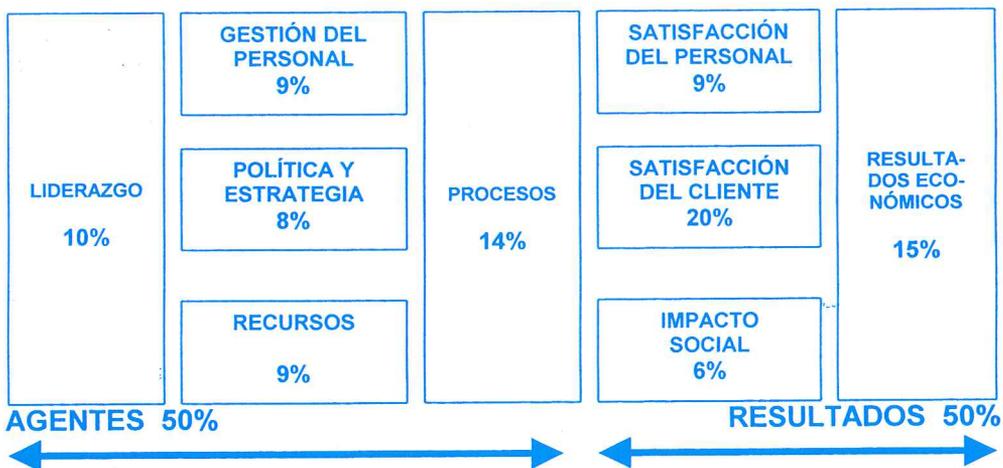
Gestión de la Calidad (EFQM) y desde 1992 otorga los Accésit Europeos de la Calidad y el Premio Europeo a la Calidad.

Por su configuración, el MODELO EUROPEO es bastante más adecuado para aplicar al sector de los SERVICIOS que las normas ISO (más desarrolladas y efectivas

para los procesos de los sectores industriales).

Además el modelo europeo no está dirigido a la auditoria externa para acreditación, sino más bien a la AUTOEVALUACIÓN por parte de la organización.

ESQUEMA DEL MODELO EFQM (Qué miden)



La mitad de la puntuación total que puede obtener una empresa se refiere a los AGENTES que intervienen en los procesos de creación de productos o servicios. La otra mitad se refiere a los resultados que la organización obtiene con sus productos o servicios.

Para entender mejor todo esto describiremos algunos de los contenidos de los 9 criterios teniendo en cuenta que, a su vez, cada criterio se subdividirá en INDICADORES de medida.

En cuanto a los AGENTES:

CRITERIO: LIDERAZGO (10% de la puntuación)

- Una implicación clara del liderazgo en la Calidad Total.
- Una sólida filosofía de Calidad Total.
- Reconocimiento oportuno y apreciación de los esfuerzos y éxitos de personas y equipos.
- Apoyo a la Calidad Total mediante la provisión de los recursos y la asistencia adecuados.
- Implicación con clientes y proveedores.
- Promoción activa de la Calidad Total fuera de la organización.

CRITERIO: POLÍTICA Y ESTRATEGIA (8% de la puntuación total)

- Cómo la política y la estrategia de empresa están basadas en el concepto de Calidad Total.
- Cómo se determinan la política y la estrategia sobre la base de una información que resulte relevante para la calidad total.
- Cómo política y estrategia constituyen el fundamento de los planes de la empresa.
- Cómo se comunica lo relativo a política y estrategia.
- Cómo política y estrategia se revisan y mejoran regularmente.

CRITERIO: GESTIÓN DEL PERSONAL (9% de la puntuación total)

- Cómo se lleva a cabo una mejora continua de la gestión del personal.
- Cómo la compañía conserva y desarrolla la experiencia y las capacidades del personal a través de la contratación, formación y promoción de las carreras profesionales.
- Cómo el personal y los equipos acuerdan los objetivos y la revisión permanente de los mismos.
- Cómo la compañía promueve la implicación de todo su personal en la mejora permanente y le faculta para tomar las iniciativas precisas.
- Cómo se logra una eficaz comunicación ascendente y descendente.

CRITERIO: RECURSOS (9% de la puntuación total)

- Recursos financieros.
- Recursos de información.
- Recursos materiales.
- Aplicación de la tecnología.

CRITERIO: PROCESOS (14% de la puntuación total)

- Cómo se identifican los procesos claves para el éxito de la empresa.
- Cómo la empresa, de modo sistemático, dirige sus procesos.
- Cómo se utilizan los parámetros de actuación, junto con toda la realimentación válida, para revisar los procesos y establecer objetivos de mejora de la calidad.
- Cómo la empresa estimula la innovación y la creatividad en la mejora del proceso.
- Cómo la empresa realiza cambios en el proceso y evalúa beneficios.

En cuanto a los **RESULTADOS**:

CRITERIO: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (20% de la puntuación total)

Percepción de los clientes en cuanto a:

- Capacidad para cumplir con las especificaciones.
- Defecto, error, índice de rechazo.
- Seriedad, calidad invariable.
- Facilidad de mantenimiento.
- Durabilidad.
- Fiabilidad.
- Entrega dentro del plazo.
- Entrega de la totalidad del pedido.

- Información sobre logística.
- Frecuencia de repartos.
- Sensibilidad y flexibilidad.
- Disponibilidad de los productos.
- Accesibilidad del personal clave.
- Formación sobre el producto.
- Información impresa sobre el producto.
- Soporte técnico.
- Sencillez, comodidad y exactitud de la documentación.
- Conocimiento de los problemas del cliente.
- Manera de tratar las reclamaciones.
- Estipulaciones de garantía.
- Disponibilidad de piezas (repuestos).
- Innovación en la calidad de servicio.
- Desarrollo del producto.
- Condiciones de pago y financiación.
- Niveles de reclamación.
- Devoluciones del cliente.
- Pagos de garantías.
- Índices de trabajos.
- Reconocimientos y premios recibidos.

CRITERIO: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL (9% de la puntuación total)

Percepción del personal en cuanto a:

- Entorno de trabajo: ubicación, espacio, comodidades.
- Disposiciones relativas a salud y seguridad.
- Comunicación en el ámbito local y de empresa.
- Valoración, fijación de objetivos y planificación de la carrera profesional.
- Formación, desarrollo, reciclaje.
- Conocimiento de los requerimientos del trabajo.

- Conocimiento de los valores de la empresa, visión y estrategia de la misma.
- Conocimiento del proceso de Calidad Total.
- Implicación del proceso de Calidad Total.
- Planes de reconocimiento de méritos.
- Organización (gestión de línea).
- Organización para la Calidad Total.
- Estilo de gestión.
- Seguridad del puesto de trabajo.
- Absentismo y enfermedad.
- Rotación del personal.
- Facilidad de contratación.
- Quejas.
- Uso de instalaciones facilitadas por la compañía.

CRITERIO: IMPACTO SOCIAL (6% de la puntuación total)

Percepción del entorno social general en cuanto a:

- Implicación activa de la empresa en la comunidad.
- Respeto por el medio ambiente.
- Si se ocasionan o no molestias al entorno.
- Actividades de conservación de recursos globales.

CRITERIO: RESULTADOS ECONÓMICOS (15% de la puntuación total)

- Medidas financieras (Beneficios, efectivo, ventas, valor añadido, fondo de maniobra, liquidez, beneficios de accionistas en su caso, etc...).
- Medidas no financieras (Cuota de mercado, residuos, defectos por unidad de producción o actividad, variabilidad del producto o servicio, coste de la no-calidad, logros en el ámbito de servicios).
- Tiempos (Tiempo de proceso de pedidos, plazo de entrega del producto, tiempo de proceso de lotes, tiempo para resolver reclamaciones, tiempo requerido para introducir en el mercado nuevos productos y servicios, tiempo para llegar al punto de equilibrio en nuevos desarrollos, tiempo de rotación de existencias...).

De todos estos criterios se han de elaborar INDICADORES DE MEDICIÓN para que la organización AUTOEVALÚE y reorienta, en su caso, todos los procesos.

Este referencial está en estos momentos en fase de debate y reelaboración y podemos avanzar que el resultante va a dar mucha más importancia de la que tenía el criterio de IMPACTO SOCIAL, probablemente en detrimento de la importancia de los RESULTADOS ECONÓMICOS.

Hay que empezar por el final; identificar el producto e identificar al cliente

Una práctica peligrosa puede ser la de suponer que todas las personas dentro de la organización están de acuerdo en cuanto a qué es lo que producen. Invito a los lectores/as a que experimenten alguna vez preguntando a diez personas de una misma organización algo tan sencillo como ¿qué es lo que producen aquí?

Si se trata de una fábrica de automóviles, es posible que mayoritariamente exista acuerdo. Si se trata de una organización de servicios de Bienestar Social –por ejemplo un hospital– la cosa se complicará más. La respuesta más obvia que escucharemos será: *salud*. Pero sigamos preguntando, ¿qué entiende Vd. por salud? El abanico de respuestas se abrirá tanto que percibiremos muy posiblemente por el tipo de respuesta si está contestando un enfermera/o, un/a médico, un celador, el personal de limpieza, los de restauración o un gerente.

Lo que sí es seguro es que *si no se identifica el producto, no podremos medir la cantidad de calidad que contiene*.

Lo mismo ocurre con el término cliente. Si seguimos con el ejemplo hospitalario, el cliente del médico puede ser el paciente, el del enfermera/o puede ser el/la médico, el del personal de cafetería puede ser cualquiera que precise un café, etc...

Definir el CLIENTE es crucial para hablar de sistemas de calidad en las organizaciones. De hecho hablar de CLIENTE en singular suele llevarnos a error. Sin duda es mejor referirnos al SISTEMA CLIENTE.

Dos buenas amigas; M^a Jesús Brezmes y Nines López lo definen como *“cualquier subsistema que tenga expectativas legítimas de recibir y participar en la gestión de un producto o servicio”*.

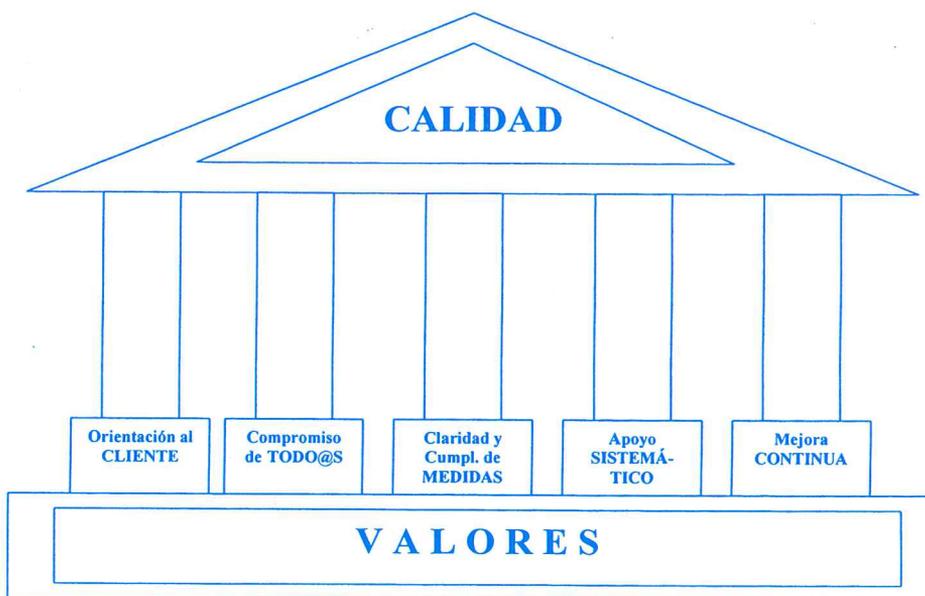
A partir de esta definición hay que ser conscientes de que existirán:

- **CLIENTES EXTERNOS y CLIENTES INTERNOS** en función de si se sitúan como subsistemas externos a la “caja” o como subsistemas que integran la organización. (En el caso del hospital, un médico de pediatría tiene como Cliente Externo a un niño y su familia y como Cliente Interno al Departamento de Epidemiología, al que debe transmitir los datos de todas las patologías tratadas. Incluso existen departamentos que no trabajan nunca directamente con clientes “externos” como por ejemplo el departamento de nóminas o el servicio de anatomía patológica).
- **CLIENTES DIRECTOS (o cercanos) y CLIENTES INDIRECTOS (o lejanos)**, en

función de si la organización opera directamente sobre ellos o no. (La empresa de una persona ingresada con una apendicitis tiene *expectativas legítimas* de pronta recuperación no solo por cuestiones de tipo afectivo sino también por cuestiones de índole económica y lo mismo les ocurre, aunque parezca

exagerar, al Ministro de Sanidad –que tiene una cama ocupada– como al de Trabajo –que está “pagando” los costes de una baja laboral)

Para finalizar y espero que aclarar esta parte, me parece muy bueno este gráfico extraído de unos apuntes de Consultores Españoles.



El “frontis” del edificio es la CALIDAD. Ésta ha de ser percibida por todos los actores y para que se tenga firme precisa de los pilares básicos (los principios de la Calidad). Pero lo que más me atrae del edificio es la claridad con que se identifican los cimientos de toda organización que pretenda ofrecer Calidad; los VALORES. Ellos son el sustento *necesario* de todo el entramado del servicio al Cliente.

El asunto de los VALORES nos sirve para pasar a la segunda parte del artículo –la reflexión crítica de la Calidad en los sistemas de Bienestar Social–. Si una organización incorpora sistemas de Calidad Total sin haber aclarado su Referencial Ético y sus Valores esenciales, dicho de forma jocosa, tiene más peligro que un elefante en una cacharrería. Estremece pensar las

tecnología en manos de inconscientes cuyo centro de atención no son las personas.

Calidad y organizaciones de Bienestar Social; problemas, desafíos y esperanzas

Primer problema; ¿dónde estamos? La cuestión ética

En cierta ocasión encontrábase dos hormigas charlando en lo alto de una loma. Hablaban sobre el sentido de su vida en la tierra. Sobre si las hormigas eran los seres superiores de la Creación y así lo demostraban por su ordenada estructura social en la que cada cual tenía su sitio y, dependiendo de su casta, unas funciones claras y diferenciadas. Desde el primer día de su vida cada una sabía lo que tenía que hacer. Estaban sumidas en estas reflexiones cuando vieron cómo subía apresurada por la misma loma otra hormiga.

– “¡Compañeras!” –gritaba ésta–. “Nos han avisado que hay un hombre merodeando por estos lugares”. (De todos es sabido que los hombres no suelen atacar los hormigueros intencionadamente pero que en ocasiones causan daños por descuido).

– “El pisotón de un humano, por grande que sea éste, nunca podrá destruir la colonia” –observó orgullosa una de ellas mientras la otra asentía– “sin embargo, para evitar males mayores cumplamos con nuestra misión y vigilemos desde esta colina por si algún humano se acercase”.

De esta forma, la tercera hormiga se incorporó a la vigilancia y a la conversación que seguía

versando sobre la situación privilegiada de las hormigas en el orden de la Creación. Así, mientras oteaban de reojo el horizonte, una a una fueron aportando las razones por las cuales se sentían superiores al resto de los seres vivos y, finalmente, convinieron que efectivamente nada había comparable a ellas. Tan contentas estaban por haber llegado a tal conclusión que las tres hormiguitas se pusieron a bailar en lo alto de la colina, y a fe que ofrecían un aspecto magnífico con el contraluz del sol de la tarde.

En esto estaban cuando el hombre, molesto, se rascó la nariz de improviso y las tres hormigas murieron aplastadas. El hombre ni siquiera llegó a despertarse; se dio media vuelta y siguió durmiendo su placentera siesta...

(Adaptación libre de un cuento de Tony de Mello)

Tenemos que contextualizar los Sistemas Públicos de Bienestar Social para poder empezar a hablar de la Calidad aplicada a los mismos por dos razones bastante obvias:

- Primera razón: Los sistemas de Bienestar Social tienen que ser valorados (medidos) con relación al contexto de los otros sistemas y eventos sociales. (Mundialización de la Economía, Nuevas tecnologías, in-comunicación de masas, desaparición de la pluralidad ideológico-política en Occidente –el llamado Pensamiento Único–⁶, aparición de

⁶ Recomiendo la lectura de la obra “Cómo nos venden la moto”. NOAM CHOMSKY & IGNACIO RAMONET. Icaria 1995.

nuevas configuraciones de Estados como es la realidad europea, reaparición de los nacionalismos, la tan cacareada crisis de los sistemas públicos de Bienestar Social, países sumidos en el subdesarrollo a costa de nuestra aparente Calidad de Vida, etc...)

- Segunda Razón: El contexto inmediato –el contexto de los clientes del sistema– demanda cada día con mayor pujanza Calidad en los Servicios públicos de Bienestar Social.

En cualquier caso no podemos permitirnos el lujo de observar la realidad desde atalayas de “aparente seguridad” como les ocurrió a las hormiguitas del cuento. Estas atalayas –soy consciente de que aquí me pongo polémico– son los parapetos normativos que regulan las prestaciones básicas a que l@s ciudadanos tienen derecho, los mismos parapetos que defienden al enorme cuerpo de *funcionarios del bienestar* (inamovibles y, lo que es peor, a veces inmóviles). Incluso tenemos la peligrosa sensación de haber alcanzado ya las cotas de democracia más alta, como si la Democracia fuese un artículo-cosa comprable, alcanzable, en lugar de un *verbo* en continua construcción.

En el mismo foro del que surgió esta ponencia sobre Calidad, las “VI Jornadas Nacionales de Gerentes de Servicios Sociales” un profesor de Sociología de la Universidad del País Vasco –Imanol Zubero Beaskoetxea– tuvo en su intervención la gloriosa “desfachatez” de decir cosas como estas:

- “Hoy en día la autentica batalla a favor de la solidaridad es ideológica”, y al tiempo nos hacía ver cómo nuestro trabajo

dentro de las Instituciones de Bienestar Social es cada vez más des-ideologizado. Las ideologías no se llevan. Pero nos advertía de que trabajar sin ideología en Instituciones de Bienestar Social es altamente peligroso.

- “Agnes Heller denuncia el espejismo de solidaridad que las instituciones del bienestar están generando en las sociedades desarrolladas, cuyo funcionamiento no sólo no está fortaleciendo los compromisos personales hacia los demás, sino que los está reduciendo”
- “A partir de las concepciones de justicia hoy dominantes (La conservadora, según la cual hacer justicia es garantizar lo propio; la progresista, que defiende el derecho de todos a tener unos mínimos para vivir), ni siquiera es posible defender que el 0’7 sea un asunto de justicia, pues en ninguna de ellas nos consideramos responsables de la miseria del Sur. Como mucho, desde la concepción progresista encontraremos razones para comprometernos en la búsqueda de soluciones, pero no imperativos para hacerlo.
- Sólo si somos capaces de reconocernos deudores del otro –sólo sí, como dice Reynes Mate, aceptamos que “el otro lleva una contabilidad que no coincide con la nuestra”– podremos abrirnos incondicionalmente a la exigencia de prestarle nuestra ayuda.

Ya dejamos claro que el asunto de la Calidad va más allá de ser una herramienta en cuanto se configura como una CULTURA ORGANIZATIVA. Además, en mi opinión, la Calidad es una OPORTUNIDAD PARA REPENSAR DÓNDE ESTAMOS desde el punto de vista Ético

e Ideológico en cuanto a integrantes que somos de los sistemas de los Bienestar Social.

A partir de aquí, vamos a hablar de los Servicios Sociales.

Existe una corriente de pensamiento en nuestro país que propugna la CONSOLIDACIÓN de los Servicios Sociales desde planteamientos de aseguramiento de mínimos. Propugnan que en materia de Servicios Sociales el cimientto "semi-normativo" del sistema que ha sido el Plan Concertado para las Prestaciones Básicas es positivo pero que ha de ser trascendido a través de nuevos marcos como el del Pacto Local o incluso, aunque temo que sea demasiado tarde, con una normativa armonizadora de nivel Estatal, de forma que los mínimos en cuanto a prestaciones sociales estén garantizados.

Admito y comparto la necesidad de este "parapeto" para los Servicios Sociales pero el discurso me parecerá incompleto si no introducimos paralelamente un debate de más alto calado que redibuje la identidad de los Servicios Sociales desde el punto de vista ético e ideológico. Si no lo hacemos así, me siento como una hormiguita en la nariz de un hombre bailando alegre por lo que hemos conseguimos consolidar.

Defiendo esta tesis de la oportunidad que ofrece la introducción de sistemas de Calidad aplicados a las organizaciones porque impone reflexionar sobre dos cuestiones absolutamente ideológicas:

- ¿Quién es nuestro Sistema Cliente?
- ¿Cuál es nuestro Producto?

Definir ambos sin un referencial ético y sin una postura ideológica puede llevarnos a olvidar la acepción de la palabra Calidad que mejor se adapta a los servicios de Bienestar Social: *Calidez*.

Segundo problema: el cliente de los Servicios Sociales

... Pero oiga usted amigo Tortólez, *lo que contaba mi maestro de un confitero andaluz muy descreído a quien quiso convertir un filósofo pragmata...*

... – "Si usted creyera en Dios, en un Juez Supremo que habría de pedirle a usted cuentas de sus actos, haría usted unos confites mucho mejores que esos que usted vende, y los haría mucho más baratos, y ganaría usted mucho dinero, porque aumentaría usted considerablemente su clientela. Le conviene a usted creer en Dios."

– "¿Pero Dios existe, señor doctor?" –preguntó el confitero–.

– "Eso es cuestión baladí –replicó el filósofo–. Lo importante es que usted crea en Dios".
"Pero ¿y si no puedo?" –volvió a preguntar el confitero–.

– "Tampoco eso tiene demasiada importancia. Basta con que usted quiera creer. Porque de ese modo, una de tres: o usted acaba por creer, o por creer que cree, lo cual viene a ser aproximadamente lo mismo, o, en último caso, trabaja usted en sus confituras como si creyera. Y siempre vendrá a resultar que usted mejora el género que vende, en beneficio de su clientela y

Calidad en los servicios sociales.
-reflexiones sobre la Calidez-

el suyo propio”.

El confitero –contaba mi maestro– no fue del todo insensible a las razones del filósofo. “Vuelva usted por aquí –le dijo– dentro de unos días”.

Cuando volvió el filósofo encontró cambiada la muestra del confitero, que rezaba así: “Confitería Ángel Martínez, proveedor de su Divina Majestad”.

Está bien. Pero conviene saber, amigo Mairena, si la calidad de los confites había mejorado.

La calidad de los confites, en efecto, no había mejorado. Pero esto es lo que decía el confitero a su amigo el filósofo:

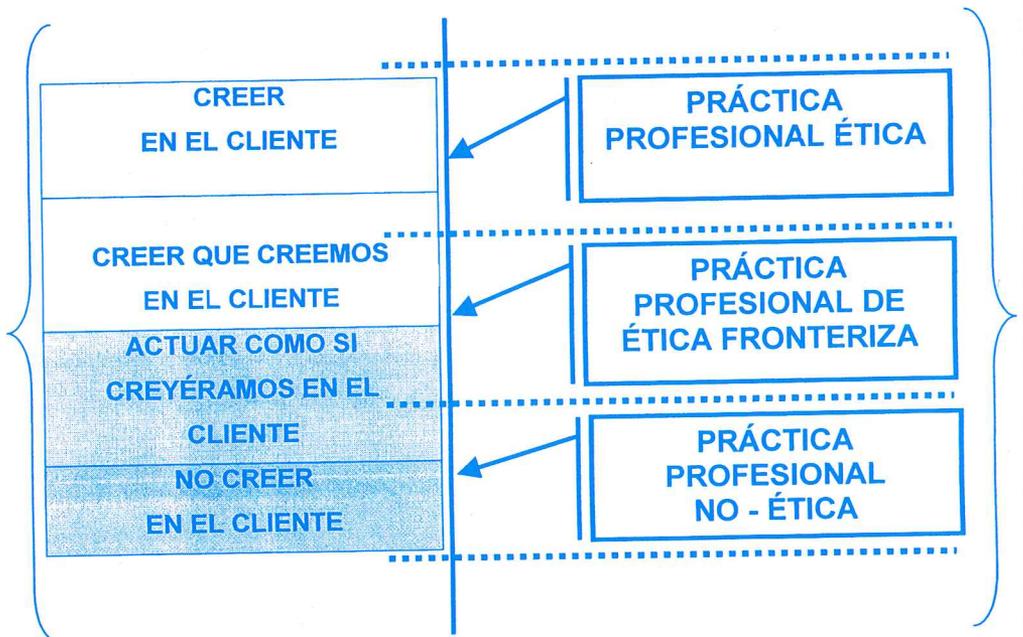
“Lo importante es que usted crea que ha mejorado, o que quiera usted creerlo, o, en último caso, que usted se coma estos confites y me los pague como si lo creyera”

ANTONIO MACHADO
 (Juan de Mairena)⁷

En los Servicios Sociales tenemos tres posibilidades, como decía el filósofo:

- a) Creer en el Cliente.
- b) Creer que creemos en el Cliente.
- c) Actuar como si creyéramos en el Cliente.

Y, además, siempre nos queda la opción d); No creer en el Cliente. Obviamente no es lo mismo:



Revisemos estas posibilidades:

	DISCURSO	PRÁCTICAS
A CREER EN EL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - El usuario o cliente, decide la acción y asume su parte. - El usuario es el centro de esta organización. - La organización trabaja <u>desde</u> el usuario. ("¿qué podemos hacer juntos tú y yo?") - Los principales cambios en esta organización los determina el Cliente. ("por él cambiamos") 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque apreciativo. (basado en las potencialidades del cliente y del entorno) • El Cliente forma parte de la Organización. • La misión esencial es el CAMBIO del contexto excluyente. • Cultura de la Calidad
B CREER QUE SE CREE EN EL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Hacemos lo posible para que los usuarios estén bien atendidos. - Intentamos mejorar día a día nuestros servicios. - La Organización trabaja <u>para</u> el usuario. ("¿qué podemos hacer por usted?") - Los principales cambios organizativos se llevan a cabo pensando qué es lo mejor para el cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Social Inclusivo • La organización establece procedimientos para la escucha del cliente. • Se pide la participación del cliente. • Incorporan Herramientas de la Calidad • Enfoque basado en el déficit. (se clasifica al usuario en función del tipo y cantidad de carencias)
C ACTUAR COMO SI SE CREYERA EN EL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - "Hacemos lo posible con los medios de los que disponemos". - "A veces parece que no hay quien los cambie". - La Organización trabaja (opera) <u>en</u> el usuario. - Los principales cambios los ha de efectuar el Cliente para adaptarse a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Social Paliativo. • Importancia del rol profesional facultativo – prestacional. • Lamento constante por la escasez de medios. • Establecimiento de protocolos de intervención estandarizados de corte médico-"paciente". • La Participación da miedo. • Relación asimétrica profesional – cliente.
D NO CREER EN EL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - "No hay nada que hacer. No quieren cambiar". - "Mejor no vuelva usted mañana" - La Organización trabaja <u>a pesar</u> del usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Social "Asistencialista" • Abrogación constante de los derechos del cliente. • No se escucha al cliente. • La organización establece procedimientos para "defenderse" del cliente. • La Participación está prohibida.

Uno de los problemas principales de la Calidad en los Servicios Sociales es que el Sistema Cliente es altamente complejo. Casi

siempre, todo aquel que pueda ser considerado Cliente, se constituye también en proveedor. Así tenemos:

CLIENTES / PROVEEDORES

	EXTERNOS	INTERNOS
DIRECTOS	Ya sea individuo, familia o grupo; aquel que tiene expectativa legítima de que se intervenga sobre su situación. Pueden ser lo que habitualmente entendemos por usuario pero también lo son en ocasiones las organizaciones del entorno. (Por ejemplo, las organizaciones y profesionales de otros sistemas de Bienestar Social; sistema educativo, sanitario, de empleo, etc...)	Departamentos de la propia organización y que demandan nuestra intervención. (Por ejemplo, un Centro de Servicios Sociales tiene como Cliente al nivel político cercano –concejal de Servicios Sociales- o en el caso de una residencia de personas mayores, el servicio médico es cliente del departamento de Servicios Sociales)
INDIRECTOS	Se trata del contexto social general. El Municipio, la Provincia, la Comunidad Autónoma. Son entes que esperan productos y servicios de nosotros no para ser consumidos directamente por ellos, sino porque afectan al nivel de Bienestar general.	Nuestro "producto" influye en ellos. Y sus productos influyen en nosotros. Suele tratarse de una "influencia" indirecta –no negociada-. (Se trata, con un ejemplo de Ayuntamiento, de las otras concejalías o servicios dentro de la propia organización)

En cualquier caso, tengamos presente que las interacciones proveedor–cliente son tan abundantes, ricas y complejas que es difícil precisar estos aspectos en contextos dinámicos. Unas mismas entidades o personas pueden funcionar

simultáneamente dentro y fuera, directa e indirectamente.

Es indudable que el "cliente legitimador" del sistema de servicios sociales es el que tradicionalmente llamamos "usuario". La

reflexión que cabe hacerse en este momento es *¿cuál es su situación con respecto a los Servicios Sociales?*

Formulado de otra forma; ¿creemos en él?, ¿creemos que creemos?, ¿hacemos como que creemos? o –finalmente– no creemos en absoluto en él.

En mi opinión nos encontramos con situaciones “curiosas” con relación a nuestra “clientela”, distintas al resto de organizaciones de servicios:

- Los Servicios Sociales trabajan con clientes que, en muchas ocasiones, tienen mermaidas inicialmente sus capacidades reivindicativas. La *relación proveedor-cliente* se construye en demasiadas ocasiones desde *enfoques perversos* que hay que desterrar:
 - La situación de Poder del profesional. (Como decía un amigo mío, lo malo de estas situaciones de poder es que la “p” pueda acabar convirtiéndose en “j”.)
 - El hilo que une a proveedor y a cliente está constituido por fibras de carencia, necesidad, angustias... (no se acude con el mismo ánimo a comprar un coche a un concesionario que a solicitar un Salario Social)
 - “Vd. tiene la necesidad. Yo tengo los recursos” “Mi trabajo es *casar* mis recursos con sus necesidades” (visión “carenial” del cliente en la que es él quien ha de adaptarse al servicio).
 - Un mal servicio casi nunca genera quejas por parte del cliente. Si no hay quejas, se merman considerablemente las

posibilidades de mejora. (La queja ha de ser considerada como oportunidad de reflexión para el cambio; ¡ojo con nuestros mecanismos de defensa!)

- Si un cliente se queja, dudamos sistemáticamente de su capacidad de juicio (nos permitimos “interpretar” su queja)
- La necesaria privacidad de nuestros “actos profesionales”, como ocurre en el campo de la medicina, evita que queden al descubierto malas prácticas. (No hay luz ni taquígrafos).
- Una gran paradoja. Una finalidad esencial de toda compañía o empresa que se precie es “fijar su clientela”, es decir; tener y ampliar una cartera fija de clientes. Desgraciadamente el sistema de Servicios Sociales muchas veces “copia” este referente cultural. *¿O no sería lo ideal para el Sistema de Servicios Sociales que un cliente deje de serlo?*
- Habitualmente –y en esto las empresas de Servicios Sociales son únicas– los clientes desconocen parcial o totalmente nuestros productos. Acuden a nuestras “tiendas” buscando otras cosas. Conviene pues replantearse el marketing de los Servicios Sociales.
- Los clientes de los Servicios Sociales suelen ser clientes “cautivos”. Es decir: no tienen posibilidad de elección de proveedor. (Es obvio que las situaciones de monopolio generan baja calidad de servicio)
- Los clientes de los servicios sociales pueden ser incorporados a la producción

de Bienestar antes de que exista demanda por parte de ellos. ¡Tenemos tantos clientes que desconocen que lo son!

Tercer problema: los productos de los Servicios Sociales

Partamos de un principio. *Si no se define con claridad el producto, no podremos hablar de mejora de la calidad del mismo.*

¿Qué producimos?. Los fabricantes de productos y servicios de consumo (ordenadores, coches, agencias de viajes, etc...) lo saben bien. Se trata de ejercer *simultáneamente* dos movimientos:

- Uno en el sentido de *producir lo que se demanda* en el contexto del mercado. (atender la necesidad).
- Otro en el sentido de *influir en la demanda* a través de la publicidad y el márketing. (crear la necesidad).

Incluso, los más “avezados”, ejercen un tercer movimiento, *predecir la demanda*. (prospectar y desarrollar nuevos productos).

En el caso de los Servicios para el Bienestar Social, se me ocurren unas cuantas preguntas:

- ¿quién hace la demanda?
- ¿quién está legitimado para hacer la demanda?
- ¿toda demanda es legítima?
- ¿quién está legitimado para interpretar la demanda?
- ¿qué se demanda?

- ¿qué mecanismos utilizamos para influir en la demanda?
- ¿es legítimo intentar influir en la demanda?

Todas estas cuestiones –reflexionadas por parte de todos los agentes que intervienen en las políticas de Bienestar Social– darían probablemente para un seminario de varios días, meses o años.

Por mi parte sólo intentaré aportar algunas reflexiones:

- *Repensar los productos que ofrece el sistema de Servicios Sociales* significa, ineludiblemente, una *vuelta a las ideologías*. No podemos producir sin la ideología que nos aporte el sustento de la **IDENTIDAD** del sistema.

Dicho de otra forma. Desde un sistema ideológico de corte neo-liberal se tenderá a ofrecer unos productos distintos que desde un sistema ideológico social-demócrata. ¿O no?

Volvemos a las preguntas clave cuyas respuestas aportan **IDENTIDAD** al sistema: ¿para qué estamos? ¿cuál es nuestra razón de existir?. La “factoría” *Disney* lo tiene claro; *“nuestro trabajo es hacer feliz a las personas”*. Todo se ha de supeditar a esa *misión*. La misión determina el producto.

- En materia de Servicios Sociales (pido perdón por la simplificación que voy a hacer) podemos identificar matices:
 1. *Estamos para atender las necesidades de las personas* (buscando la adaptación de las personas al entorno).

2. *Estamos para modificar el entorno* (adaptación del entorno a las necesidades de las personas).
3. *Estamos, en cualquier caso, para hacer lo que nos indique la Política Social.* (Presupone la legitimidad de aquellos que definen la Política Social pero podría implicar un trabajo social desideologizado).

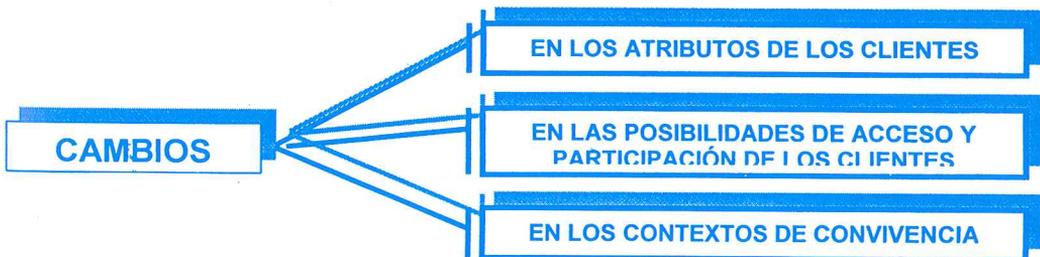
Supongo que hay que simultanear estas tres misiones –ya estamos con la complejidad–. Pero no puedo dejar de denunciar la existencia todavía de una Acción Social que se limita a la reparación de los daños producidos por los contextos en las personas, o a la mera conexión de unos productos definidos (prestaciones) con aquellos clientes que “casen” con tales productos.

Es una Acción Social en la que la misión del sistema se podría definir como: *“estamos para distribuir los productos del Estado del*

Bienestar”. No auguro buenas perspectivas a un sistema que se limite a la distribución de subproductos –dando por hecho que son buenos y necesarios– porque será acusado (ya está siendo acusado) y con razón de **NO-PRODUCIR**.

No olvidemos que la irrupción de nuevas tecnologías telemáticas e informáticas supone la reingeniería (muchas veces amortización) de las redes de distribución. (Empleados de banca amortizados por cajeros automáticos, empleados de gasolineras amortizados por clientes que dócilmente llenamos los depósitos de nuestros propios vehículos, funcionarios pendientes de amortización por la posibilidad de tramitar determinados “papeleos” telemáticamente...)

- Quiero creer que el sistema de Servicios Sociales tiene su razón de ser, como en el caso Disney, en la producción de felicidad para las personas a través de la fabricación de:



Entendiendo que para que podamos hablar de CALIDAD del producto, estos cambios se han de **SIMULTANEAR**. Atender a la fabricación de un solo tipo de cambio

podría ofrecer un producto incompleto y, por tanto, defectuoso.

- *Otra peculiaridad de nuestros productos: ¡se convierten en los próximos insumos!*



Si una organización de Servicios Sociales genera como productos un contexto "acogedor" de las personas, entornos de participación habitables y agentes de la comunidad autónomos y solidarios, está generando las futuras nuevas demandas y, al mismo tiempo, los futuros nuevos recursos que operarán en las dinámicas de cambio social.

Sin embargo, si una organización de Servicios Sociales tiene como producto "estrella" la contención de los problemas, la reparación paliativa de daños o la estigmatización de determinadas capas sociales, está generando un círculo vicioso de escasez de recursos y un "clientelismo" muy cuestionable. (Pensemos por ejemplo en los clientes "rebotados" del sistema educativo que son introducidos en bucles de servicios sociales paliativo-asistenciales de los que finalmente son prisioneros). Visto así, ni el sistema puede "escapar" de sus clientes, ni los clientes podrán "liberarse" del sistema.

Dicho de otra forma. En esto opera lo que se llama el "efecto Pigmalión". Si una

organización de Servicios Sociales *crea en el cliente*; produce credibilidad del cliente en el contexto. Por el contrario, si una organización de Servicios Sociales no cree en el cliente; genera la incredulidad del contexto referida al cliente y a la propia organización.

- Un hecho: somos lo que producimos. Podemos definir los Servicios Sociales como nos parezca pero, finalmente, el contexto financiador y los clientes (que directa e indirectamente nos pagan) nos juzgarán por la rentabilidad de lo que producimos y no por lo que creemos que somos.
- Una recomendación: Cada una de las unidades de producción de servicios de Bienestar Social, con la participación de todos los agentes que intervienen, *debería cuestionarse la brecha existente entre lo que realmente producen y lo que deberían producir.*

Este es un primer paso necesario para aclarar la identidad de cada uno de los dispositivos de Bienestar Social y, desde ese diagnóstico,

incorporar la necesidad de cambios en las organizaciones de Servicios Sociales en la búsqueda de la Calidad.

- Somos una de las pocas empresas del espectro de la producción de servicios que no tiene del todo claro sus productos. A este respecto parece urgente comenzar a elaborar –ya se ha iniciado en algunas organizaciones– *Cartas de Servicios* u otros instrumentos similares. No hay derecho a que un cliente desconozca las especificaciones técnicas de un servicio que consume.
- Como cuando compramos un electrodoméstico... ¿cuántos años de garantía tienen nuestros servicios? ¿cómo reclamar? ¿Nos imaginamos a un cliente de los servicios sociales en una Oficina Municipal de Atención al Consumidor reclamando por deficiencias o efectos secundarios de un servicio?

Las Cartas de servicios no resuelven del todo estos problemas pero sí son una *garantía para el consumidor* en el sentido de proporcionar toda la información sobre el servicio, sus contenidos, sus plazos, su caducidad, el procedimiento a seguir, quién y cómo se asumen las responsabilidades y, muy importante, cómo reclamar o felicitar.

Otra peculiaridad. A diferencia de lo que ocurre en la fabricación de bienes, *la ENTREGA de los productos suele ser SIMULTÁNEA A SU PRODUCCIÓN.*

Esto genera una mayor gravedad en lo que hacemos. No podemos incorporar controles de calidad a un asesoramiento, una entrevista, antes de la entrega. Un proyecto de intervención se ejecuta y tiene efectos.

No son eliminables del producto los posibles efectos colaterales no deseados.

En consecuencia, los Servicios Sociales (como los sanitarios o los educativos) debemos incorporar la CALIDAD EN EL PROCESO de fabricación como única forma posible de asegurar la calidad de los productos.

Una última reflexión: Lo que más valoramos los clientes de los sistemas de Bienestar Social es la CALIDEZ DEL PRODUCTO.

Dos buenos maestros con los que he tenido la suerte de formarme, Florentina Moreno y José Herrador, de la Universidad de Valladolid y Renault respectivamente, se embarcaron en la labor de medir la SATISFACIÓN DEL CLIENTE en un Hospital Público. Del riquísimo material que extrajeron se dedujo un dato incuestionable: Los clientes del hospital valoraban con mucho mayor énfasis el “trato humano” que el aparataje médico-técnico.

La “buena práctica” médico-asistencial y que los sofisticados aparatos funcionen bien se da por supuesto. No preocupan tanto a los *pacientes* como la “calidez” de la atención. A esto sí le prestan verdadera atención y en no pocas ocasiones es un generador la insistente queja por las posibles desinformaciones, malas caras, contestaciones inadecuadas y hasta humillaciones.

En el fondo, como todas las cosas que son “esencia”, es tremendamente simple y hasta ruboriza el decirlo: Se trata de tratar a las personas como tales. Se trata de elaborar

servicios a escala humana, cálidos, acogedores, atentos tanto a lo verbal como a lo no verbal, sonrientes, ...

No desechemos aprender de algunos hoteles o del mismísimo "corteinglés".

Cuarto problema: el contexto organizativo de los Servicios Sociales; la Administración Pública

Una paradoja: *Los mismos elementos que garantizan el ejercicio de los derechos sociales nos han hecho prisioneros.*

El sistema burocrático y legitimado por la norma que es la Administración Pública es necesario para garantizar pero, al mismo tiempo, es exasperantemente lento e impermeable a los cambios del contexto.

La salud organizacional de la Administración Pública como prestadora de servicios se está cuestionando y no sin razón si atendemos a los 7 criterios de salud de las organizaciones que nos propone el consultor de Desarrollo Organizacional Fernando Achilles de Faria Mello⁸:

1. *Identidad* (conocer y compartir quiénes somos)
2. *Orientación* (conocer y compartir para qué estamos)
3. *Sensibilidad realista* (sensibilidad para percibir lo que ocurre dentro y fuera de la organización)
4. *Creatividad* (capacidad de innovar, improvisar, renovar, etc...)
5. *Flexibilidad* (capacidad de modificar sin

excesivo esfuerzo actitudes, comportamientos, tareas, funciones...)

6. *Integración* (armonía y sintonía entre los fines de la organización y los de las personas que la integran)
7. *Reserva de energía* (existencia de reserva de recursos energéticos dentro del sistema o capacidad para buscarlos en el contexto)

En torno a estos 7 criterios construye un instrumento de diagnóstico de la salud organizacional que contiene 23 señales de salud y otras 23 de dolencia. No reproduzco aquí la lista de señales de salud o enfermedad pero, refiriéndome a la Administración Pública, encontré 23 de 23 señales de enfermedad organizacional.

A pesar de todo lo anterior, me considero un ciudadano esperanzado en que la Administración Pública en España va a cambiar. De hecho existen ya algunas administraciones que están incorporando esfuerzos importantísimos en el ofrecimiento de servicios de Calidad a los ciudadanos.

En este contexto, espero no equivocarme, *el sistema de servicios sociales podría ser uno de los sistemas de avanzada del cambio organizacional de la Administración Pública. Debería serlo aprovechando su juventud y su falta de sobre-organización.*

Responder al dilema que parece plantearse hoy entre garantizar los Servicios Sociales prestados por la Administración Pública o garantizar los Servicios Sociales independientemente de quién los preste (irrupción de la iniciativa privada en los ámbitos residenciales, la ayuda a domicilio,

etc...) merece reflexionar antes de responder "lo que nos pide el cuerpo".

Las preguntas clave son:

- De nuevo... ¿cuál es la misión de los Servicios Sociales?
- para poder después responder a:
- ¿quién puede servir mejor a la misión?

La primera pregunta es la que determina el modelo. No caigamos en la trampa de responder apresuradamente –o sea ingenuamente– a la segunda.

En definitiva, ¿se puede en este contexto INCORPORAR CALIDAD a los SERVICIOS SOCIALES?

Mi respuesta es que sí. Pero sí, en la medida en que podamos *INCORPORAR AL CLIENTE AL PROCESO PRODUCTIVO DE LOS SERVICIOS*.

Los servicios públicos en general, y los de Bienestar Social en particular no podrán cambiar si no incorporan al Cliente en los procesos productivos con las finalidades de:

- *Vigilar el cumplimiento de la misión.*
- *Establecer relaciones de corresponsabilidad entre los protagonistas.*
- *Interpretar adecuadamente –o sea, desde el sistema cliente– las especificaciones que debe contener el servicio y que hagan referencia a "intangibles" como la felicidad, el bienestar, la calidad de vida etc...*
- *Rentabilizar los servicios.* (El cliente visto como "mano de obra" que aporta valor añadido al Servicio).

- *Evaluar la "calidez" del servicio prestado. O sea, dialogar y medir la diferencia habida entre calidad demandada y calidad producida.*

y todo ello a pesar de la aparente pérdida de poder que supondría el trabajar "codo con codo" con los clientes en la búsqueda de la Mejora Continua.

Propuestas para un cálido futuro (Hacen falta pensadores traductores y entusiastas)

a) Los enfoques clásicos de calidad han de ser reorientados. (De la calidad a la calidez total)

Se pasó de medir la calidad de los PRODUCTOS a medir la calidad de los PROCESOS.

Muchos sistemas que miden calidad en los Servicios están orientados a eso; al SERVICIO como proceso y, por lo tanto incorporan mejoras en los procesos para mejorar de la prestación de los servicios. Esto puede generar EFECTOS INDESEADOS:

Calidad en los servicios sociales.
-reflexiones sobre la Calidez-

- Pérdida de la vinculación con la finalidad.
- El servicio como fin.
- Los procesos fundamentales son de mejora de resultados estandarizados (no de cambio).
- Las personas han de adaptarse a las características de los servicios.

PROPUESTA PARA LOS PENSADORES:

INCORPORAR SISTEMAS DE CALIDEZ TOTAL, o sea: CON ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS (y no a los servicios).

De esta forma:

- Existirá presencia contante de la finalidad.
- El Servicio no será una finalidad en sí mismo sino un recurso.
- El Servicio será un proceso para la MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA de las personas.
- Los procesos fundamentales no serán de mejora, sino de CAMBIO. (con la dificultad que supone obtener resultados variables-no estandarizados)
- Los SERVICIOS se tendrán que ADAPTAR A LAS PERSONAS.

LA FINALIDAD PERSEGUIDA NO DEBE SER LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS SINO LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS.

b) El sector de los Servicios Públicos en general y los SS.SS. en particular posee peculiaridades que requieren adaptar los estándares conocidos de calidad

PECULIARIDADES:

- LA DEMANDA, LA FABRICACIÓN Y LA ENTREGA AL CLIENTE SON SIMULTÁNEOS.
- LA MAYORÍA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS QUE HAN DE SER MEDIDOS SON INTANGIBLES.
- EN LA SITUACIÓN ACTUAL, LOS CLIENTES DE LOS SERVICIOS SOCIALES NO SON PARTÍCIPES DEL SISTEMA.
- LOS CLIENTES SON SÚBDITOS DE UN SISTEMA QUE NO COMPRENDEN (Todo el poder reside en una de las partes. Los contratos proveedor-cliente son coactivos).
- LOS SERVICIOS NO SON ALMACENABLES.
- TRABAJAMOS SOBRE UNA DEMANDA IMPREVISIBLE EN CUANTO A VARIEDAD DE PRODUCTOS, CANTIDAD, ETC...
- NO SE PUEDEN INCORPORAR TECNOLOGÍAS "JUST IN TIME". (Producir el servicio y Atender a la demanda "justo a tiempo")
- TODO SE BASA EN LA FIABILIDAD HUMANA. (Que, afortunadamente creo yo, no siempre puede ser fiable)
- NORMALMENTE SON LOS PEOR PAGADOS Y/O CONSIDERADOS DE LA ORGANIZACIÓN LOS QUE PRESTAN DIRECTAMENTE EL SERVICIO. (Los que están involucrados en los procesos críticos, los que "tocan" la materia prima).
- TRABAJAMOS SOBRE OBJETIVOS PARADÓGICOS (Por ejemplo; nuestro mejor cliente ha de dejar de ser cliente nuestro).

- SOMOS, EN OCASIONES, CLIENTES DE NUESTRA CLIENTELA Y NO SOMOS CONSCIENTES DE ELLO.

PROPUESTA PARA LOS TRADUCTORES:

"ALGUIEN" SE HA DE TOMAR LA MOLESTIA DE ELABORAR Y APLICAR NUEVOS SISTEMAS DE MEDICIÓN DE LA CALIDEZ

Es necesario *que algún agente* del Sistema de Servicios Sociales (*Colegios profesionales, Círculos de Calidad dentro de las organizaciones –que incorporen a los clientes para ser verdaderos "Círculos de Calidez"–*) **PONGA MANOS A LA OBRA.** (Reflexión, elaboración de instrumentos, manuales de buenas prácticas, comités de ética en los Servicios, etc...)

Este asunto requiere elaborar tecnologías propias. (¿Se imaginan que existiera un sistema de acreditación de la calidad de los Servicios Sociales?)

Hasta entonces, es muy posible que la calidad de los servicios sociales sea, cuando menos, DUDOSA y, frecuentemente, CONCULQUEMOS DERECHOS ESENCIALES de los soberanos (los Clientes)

c) Los viejos paradigmas de la cultura –no escrita– de las Administraciones Públicas son una losa tremenda para la calidez

Por "*viejos paradigmas de la cultura no escrita de las administraciones*" *que hay que desterrar* nos referimos a:

- "yo no puedo cambiar nada"
- "es mejor esconder los errores"
- "¡cuidado!, por ahí vienen los clientes"
- "nadie valora mi trabajo"
- "yo no he sido..."
- "ha sido ese..."
- "una buena gestión se define por gastar todo el presupuesto (no importa en qué)"
- "pase lo que pase... cobraré a fin de mes"
- "lo privado funciona mejor que lo público pero yo sigo en lo público-"
- "el político no tiene ni idea"
- "el cliente, menos"
- "el funcionario nunca muere; no puede pasar a mejor vida"
- Silogismo: "Lo que no está escrito (norma) no existe. Lo que no existe, no puede ser escrito. Por tanto, nada nuevo puede escribirse"

Y así podríamos seguir hasta el infinito con comentarios que todos oímos y en muchas ocasiones compartimos en nuestros centros de trabajo.

PROPUESTA PARA LOS ENTUSIASTAS:

TODOS DEBEMOS PELEAR CONTRA EL "BACTERIO"⁹ QUE LLEVAMOS DENTRO. NECESITAMOS TRABAJAR EN EQUIPO Y SUPERVISIÓN

9. "BACTERIO" es un curioso y simpático personaje "acróstico" ideado por mi querido amigo **Gustavo García Herrero** que tuvo su nacimiento en número 46 de esta misma revista. Se trata de un personaje **Burócrata, ACTIVISTA, TECNÓCRATA**, aquejado de **Reunionitis, Incomprendido** y a punto de ingresar con un ataque de **Organizacionitis**. (Rev. de SS y Política Social nº 46, pp: 21 a 41).

Hay mucho trabajo por hacer. Hacen falta entusiastas en un contexto que no lo es tanto. Existen dos vacunas que hay que simultanear:

1. **EL TRABAJO EN EQUIPO:** Es tanto lo que hay que innovar que sin **SINERGIA** va a ser imposible.
2. **LA SUPERVISIÓN:** Me refiero al supervisor en el sentido semita del término. (Hay un refrán judío que dice; "ten a un maestro, pero *paga* a un amigo"). Se precisan supervisores con los que discutir acaloradamente en la búsqueda de la verdad. La *misión* de un servicio no se acata se construye a partir de la reflexión con el otro. Pablo Freire decía: "No existe el "conocer". Lo que existe es el "con-conocer"."

INCORPORAR HERRAMIENTAS DE CALIDAD ES "CAMBIAR NUESTRAS CABEZAS Y NUESTROS CORAZONES" NO NUESTRAS AGENDAS.

porque así lo dice el mejor teórico del "kaizen" español:

... cuando una cosa esté mal, decía mi maestro -habla Mairena a sus alumnos-, debemos esforzarnos por imaginar en su lugar otra que esté bien; si encontramos por azar, algo que esté bien, intentemos pensar algo que esté mejor. Y a partir siempre de lo imaginado, de lo supuesto, de lo apócrifo; nunca de lo real.

"JUAN DE MAIRENA" Antonio Machado.

La calidad de las intervenciones sociales en las empresas de servicios humanos

M^a Angeles Bengoa Arana y M^a José Celorio Yolito. Trabajadoras Sociales. Profesoras de la Escuela de Trabajo Social. Universidad de Deusto. Bilbao.

La Cultura de la Calidad está adquiriendo cada vez más relevancia en la forma de gestionar las empresas, como elemento sustancial para su supervivencia. Muchos gestores de Servicios Sociales se acercan a nuevas formas de gestión impulsados más por la crisis económica que por la indudable crisis de calidad que está haciendo perder la confianza de clientes, ciudadanos y contribuyentes.

Las empresas de servicios humanos sin ánimo de lucro juegan un papel fundamental en el sostén del Estado de Bienestar. El costo de estos servicios, de los que muchas veces se desconoce el producto real o el servicio prestado, y a los que la opinión pública acusa de falta de eficacia y despilfarro de recursos, está llevando a algunos gestores de servicios a replantear estrategias de intervención y a buscar en la gestión de calidad total una solución para su supervivencia. Partiendo de la premisa de que la *calidad la define el cliente*, es muy probable que éste se muestre satisfecho con los servicios si tiene claro cómo se gestionan, qué resultados se obtienen y si él se involucra en la definición de objetivos y en la consecución de los mismos.

El propósito de este artículo es proporcionar una síntesis sobre el origen, principios y modelos de la gestión de la Calidad. Asimismo aportaremos nuestra visión sobre el *servicio de ayuda social* que como profesionales ofrecemos a nuestros clientes a través de lo que denominamos *Trabajo*

Social de Casos o Gestión de Casos. Para ello, nos centraremos en la *valoración del caso*, entendido como un *proceso* en sí mismo, y que, siendo esencial para la ayuda social, presenta dificultades y requiere profesionales muy bien cualificados y un trabajo interdisciplinar en los Servicios Sociales Personales.

Orígenes de la llamada cultura de la calidad

Gestionar una empresa o unos servicios con criterios de calidad es un objetivo actual que se formula y fomenta tanto en el mundo empresarial como en gobiernos nacionales o locales. Pero esta gestión de la Calidad, que pone su principal énfasis en el cliente, supone grandes cambios en la estructura organizativa y la incorporación a la gestión empresarial de nuevos conocimientos y técnicas.

Algunos expertos en Gestión de Calidad quieren situar su origen en los albores de la historia, como Juran (1993, p. 34.1) que afirma que: "Desde el comienzo de la Historia, la humanidad ha dependido de la calidad", y reflexiona sobre el camino emprendido por el hombre cuya subsistencia dependía de la calidad de los bienes naturales y de lo que este autor entrecomilla "servicios". "La adaptación humana al entorno natural se ha basado en dos áreas primordiales de respuesta que son: los sentidos humanos que se utilizan para juzgar los bienes naturales y servicios cuyo resultado es una especie de "inspección" de entrada previa a su uso y, en segundo lugar, tenemos las lecciones aprendidas, las experiencias, que son transmitidas de generación en generación. Por eso, a

medida que el hombre domina el entorno y crea bienes no naturales, también ha ido creando para sí mismo nuevas dependencias e incluso nuevos peligros a los que se debe enfrentar y dominar." (Juran, 1993, p.34.1).

Otro autor, Jouslin de Noray, relaciona la calidad con la propia naturaleza del hombre: "La perspectiva de la calidad no ha aparecido en un momento histórico preciso, sino que se trata de un elemento fundamental del comportamiento humano, más o menos desarrollado según las circunstancias y las necesidades." (Jouslin de Noray, 1990, p. 31).

Pero pensamos que no hay que remontarse tan lejos ni buscar justificaciones últimas para situar la Nueva Cultura que habla de Gestión de Calidad. Gelinier (1990, p.51) señala que en el siglo XIX la ciencia y el cálculo se introdujeron y renovaron los procesos industriales, aunque la gestión continuó siendo una práctica rutinaria. En su análisis vemos cómo la medida y el método científico influyeron en la organización y en la gestión empresarial a través de dos vías diferentes pero convergentes que, sin duda, marcaron en profundidad la historia. Estas dos vías a las que se refiere Gelinier son la Organización Científica del Trabajo, cuya figura principal es F.W. Taylor, y el Modelo Ideal de Burocracia, propugnado por el sociólogo Max Weber.

Aquellos planteamientos teóricos unidos a experiencias prácticas llevaron a nuevas aportaciones tan importantes como las de Elton Mayo, sobre la transcendencia de las relaciones humanas en los procesos productivos, o los posteriores estudios y proposiciones de actuación sobre Dirección

Participativa, Dirección por Objetivos y Liderazgo que se impulsaron a mediados de siglo.

La experiencia japonesa

Es difícil determinar en qué momento se dan saltos cualitativos puesto que son muchas las variables que pueden influir en una innovación. Pero si hemos de buscar un choque, o un cambio drástico en las formas de gestión empresarial, lo encontramos en la constatación del éxito de la gestión empresarial japonesa que ha conseguido en pocas décadas situar a sus empresas compitiendo con las de los grandes países industrializados.

Japón, un país derrotado en la II Guerra Mundial, recibió ayuda a través del ejército norteamericano de ocupación para rehacer su maltrecha industria, que antes de la guerra se caracterizaba por sus productos de consumo baratos y de baja calidad. Las aportaciones de hombres que hoy día se consideran como figuras esenciales en el desarrollo de la Gestión de Calidad (Deming y Juran, entre los más significativos) fueron analizados y valorados por los técnicos japoneses y, poco después, con sus propias aportaciones iniciaron un camino de transformación de su particular tejido industrial.

Kondo (1993) resulta sugerente cuando habla de la Revolución de la Calidad en Japón como resultado de los esfuerzos realizados para aplicar los conceptos y técnicas de control estadísticos de la calidad a escala empresarial. Tal revolución, según este autor, se ubica en un entorno concreto y en un momento determinado: Una

sociedad homogénea, en un país con alta densidad demográfica; escasa movilidad laboral de los trabajadores, que acostumbran a permanecer en el mismo empleo durante prácticamente toda su vida productiva; y un tipo de empleados cada vez con mayores niveles de preparación, que se niegan a trabajar en empleos con pocas exigencias. Unido a esto y como elementos más favorables, se encontraron con unas organizaciones empresariales no tan rígidas como las occidentales y con la adaptabilidad del pueblo japonés a la asimilación de culturas importadas. Esto fue lo que permitió la implantación de una nueva manera de trabajar.

Dentro del desarrollo del Moderno Control de Calidad en Japón (Kondo, 1993), un punto llama nuestra atención de la amplia concepción de Calidad Total: el papel de los *Círculos de Calidad*. Éstos están constituidos por pequeños grupos de trabajadores (la mayoría de las veces voluntarios) que reciben formación para analizar y comprender su propio trabajo en los procesos de producción; procesos que van dirigidos a la satisfacción del cliente. La formación incluye conocimiento de métodos estadísticos, fáciles de comprender, para la identificación y resolución de los problemas de dichos procesos.

Premisas y modelos en la gestión de calidad total

La Satisfacción del Cliente como Principio Fundamental de la Gestión de Calidad

Aunque Martin (1993) afirma que el término Gestión de Calidad Total (T.Q.M.)

fue acuñado en Estados Unidos para diferenciar el Sistema de Gestión de Calidad Americano de los Sistemas de Gestión Japoneses y para integrar las teorías y aportaciones prácticas de los principales expertos en calidad americanos, lo cierto es que internacionalmente existen varios modelos de Gestión de Calidad que en esencia tienen en cuenta las mismas teorías y acatan los mismos principios.

Cuando nos referimos a Principios de Calidad Total, no podemos olvidar que en la Gestión de Calidad, el principio que guía la acción es el CLIENTE, la satisfacción del cliente, es decir hacerle feliz como objetivo primordial del trabajo de una empresa. En Calidad se habla de dos categorías de clientes: *clientes externos* que reciben el producto o servicio final y *clientes internos*, que en realidad son trabajadores de la empresa, que también son receptores de productos o servicios elaborados en otra sección o departamento de la misma empresa, producto que le es necesario para seguir el proceso hacia la consecución del producto final. Si se persigue la satisfacción de los clientes, tenemos que considerar que son ellos mismos los que definen los parámetros de calidad del producto o servicio.

Pero en Servicios Humanos la calidad definida por el cliente presenta, por lo menos, cuatro desafíos para la organización: a) primero determinar quiénes son los clientes de una organización; b) unificar diferentes puntos de vista sobre la calidad sostenidos por diversos tipos de clientes; c) cambiar la larga tradición mantenida en los servicios humanos de Calidad definida por los profesionales; y d) la necesidad de recoger y utilizar datos de satisfacción de clientes (Lawrence L. Martin, 1993).

Respecto al primer desafío, determinar quiénes son los clientes de una organización de Servicios Humanos, tendríamos relativamente claro quiénes son los clientes internos de éstos pero convendría reflexionar sobre los clientes externos. En Calidad Total se considera que el cliente es a la vez consumidor y/o receptor del servicio pero en muchas ocasiones no paga por él o no lo hace directamente, por lo que aparece otro tipo de clientes que pagan por el servicio pero no lo consumen (Gobierno, Fundaciones, Entidades sin ánimo de lucro...). Por lo tanto, es importante tener en cuenta esta diferencia en las organizaciones de Servicios Sociales por lo que puede suponer de colisión de intereses o diferentes visiones de calidad que Martin (1993) denomina Clientes Consumidores y Clientes Financiadores de servicio.

Esto nos lleva al segundo desafío de cómo conciliar distintas visiones de calidad de los clientes. La solución práctica que apunta Martin (1993) puede resultar controvertida, puesto que dice que se trata simplemente de reconocer que las organizaciones de Servicios Humanos no pueden operar sin fondos y dar prioridad al cliente financiador del servicio. Esta posición no significa, sin embargo, que se ignoren las dimensiones y estándares de calidad definidos por el cliente consumidor. Si éstos se olvidan, difícilmente el servicio conseguirá los objetivos de integración que dicen perseguir las políticas sociales.

El tercer desafío del que nos habla Martin se refiere a la tradición en los Servicios Humanos de que la Calidad es definida por los profesionales y que, en la Gestión de la Calidad, éstos por sí mismos no son

considerados clientes y, por lo tanto, no tienen el papel de definir la Calidad. Esta circunstancia choca con lo que en las organizaciones de Servicios Humanos ha venido ocurriendo y es particularmente problemática de resolver cuando el juicio profesional se presenta contrario a las preferencias expresadas por los clientes. Es evidente que un profesional puede trabajar por cambios en las dimensiones de calidad establecidas en el marco legislativo y puede también intervenir en las demandas de los Clientes Externos con su aporte profesional, pero con todo ello no debe olvidar que en Gestión de Calidad, la calidad es definida por el cliente.

Sacanell (1994), analizando la cuestión de la denominada *Calidad Técnica* (Calidad definida por profesionales) llega a una interesante conclusión. Partiendo de la adaptación a los Servicios Sociales de la definición de Donabedian, "Calidad Técnica se podría definir como la aplicación de los conocimientos teóricos y metodológicos de las ciencias aplicadas a la acción social, de una manera que rinda el máximo de beneficios para el desarrollo personal y social sin aumentar con ello sus riesgos" (en Sacanell, 1994, p. 8), observa las dificultades de hacerla operativa y concluye que para valorar la Calidad Técnica es necesario impulsar la investigación aplicada de los problemas sociales y la realización, por parte de los profesionales, de un diagnóstico explícito de los casos que se abordan en la intervención social, con una determinación clara de objetivos.

Y, por último, un comentario sobre la dificultad de recogida de datos sobre satisfacción de clientes consumidores. El que los usuarios estén satisfechos o no, a

veces tiene poca repercusión en la mejora de los servicios. Por otra parte, existen pocas encuestas sobre satisfacción en las intervenciones profesionales de los Trabajadores Sociales y apenas se recogen datos sobre quejas de los Clientes Consumidores. Hay que subrayar además, que muchos de nuestros clientes son personas muy vulnerables, que tienen dificultad para analizar los servicios que reciben, para exponer sus deseos, y a esto se le puede añadir la práctica nula posibilidad de cambiar de servicio.

Empresas de Servicios

Una frase que se escucha a menudo en el mundo de los servicios sociales cuando se habla de Gestión de Calidad "sí, eso está muy bien para las industrias, pero nosotros no fabricamos tornillos", nos viene a constatar la dificultad que perciben los profesionales de los servicios para evaluar los procesos y resultados de sus propias actuaciones. Sin embargo, el Control de Calidad y la Gestión de Calidad se está introduciendo cada vez más en las empresas de servicios y se puede comprender este interés por el peso específico que tienen estas empresas en el conjunto de la economía y el empleo de los países industrializados.

Las definiciones de Servicio y de Empresas de Servicios, y la consideración de las características de éstas y de su calidad, que señalan Zimmermann y otros (1993), nos pueden resultar clarificadoras en relación al trabajo que se lleva a cabo en los servicios. Un servicio se puede definir como un trabajo realizado para otros, y una empresa de servicios como un sistema organizado

que puede proporcionar la utilización de "instalaciones" y de "habilidades especiales".

La característica más importante de las empresas de servicios es que el producto *no es un producto físico*. En la mayoría de las empresas de servicios se entregan productos no tangibles, aunque a veces se combina el elemento tangible con el no tangible (una prestación en especie para la satisfacción de una necesidad concreta, pero con el objetivo de una integración social plena).

Otra característica es que *los contactos con los usuarios son directos*, lo que nos lleva a señalar la importancia básica de la relación interpersonal en el trabajo social. La relación humana que se establezca entre el profesional y el usuario de ayuda contribuirá al éxito de la intervención. Si lo relacionamos con otra característica de las empresas de servicios, que *el servicio debe ser creado a medida que se vaya suministrando*, vemos la importancia que adquiere la preparación de los profesionales del Trabajo Social en lo que Diomedé (1994) denomina "usarse conscientemente". En el momento de la relación no es posible examinar externamente lo que acontece, ni reparar los errores cometidos como ocurre en la industria; por lo tanto, este hecho da una especial significación a la preparación del profesional y a la planificación de las intervenciones profesionales.

También son características de las empresas de servicios el que *estos son prestados en el momento oportuno; del mismo modo, el tiempo de operación es importante ya que el trabajo no es almacenable ni transportable*, lo cual nos lleva a la importancia de disponibilidad de los servicios y a la rapidez de las respuestas.

Entre las características de la Calidad de servicio más importantes para los clientes, juegan un papel preponderante las *Psicológicas* (por ejemplo, ser reconocido como persona), las *Temporales* (tiempo de resolución...), y *Éticas* (respeto como persona, respeto a sus decisiones, etc.).

Modelos de Gestión de Calidad

Japón, Estados Unidos y Europa han creado Premios a la Calidad que persiguen estimular a las empresas para que adopten un modelo de gestión que pueda ser evaluado de acuerdo a unos criterios. Japón instaura el Premio Deming en 1951, USA el Premio Malcolm Baldrige en 1987 y el de la E.F.Q.M. (Fundación Europea para Gestión de Calidad) en 1989. Este último premio nace con la intención de motivar a las empresas de la Europa Occidental para que adopten un determinado Modelo de Calidad. Directivos y técnicos de empresas de nuestro país se van familiarizando con la Filosofía y el Modelo que propone la EFQM. Entidades como la Asociación Española para la Calidad o la Fundación Vasca para el Fomento de la Calidad, están ayudando a su conocimiento y a la formación de técnicos en los conceptos y técnicas en que se basa el citado modelo.

La autoevaluación que propone se fundamenta en 9 criterios, unos definidos como *Agentes* (Liderazgo, Gestión de Recursos Humanos, Política y Estrategia, Recursos y Procesos), y otros como *Resultados* (Satisfacción del Personal, Satisfacción del Cliente, Impacto Social y Resultados Empresariales). El modelo concede especial importancia a los *Procesos*. Todos los agentes confluyen en el proceso

que elabora el producto o servicio para conseguir la satisfacción del cliente interno y externo, el impacto social y unos buenos resultados.

Además de las empresas industriales y de servicios, están siguiendo este Modelo de Gestión algunos Servicios Sociales (considerando éstos en sentido amplio). Por ejemplo, algunos Hospitales de Osakidetza (Servicio Vasco de Salud), de acuerdo al Plan de Calidad establecido para la Comunidad Autónoma Vasca, están adoptando o acercándose al modelo Europeo de Gestión de Calidad Total.

Procesos, Identificación y Control

En el Modelo Europeo, la empresa debe gestionarse por Procesos, no por funciones departamentales. Si analizamos la definición de PROCESO que propone la E.F.Q.M. (1995), vemos que éste aparece como un conjunto de etapas que añaden valor generando el producto requerido a partir de diversas entradas. La definición también considera la existencia en las organizaciones de una red de procesos que necesitan ser dirigidos y mejorados, sobre todo los procesos de la empresa denominados "críticos" o claves para el éxito de ésta. Su identificación es pieza fundamental y, a veces, necesitará de análisis profundos interdepartamentales y funcionales.

Desde nuestro punto de vista, es indudable que la intervención social, y concretamente el Trabajo Social con Casos, es un proceso que tiene o debe tener efectos significativos sobre los resultados; por lo tanto, tendremos la necesidad de asegurar la calidad del proceso dentro de límites razonables y

objetivos. Ahora bien, las intervenciones con las personas no son una tarea fácil de realizar. Diversidad de orientaciones teóricas, falta de especificidad de muchas de las técnicas de intervención, su fundamentación empírica, la dificultad de definición de parámetros objetivos para medir los cambios producidos por la intervención o el propio impacto social son algunas de las cuestiones que vamos a tener que abordar técnicamente. Si además consideramos la gran dificultad que se nos presenta de protocolizar las intervenciones sociales (recordar que una de las características de las empresas de servicios es que éstos se crean a medida que se producen), nos encontramos ante un reto de primera magnitud.

El Trabajo Social de Casos

El Trabajo Social de Casos desde su origen ha intentado ayudar a individuos y familias. La transformación que han sufrido los Servicios Sociales en nuestro país ha hecho que muchos Trabajadores Sociales apenas se dediquen a lo que constituyó su nacimiento como profesión. Es más, en ocasiones parece que lo que hicimos en el pasado ahora es una práctica que tiene que ver poco con nosotros y, sin embargo, es atractiva para otros profesionales.

Gaviria (1995), en el prólogo del recientemente reeditado libro de Mary Richmond, *El caso social individual. El diagnóstico social*, nos recuerda que el Trabajo Social bien hecho es de boca a boca, de mente a mente, necesita mucho tiempo, mucha paciencia y mucha formación.

Pensamos que el Trabajo Social de Casos puede volver a ocupar un lugar preeminente en el trabajo social, tanto más cuando ahora, en la moderna gestión de servicios, el cliente aparece como elemento fundamental para determinar la calidad. En los Servicios Sociales Personales el cliente del que se ocupa el trabajador social en la intervención directa es el cliente *consumidor*, y es fácil entender que si este cliente pudiese reivindicar o tener la posibilidad de otras elecciones de servicios, podría cuestionar muchas de nuestras actuaciones; y es también posible que si se evaluase la eficacia de las intervenciones directas con las personas (cuestión no fácil de hacer) no saldríamos muy bien parados.

Con estas reflexiones no queremos de ninguna manera poner en tela de juicio la labor realizada por los profesionales del trabajo social. Estimamos tan importantes las políticas y estrategias institucionales como la estructura organizativa de los servicios que inciden directamente en las intervenciones sociales. No obstante, es más que probable que nos puedan pedir en las organizaciones en las que trabajamos, como está sucediendo con otros profesionales, que describamos técnicamente el proceso que seguimos en cada una de nuestras intervenciones y lo evaluemos.

En los últimos años, los trabajadores sociales norteamericanos han prestado especial atención a lo que denominan Gestión de Casos o Gestión de Trabajo Social de Casos, que se refiere a los conceptos y modelos de intervención que han surgido como respuesta a los cambios aparecidos en los servicios humanos y de salud. Incluso, como recogen Radol y Shore (1993), la propia NASW (Asociación

La calidad de las intervenciones sociales en las empresas de servicios humanos

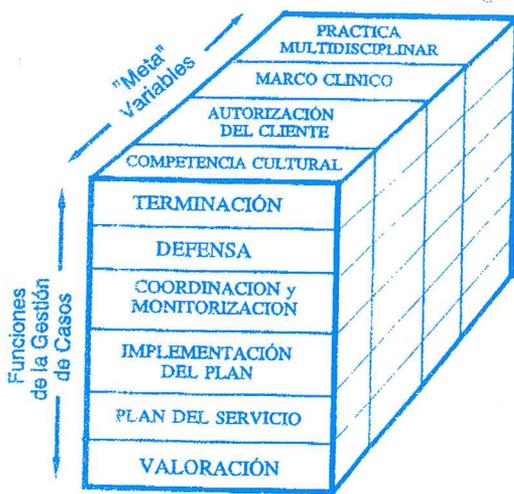
Nacional de los Trabajadores Sociales Norteamericanos) señaló en 1984 seis *funciones esenciales reconocidas y aceptadas como buena practica profesional en la Gestión de Casos*, que son: valoración, plan del servicio y de la atención, implementación del plan del servicio y del plan de atención, coordinación y monitorización de los servicios, defensa, y terminación.

Sin entrar en la discusión sobre la base epistemológica de los modelos propuestos, vemos que los trabajadores sociales norteamericanos han dedicado grandes esfuerzos a delimitar lo que ellos estiman como esenciales y a definir estándares de calidad de cada función del proceso de intervención social. Posiblemente estos esfuerzos no han sido ajenos a la presión que en las dos últimas décadas han ejercido los distintos tipos de clientes de los servicios humanos, entre ellos los clientes financiadores que suelen tener presente el planteamiento existente en cualquier organización empresarial, de evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos.

Asimismo, Raiff y Shore (1993) desarrollan un modelo basado en las funciones genéricas señaladas por la NASW, advirtiendo que su práctica está determinada por otros aspectos que podemos agrupar en: a) aspectos relacionados con los especiales conocimientos y habilidades del gestor de casos, b) aspectos relacionados con las necesidades y deseos de la población afectada, y c) aspectos conectados con los sistemas de soportes sociales, la estructura organizativa del servicio y la propia comunidad.

Lo que añade el modelo a la secuenciación de funciones, que a veces aparecen superpuestas, es el **marco** en el que se consideran cuatro variables: Competencia Cultural, Autorización del Consumidor, Marco Clínico y Práctica Interdisciplinaria.

Figura 1.- Modelo de gestión avanzada de casos



Fuente: Radol y Shore (1993), p. 23

La visión de que la práctica avanzada de gestión de casos debe ser contemplada de un modo global y que el gestor esté capacitado para llevar a cabo él mismo todos los pasos de la intervención, implica que éste posea tanto conocimientos de las características biopsicosociales de la población afectada, de los recursos y redes sociales formales e informales, como del manejo de técnicas relacionadas con sus funciones.

En el proceso de gestión de casos, la función de la *Valoración* cobra especial significación. Si la valoración es errónea o no ha tenido en cuenta factores determinantes, el Plan de Trabajo puede quedar invalidado. Pero la Valoración es complicada debido a la complejidad de las variables que intervienen; por eso vamos a dedicar la segunda parte del artículo a reflexionar sobre dicha función, no sin antes hacer unos breves comentarios sobre algunas de las tareas esenciales y estándares de la calidad del Plan de Servicios y de la Defensa.

El *Plan de Servicio* se presenta como un proceso lógico vinculado a la Valoración, a las intervenciones recomendadas y a la misión de la agencia encargada de la gestión de casos. Especial importancia se concede a las tareas de definir objetivos, claros y medibles, diferenciando los de corto con los de largo plazo. En la definición de los objetivos se debe enfatizar en la utilización de términos positivos centrados en lo que el cliente pretende, espera y puede hacer y no en lo que conviene que debe dejar de hacer (en sus potencialidades más que en sus deficiencias), todo esto implica, de alguna forma, que dichos objetivos tienen que ser compatibles con los valores y posibilidades del cliente en un determinado contexto.

La realización del plan requiere un tiempo para que entre otras cuestiones, el cliente se involucre en él, y ello puede lograrse si dicho cliente es consciente de sus derechos y la agencia prestadora del servicio conoce sus preferencias. El Plan de Servicio contempla además tareas de determinar responsabilidades (quién realiza cada tarea o función), de establecer los plazos de

consecución de los objetivos, y de revisión de la totalidad del Plan. Por otra parte los plazos impuestos obligan básicamente, al equipo de profesionales que está implicado en su realización, puesto que la eficacia de su trabajo puede ser evaluada y cuestionada. Pensamos, sin embargo, que estas tareas no son fáciles de llevar a cabo, al menos en nuestro entorno, en parte por la visión parcializada de las necesidades del cliente y por la complicación que supone la coordinación de las diferentes organizaciones que inciden en la satisfacción de las necesidades y resolución de los problemas sociales.

Como última referencia al Plan de Servicio queremos señalar que también se propone la tarea de tener previsto actuaciones en caso de crisis, situaciones excepcionales o cambio de condiciones. El tener preparado un paquete de acciones en caso de que se produzca una crisis en las intervenciones humanas, presuponen el reconocimiento de lo cambiante de las circunstancias sociales y la diversidad de los factores que intervienen en los problemas sociales.

La función de *Defensa* es sin duda la función más innovadora del proceso de intervención propuesto, sobretudo si lo comparamos con los modelos tradicionales de trabajo social de casos. Aunque no existe unanimidad en conceptualizar la defensa (vinculada a los movimientos de consumidores, con técnicas efectivas para influir en la legislación, etc...), las tareas planteadas en el modelo se dirigen a conseguir la accesibilidad de los servicios para los clientes y que dichos servicios se desarrollen y orienten a la satisfacción de las necesidades reales de una colectividad. Esto exige que las propuestas del gestor de

casos o de la organización a la que pertenece sean aceptadas o puedan ser discutidas en términos de igualdad por el resto de organizaciones implicadas, exigencia de difícil ejecución por la disparidad de criterios e intereses que se puedan dar.

Radol y Shore (1994) distinguen entre la Defensa de caso, donde los esfuerzos se dirigen en beneficio de un cliente en particular, y las acciones que se orientan a conseguir modificaciones en los programas y sistemas de servicios en respuesta a deficiencias detectadas en ellos. Esta doble orientación nos invita a pensar en la necesidad de tener presente a la hora de las intervenciones sociales que el origen de los problemas sociales tienen un carácter estructural y que para la mejora de la situación es necesario valorar tanto la complejidad de la personalidad de los sujetos afectados como de la estructura social.

Proceso de valoración

El proceso de valoración es *global*, abarcando varias áreas del funcionamiento del individuo; y es *comprehensivo*, en el sentido de que el gestor analiza las necesidades del individuo y valora tanto las capacidades de éste y sus redes sociales como los servicios humanos para la resolución del caso, además de satisfacer al individuo con intervenciones y recursos eficaces.

Vamos a comentar algunos puntos clave de este proceso de valoración; algunos de ellos fueron propuestos por Moxley (1989), y pueden ser utilizados como referencia para guiar dicha valoración.

Valoración en la Determinación de Necesidades

La identificación de las necesidades del cliente es un paso fundamental en la valoración, identificando las necesidades se pone en marcha el proceso de gestión de casos. Por tanto, es la guía que permite encuadrar el problema y afrontarlo.

La elaboración de indicadores de necesidades bien definidos es el marco de referencia de los responsables de la valoración. Estos indicadores estarán en relación con la clase social del cliente, con su medio socio-cultural, con su grupo social de referencia, y asociado a otros factores como la historia personal, características psicológicas, etc.

En términos generales, podemos afirmar que se percibe una necesidad cuando existe una pérdida de un recurso que es esencial para alcanzar un estilo de vida razonable, un recurso sin el cual la calidad de vida estaría por debajo de un nivel satisfactorio. Un nivel inadecuado en la satisfacción de una necesidad puede originar problemas en el individuo y en su grupo. La percepción que el cliente tiene de la satisfacción de sus necesidades es lo que le moviliza para pedir ayuda. Los umbrales a partir de los cuales se reconocen las necesidades y se traducen en demandas dependen de muchas influencias educativas y sociales que, además, varían con el tiempo, el lugar y la disponibilidad de recursos.

La frecuencia e intensidad de los problemas también son factores que influyen en la búsqueda de ayuda, pero fundamentalmente cuando éstos perturban

la vida normal y la capacidad de enfrentar el medio. Cuando a la falta de recursos económicos se añade la falta de habilidades sociales y de soporte social, más difícil será buscar ayuda y más se tolerarán los problemas, cronificando la propia situación de indefensión. Más que las características de los problemas, serán los factores psicosociales (tolerancia, recursos y deseos) que rodean al individuo los que determinarán la búsqueda de ayuda.

Todo esto ha de ser tenido en cuenta en la valoración, teniendo siempre presente que, aunque el compromiso inmediato del trabajador de los servicios sociales sea responder a las necesidades del cliente, el compromiso de los servicios sociales es responder a las demandas de la población en general, y no sólo a los que demandan ayuda. En este sentido, sería interesante saber cuántas personas que no acuden a nuestros servicios tienen también necesidades y cuáles son éstas y qué servicios se requieren para cubrir las necesidades no satisfechas.

El análisis de las demandas debe estar en conexión con la intervención profesional, con el servicio donde se realiza dicha intervención y con la política social. Esto supondrá adecuar la necesidad a las expectativas reales y objetivas de poder superarla. Las necesidades estarán definidas por una serie de indicadores en relación con factores como: la naturaleza de los problemas, la causa, las características del cliente, el grado de malestar, el grado de integración social, la gravedad, la prevalencia, la vigencia y el hecho de ser susceptibles de una intervención social.

Para la elaboración de estos indicadores nos encontramos con dificultades a tener en cuenta, cómo pueden ser: 1) las posibilidades de identificación del problema a raíz de los datos de que disponemos; 2) las posibilidades de conocer la historia natural del problema para distinguir el impacto de la intervención frente a otros factores que no tengan que ver con ella; 3) las posibilidades de identificar las capacidades del entorno social para cubrir estas necesidades y, por último, 4) las posibilidades de identificar las capacidades de los servicios humanos para determinar las intervenciones y los recursos adecuados para satisfacer las necesidades del cliente.

La valoración analiza el tipo, la naturaleza y la extensión del problema; este proceso garantiza la validez de los datos recogidos. La calidad de estos datos pasa por la mejora de la recogida de información y de los instrumentos utilizados, que pueden servir para el análisis comparativo de los procesos asistenciales.

Valoración de la Información proporcionada por el Cliente

El gestor recoge toda la información que proporciona el cliente para identificar la verdadera extensión y naturaleza de las necesidades de éste. En esta secuencia de la valoración, el gestor debe reconocer las limitaciones del cliente para enfrentar su problema a la vez que identifica todos los aspectos favorables que le pueden ayudar a resolverlo. El gestor de casos trabaja con el cliente en la identificación de sus necesidades, que son aspectos vitales para

él, prestando especial atención a la percepción que tiene dicho cliente sobre su situación, a la valoración de la misma y a la descripción verbal que realiza.

Cuando hablamos de aspectos favorables, es importante conocer sus capacidades personales, cómo las utiliza y qué aspectos propios le impiden avanzar, adaptarse o recuperarse; en definitiva, los factores o limitaciones que le incapacitan para manejar su situación y controlar el medio.

Toda la información recogida sobre la conducta adaptativa y reactiva del cliente, sobre cómo se siente y piensa respecto a las posibles soluciones, si tiene ideas claras sobre lo que quiere, sobre los esfuerzos de afrontamiento anteriores, la apreciación que hace de sus capacidades y de su estado de vulnerabilidad y la motivación para buscar soluciones favorables, es imprescindible para la valoración del caso, teniendo en cuenta la carga emocional que experimenta y que puede dificultar la verbalización.

La percepción que una persona tiene de sí misma también ha de ser tenida en cuenta, pues es uno de los aspectos que más influyen en el desarrollo de una relación de ayuda. Esta imagen de sí mismo se pone en peligro siempre que se establece una relación interpersonal. "Es importante desarrollar habilidades para comprender cómo el cliente se percibe a sí mismo y ve la situación. El temor del cliente a poner de manifiesto su ignorancia puede ser un factor que interfiera en la comunicación interpersonal" (Latorre, 1995, p.166). Las personas son muy sensibles a la opinión de los otros y, por sentimientos de culpa, por miedo a parecer incompetentes o, simplemente, por el hecho de dar una

buena impresión, tratarán de ocultar o desvirtuar información importante.

Valoración del Contexto Habitual

El gestor de casos puede visitar el medio habitual del cliente y observar directamente el entorno inmediato de éste como medio de obtener información y para comprender las circunstancias explicativas del conflicto que presenta.

Si hablamos de la importancia del estudio del medio, la observación de los clientes en su marco normal de vida es imprescindible en el proceso de valoración como parte del proyecto de intervención por la influencia recíproca contexto-cliente. Con esta observación podemos captar si existe relación entre la conducta del cliente y su entorno inmediato, así como poner de manifiesto los problemas de adaptación, comprender aspectos que el cliente no ha sido capaz de explicar y conocer a personas significativas de su entorno. Por ejemplo, si sabemos que la familia es el contexto vital del cliente y el lugar principal de convivencia, su observación permite obtener información sobre el soporte que ésta puede ofrecer, sobre las alteraciones que presentan las interacciones familiares y sobre las condiciones de vida.

La observación del contexto también permite conocer las estrategias de afrontamiento o los niveles de malestar o agotamiento experimentados por los miembros de su red primaria. Qué necesidades, qué síntomas, qué grado de incapacidad y qué repercusiones tiene la situación del cliente sobre las personas que conviven con él. Muchos de nuestros

clientes están aislados socialmente o tienen facilidad, por sus características, de desvincularse de núcleos vitales, siendo la familia su único espacio de integración social y sostén; la colaboración de la familia supondrá en estos casos el único y más eficaz recurso con que podemos contar.

Es importante, cuando se hace una valoración del medio, tener bien definidas las áreas a examinar para obtener información eficaz (exacta o utilizable) así como las ventajas y los inconvenientes de la información obtenida tanto en el contexto habitual como en el propio servicio.

Valoración de las Redes Sociales

Cuando realizamos una intervención con un individuo o con una familia en dificultades, inmediatamente nos damos cuenta de que el discurso que oímos es un discurso social. Incluso si la demanda de ayuda parece centrada en los problemas de un solo individuo o de una unidad social específica, vemos el gran número de personas que están implicadas después de investigar en la vida de la persona que pide ayuda. Por poca atención que se preste a la dimensión social, en el discurso del individuo o de la familia se constata rápidamente que la problemática que ha motivado la intervención es el hecho de todo un sistema social.

Hay que utilizar y valorar el medio social de los individuos como punto de partida en la aplicación de métodos de intervención. Es importante reconocer la necesidad del cliente de pertenecer a una red social con un significado de apoyo, con derechos y

obligaciones y que propicie un sentimiento de seguridad, bienestar y confianza.

El gestor de casos recoge toda la información colateral proporcionada por los miembros de la red social. Los miembros cercanos de la red social deben ser tenidos en cuenta y pueden ser entrevistados como medio de identificar necesidades y recursos. Durante el proceso de valoración, el gestor de casos debe estar centrado tanto en el cliente como en su medio social, identificando hasta qué punto este medio está en relación con el problema, ha jugado un papel desencadenante o puede ser un factor explicativo de éste.

Es importante analizar el soporte que puede proporcionar la red social, pudiendo ser un recurso utilizable en la intervención e incluso, dependiendo de las dimensiones de dicho soporte social, determinar el tipo de intervención. El contexto social puede ser un amortiguador de los efectos de los sucesos vitales negativos o, por el contrario, un estresor añadido si es inadecuado. Hay que tener en cuenta la percepción que el cliente tiene, de que una serie de personas cercanas a él son percibidas como fuentes de apoyo. También es importante estudiar la ausencia de soporte social adecuado, así como la ruptura o pérdida de contacto con redes sociales previamente existentes (aislamiento o deterioro social), y la calidad y la cantidad de estas relaciones.

En definitiva, se precisa identificar en qué personas (realmente o de manera potencial) se puede apoyar para obtener ayuda o quiénes (analizando cuáles son las relaciones significativas) pueden ser considerados por el cliente como puntos de apoyo.

Valoración de la Coordinación con otros Servicios

El gestor de casos puede contactar con otros servicios sociales (humanos) o con otros expertos con los que haya estado en contacto el cliente o que hayan actuado con él, tanto en el pasado como en la actualidad. La complejidad de los casos sociales puede implicar la intervención de varios servicios o varios profesionales. Es importante el intercambio de informaciones y estar al corriente de las intervenciones realizadas. Se podría interpretar como un fracaso en la valoración la dificultad o incapacidad para obtener la colaboración de otros servicios.

La responsabilidad del gestor es recoger e interpretar la información para poder hacer una valoración de las necesidades y clarificar todas las intervenciones que se han llevado a cabo. Determinar qué se ha hecho, quién lo ha hecho y con qué resultados, y si estos recursos pueden volver a utilizarse en beneficio del cliente. Estos contactos pueden centrarse en la naturaleza de dichas intervenciones, en sus resultados e impacto que han tenido en el cliente y/o en su evolución.

El gestor puede revisar la documentación de otros servicios que hayan servido al cliente, así como llegar a acuerdos con otros profesionales sobre las valoraciones realizadas en el pasado. El límite de acceso a esta información se encuentra en relación con la necesidad que tiene el gestor del caso de actuar con otros profesionales y por las peculiaridades especiales del caso. Toda la información recogida de otros servicios, o emitida a ellos, tiene que estar justificada y

consentida, y debe estar en estrecha relación con el beneficio que supone para el cliente y para la valoración de su caso.

Valoración de los Contactos Interpersonales

El proceso de valoración debe tener en cuenta la satisfacción de los clientes en cuanto a la atención recibida en lo referente a la calidad de la relación interpersonal y en todo lo relativo a la capacidad de satisfacer sus expectativas.

En Trabajo Social tiene vital importancia todo lo que afecta a la comunicación y a las relaciones interpersonales. La calidad de las interacciones humanas que deben existir entre el Trabajador Social y el cliente contribuirán al éxito de la intervención. Estas interacciones dependen de la calidad humana, de la capacidad de empatía, de la habilidad, de la implicación y de la comprensión, más que del servicio donde se preste la ayuda; e influyen sobre la percepción que el cliente tiene de la persona que le ofrece la ayuda.

La calidad de la atención interpersonal y el estilo de relación interpersonal es difícil de evaluar dada su subjetividad. Esto no significa, en cualquier caso, que las intervenciones se basen exclusivamente en el estilo humano, emocional o subjetivo del encuentro interpersonal (Seva, 1993). Es un hecho constatado que, cuando las personas evalúan la calidad de los servicios profesionales que afectan a su calidad de vida, dan más importancia al trato interpersonal y a la comunicación que al dominio técnico de los profesionales. "Los pacientes son muy sensibles a cómo se les

trata, a menudo usando la relación interpersonal como la medida de calidad de toda la asistencia. En parte esto es debido a que el paciente no entiende los detalles técnicos de la asistencia y, en parte porque el paciente piensa, en buena lógica, que si el médico no está personalmente interesado por él, por más destreza técnica que tenga, puede que no sea utilizada en su provecho" (Donabedian, 1991, p.4).

La aceptación incondicional por parte del Trabajador Social es básica para que el cliente le comunique sus problemas, para evitar el rechazo, para hacer la intervención deseable y conveniente, para producir cambios, para poder continuar la relación y, en definitiva, para ser eficaz. La falta de aceptación significa la aparición de actitudes de rechazo de forma recíproca entre el Trabajador Social y el cliente.

Los clientes, por falta de información, pueden tener expectativas poco realistas acerca del servicio. Es responsabilidad del Trabajador Social aclarar desde el inicio de la relación lo que el servicio puede ofrecer y no dar expectativas falsas acerca de lo que se puede esperar de las intervenciones y recursos a utilizar. Es importante, asimismo, recoger toda la información acerca de lo que para el cliente es satisfactorio o insatisfactorio y las percepciones del cliente acerca de la ayuda prestada o que se le puede ofrecer.

Según el National Institute for Social Work (1991), los clientes deben tener derecho a conocer los fundamentos de las decisiones que se adoptan, a cuestionarlas y a apelar contra ellas, porque aunque las intenciones sean adecuadas puede que las intervenciones no lo sean; deben conocer

sus derechos y cómo actuar para que los sean reconocidos, deben tener acceso a una opinión profesional independiente o a otros criterios objetivos sobre lo que se considera una práctica aceptable. Esto es difícil de llevar a la práctica debido al monopolio de los servicios sociales anulando la posibilidad de elección. Las reclamaciones o quejas podrían ser un indicador de que la asistencia prestada es inadecuada; podrían servir para mejorar la actividad profesional y hacer a los clientes más exigentes. Pero esto pocas veces es posible teniendo presente que trabajamos a veces con clientes demasiado vulnerables o desprotegidos como para poder analizar la asistencia que reciben.

En definitiva, el gestor de casos es responsable de proporcionar la intervención adecuada, de asegurar la calidad de la relación con el cliente y de asegurar también una participación efectiva tanto de éste como de su familia.

Indicadores como la posibilidad del cliente tanto de plantear reclamaciones como de elegir al profesional y el servicio, así como la capacidad del Trabajador Social de servir de soporte, de mantener la relación, la mejoría objetiva de la capacidad de funcionamiento observada tanto por el cliente como por su familia, etc. son factores psico-sociales relacionados estrechamente con la funcionalidad de la relación interpersonal.

Valoración de la Oportunidad del Servicio

Prestar el servicio en el momento oportuno es un punto clave en la calidad de la

asistencia. Esto significa la oportunidad de la intervención, así como el poder contar con una red de recursos adecuados y, por supuesto, disponibles en el momento en que el cliente los necesita. Las personas buscan ayuda en un momento y una situación concreta, siempre a partir de sucesos precipitantes. Es necesario saber valorar la urgencia del problema para poner en marcha inmediatamente las intervenciones y recursos puntuales.

Una intervención, aun siendo adecuada, puede fracasar por deficiencias administrativas y por problemas de coordinación con otros servicios. En este sentido, negociar *cuál* es la intervención adecuada y *quién* hace *qué* y en *cuánto* tiempo es vital. Sánchez Vidal (1991) en los principios de actuación en la intervención en crisis, comenta la importancia de mejorar la accesibilidad y disponibilidad de los servicios, para que la ayuda esté disponible dónde y cuándo los problemas y crisis se produzcan y puedan ser reconocidos en sus inicios por los propios afectados, por sus comunidades naturales ("otros significativos") y por los mediadores comunitarios adecuados.

Los servicios deben ser accesibles para las poblaciones a las que están destinados, con una buena inserción comunitaria, con un área de actuación clara y actuando en los lugares donde se producen las crisis y sus consecuencias.

La prestación de servicios significa también flexibilidad. No sólo en cuanto a las técnicas a utilizar, adecuadas a cada situación, sino en cuanto al hecho de que las necesidades del cliente son dinámicas y varían con el tiempo. Nuevas necesidades

aparecen cuando las circunstancias o situaciones de vida del cliente cambian. Si estamos hablando de la oportunidad de las intervenciones, tenemos que saber que tanto la excesiva como innecesaria e insuficiente atención pueden ser perjudiciales y afectar a la calidad de la atención.

El gestor de casos tiene que garantizar que la información existente sobre el cliente proporciona un retrato válido de las necesidades de éste y que esta información es útil y sirve para identificar los servicios o las ayudas para cubrir las necesidades.

Valoración de la Participación del Cliente

El cliente debe participar y ejercer la libertad de elección en la toma de decisiones. Debe tener la oportunidad de articular sus necesidades y comunicar la percepción que tiene de ellas, la oportunidad de elegir el profesional que realizará el proceso de valoración y la oportunidad de estar presente y tomar parte en la discusión de la valoración de sus necesidades. En definitiva, tener la oportunidad de participar de forma razonable en la toma de decisiones que le afectan y de saber quién y porqué se toman dichas decisiones. El gestor debe recoger la información que refleje el grado de participación del cliente en el proceso, además de la información sobre sus perspectivas, sus elecciones prioritarias y lo que considera que son sus necesidades más importantes. Esto implica la individualización de los clientes y sus necesidades, a la vez que permite una presentación equilibrada entre sus posibilidades y sus limitaciones.

El cliente debería poder revisar toda la información existente sobre su caso. Todo esto servirá también para que asuma responsabilidades, para plantear el problema en sus justos términos y para movilizarse en la búsqueda de soluciones. No obstante, el cliente más deficitario puede no estar capacitado para participar en todo este proceso de toma de decisiones. Muchos clientes pueden no ser capaces de defender su propio caso o comprender sus derechos y, en esta situación, es importante incluir un representante que actúe en nombre del interesado y que conozca lo que se está haciendo y por qué. La supervisión en estas situaciones es imprescindible para evitar errores o decisiones que perjudiquen a los clientes más vulnerables. Esto es más grave en colectivos de riesgo, al no haber un control de la asistencia que se presta para poder valorar si se ha actuado correctamente o para valorar el impacto de una asistencia de baja calidad.

Si el cliente no es capaz de actuar en su propio beneficio o ante una situación de crisis, la participación compartida no puede aplicarse, siendo necesario en este caso un rol directivo; a menor capacidad, más apoyo por parte del gestor de casos. En situaciones graves se necesitará autoridad para asumir un rol casi "parental" en la toma de decisiones en lugar de los clientes, pero siempre considerando qué circunstancias autorizan la reducción o el aumento del soporte profesional.

Importancia del trabajo interdisciplinar en gestión de casos

En los últimos años se ha dado una proliferación importante de las profesiones de ayuda. En el área social pueden confluir diversas profesiones, disciplinas y/o formaciones académicas realizando un trabajo conjunto. Según Moxley (1989), la gestión de casos clínicos es interdisciplinaria porque va más allá de la propia experiencia y disciplina del Trabajador Social e incluye a otros profesionales en el proceso de valoración y evaluación.

La interdisciplinariedad es un atributo importante porque considera, en primer lugar, a otros profesionales en el proceso de valoración de casos como medio de obtener información especializada acerca de las dimensiones del problema del cliente; en segundo lugar, integra las perspectivas de diferentes profesionales en la formulación de un perfil más comprensivo y objetivo de las necesidades del cliente; y, por último, supone un equipo de profesionales que conocen las necesidades del cliente y que pueden trabajar con él para satisfacer esas necesidades, pudiendo ser abordadas desde diferentes ópticas.

El trabajo interdisciplinar intenta abarcar el abanico más amplio de posibilidades técnicas que se puedan aportar en la resolución de un caso. El equipo puede ser polivalente, especializado en diferentes áreas; puede tener un prisma ecléctico de formación y orientación pero combinando estas premisas teóricas diferentes en un "solo producto". La responsabilidad del

equipo es coordinar acercamientos interdisciplinares utilizando un lenguaje profesional similar, creando planes de actuación congruentes, claros y aceptados por todos.

El equipo empieza cuando, de manera consciente y operativa, se marcan programas y objetivos que no deben ser estáticos. El desacuerdo profesional incluye el fracaso en el desarrollo de estos objetivos y una falta de voluntad para cambiar o adoptar estrategias. En el trabajo interdisciplinar se discute tanto la orientación como la actuación profesional. El equipo en su conjunto es quién asume la realidad asistencial aunque existan responsabilidades individuales. En este sentido, es importante especificar con objetividad la calidad de cada actuación profesional.

"La atención debe estar acreditada por una demostrada capacitación, no actuaciones basadas en la buena voluntad o en un intervencionismo humanístico o antitécnico (peligroso y perjudicial). Una forma de llegar a una "interdisciplinaridad" real y enriquecedora es que una buena parte de lo que cada técnico aporta a un equipo está formado por sus conocimientos y habilidades previas, que es necesario potenciar, pero también difundir a otros miembros del equipo en la medida de lo posible" (Tizon y cols., 1992, p.141)

Los roles profesionales habrán de ser lo suficientemente claros como para que puedan aplicarse sin grandes desacuerdos en cuanto a su interpretación, pero al mismo tiempo, deben mantener una cierta flexibilidad para que, en la práctica, puedan ser fácilmente aplicables. Cada profesional

debe conocer su tarea específica, sus límites y su poder, pero sin que el trabajo de un profesional sea descalificado por otro (Seva, 1993). Teniendo en cuenta tanto las tareas explícitas como implícitas que pueden ser contribuciones adicionales que fomentan la profesionalización y la creatividad de los miembros del equipo.

El equipo supone cierta especificidad de funciones que se derivan de la preparación teórica y técnica, de las capacidades personales, de la experiencia, de la dedicación, etc., pero permitiendo una cierta permeabilidad de roles que autorice, a través de conocimientos previos, a crear o adoptar nuevas formas de ayuda psicosocial, elaborar programas y protocolos e intercambiar roles en momentos determinados, sin que esto implique interferencias o dificultades para mantener la cohesión grupal. La presión asistencial, la dotación de personal de acuerdo con la demanda y la experiencia de trabajo interdisciplinar tendrán que ver con estas cuestiones. La falta de complementariedad entre las tareas o funciones de los diferentes miembros del equipo, la mala definición o rigidez de estas tareas y el poco o mal conocimiento o falta de confianza de lo que hacen y cómo lo hacen los demás miembros, pueden ser obstáculos importantes para el trabajo interdisciplinar, dando lugar a confrontación sobre responsabilidades y a niveles diferentes de participación profesional.

Las reuniones periódicas de coordinación (sistematizadas en cuanto a frecuencia y temática) y la supervisión son imprescindibles por lo que suponen para el soporte y apoyo del equipo, para contención de las tensiones y conflictos,

para el aprendizaje y la formación, como respaldo para afrontar con seguridad y confianza los casos más graves o de mayor dificultad, o para tratar de los problemas técnicos que surgen en las situaciones complejas que se pueden producir en relación con los clientes.

Los Trabajadores Sociales nos enfrentamos con clientes en situaciones de crisis, con trastornos psiquiátricos serios, con clientes involuntarios, con clientes de larga evolución con fracasos de múltiples intervenciones, con clientes con grave pérdida de capacidades físicas, con dificultades en las relaciones interpersonales, con problemas económicos y sociales severos. Muchos de estos casos suponen situaciones conflictivas e irresolubles, debiendo realizar a veces nuestro trabajo con recursos escasos o limitados. En estas circunstancias es importante contar con el respaldo del equipo mediante la coordinación como forma de discutir casos, poder tomar distancia, evitar el impacto emocional que supone la relación con el cliente, no quedar atrapado por el problema y poder intervenir. La posibilidad de verse respaldado por el equipo es imprescindible para los profesionales con menos experiencia.

La coordinación y la supervisión suponen cohesión grupal y una homogeneidad en el abordaje de los casos y una relación de interdependencia. Los profesionales encargados de la supervisión deben tener un entrenamiento avanzado en psicopatología y relaciones interpersonales. El tipo de actividad que puede desarrollar un Trabajador Social estará determinada por el modelo de relación que mantiene con el resto del equipo, por el tipo de servicio, por

sus características personales y profesionales, por su experiencia, por la cualificación de los demás miembros del equipo, por el número de casos atendidos (un servicio desbordado por la demanda implica un tratamiento masificado y de baja calidad), por los recursos disponibles y por el modelo asistencial que ha escogido como propio.

Para la práctica de gestión de casos es importante este trabajo de coordinación. El gestor de casos recoge, de los diferentes profesionales y servicios, toda la información significativa relacionada con el cliente, a la vez que coordina a dichos profesionales y servicios. Sin esta coordinación, la información referida al cliente corre el riesgo de ser devaluada, perdida o ignorada. Además, la coordinación evita el caos profesional que supone la multiplicación de intervenciones que pueden ser contradictorias o estar contraindicadas en determinadas situaciones.

La responsabilidad primaria del caso corresponde al *gestor del mismo*; es importante alcanzar esta responsabilidad para evitar que los clientes queden "descolgados" o se pierdan por descoordinación o insuficiencias en las redes de prestación de servicios. El gestor será el responsable (sobre todo en situaciones de alto riesgo del cliente y dificultades de afrontamiento) de conocer si se han llevado a cabo todos los acuerdos, tanto por parte de los distintos profesionales como por parte del propio cliente.

El gestor de casos, como consultor o coordinador del equipo, mantiene informado a éste de la situación del cliente:

su estado emocional, su comportamiento en la comunidad, la exposición del cliente a un entorno o a unas relaciones interpersonales estresantes, etc. También informa de todo lo que se ha hecho previamente para poder controlar la situación, con qué resultados y de la capacidad de funcionamiento de la persona.

Es importante, para ir evaluando el trabajo a medida que éste se vaya desarrollando, disponer de un sistema protocolizado y consensuado de antemano, donde se recoja información significativa con respecto al caso. La coordinación permite una evaluación "de ajuste", teniendo en cuenta que las intervenciones interdisciplinares en sí mismas no constituyen una garantía de trabajo eficaz y productivo. El resultado de la evaluación es la elaboración conjunta de un proyecto de intervención que incluya los sistemas más significativos implicados en el problema, sobre cuya base se elabore una estrategia eficaz.

No obstante, también aparecerán obstáculos del trabajo interdisciplinar que pueden interferir en la relación con el cliente (o en la calidad de la intervención): a) una demanda desbordante o de problemas sin solución; b) ausencia de respuesta a la demanda o respuesta inadecuada; c) tensiones surgidas por la diferencia de estatus profesional que nos puede situar en una desigualdad en la toma de decisiones y/o de opinión; d) tensión en las relaciones interpersonales; e) insatisfacción de los miembros del equipo respecto al trabajo realizado y a las repercusiones de éste; y f) sobrecarga de unos frente a otros en cuanto a los casos más graves o más difíciles.

En cuanto al Trabajador Social, se le pueden asignar roles que implican un trabajo

burocrático, de tramitación de recursos, de suministrador de datos, trabajo administrativo, etc. Todo esto se debe en parte a ideas inadecuadas sobre el Trabajador Social de paternalista, paliativo, actuar por intuición, sin objetivos concretos o siendo éstos confusos y poco explicitados (Ramírez de Mingo, 1992). Por eso es importante la participación del Trabajador Social en todas las tareas formativas del equipo para ampliar conocimientos y habilidades. Una formación que tenga en cuenta las realidades y los objetivos del trabajo. La formación, la experiencia y las cualidades personales están en relación con la calidad asistencial.

Bibliografía

- BACA, E. (1981). Indicadores de efectividad en la evaluación de los servicios psiquiátricos. *Revista A.E.N.*, 11 (37), 93-101.
- BERRIOS, G.E. (1991). Evaluación de los servicios de salud mental. *Revista de la A.E.N.*, 11 (37), 87-92.
- BIANCHI Y COLS. (1994). *El Servicio Social como Proceso de Ayuda*. Barcelona: Paidós.
- BRODEUR, C. Y ROUSSEAU, R. (1984). *L'intervention de Réseaux. Une Pratique Nouvelle*. Montreal: France-Amerique.
- CHEVALIER, F. (1992). El círculo de calidad. En V. Laboucheix (Ed.), *Tratado de la Calidad Total* (Tomo II). Madrid: Ciencias de la Dirección.
- DIOMEDE CANEVINI, M. (1994). La formación de los asistentes sociales; constantes y líneas evolutivas. En E. Bianchi (Comp.), *El Servicio Social como Proceso de Ayuda*. Pags: 115-138. Barcelona: Paidós.
- DONABEDIAN, A. (1991). Una aproximación a la monitorización de la calidad asistencial. *Control de Calidad Asistencial*, 6 (1), 1-6.

- DONABEDIAN, A. (1991). Una aproximación a la monitorización de la calidad asistencial. *Control de Calidad Asistencial*, 6 (2), 31-39.
- E.F.Q.M. (1995). Autoevaluación. *Directrices para el Sector Público-Educación*. Pags: 25-27. Madrid: Club Gestión de Calidad.
- GAVIRIA, M. (1995). Prólogo. En M. Richmond (Ed). *El caso social individual. El diagnóstico social*. Pag. 12. Madrid, Talasa.
- GABOR, A. (1991). *Deming, el Hombre que descubrió la Calidad*. Barcelona: Granica.
- GELINIER, O. (1992). Reseña histórica de la dirección participativa. En V. Laboucheix (Ed.), *Tratado de la Calidad Total* (Tomo I, Pags: 49-68). Madrid: Ciencias de la Dirección.
- HAMILTON, G. (1960). *Teoría y Práctica del Trabajo Social de Casos*. México D.F.: La prensa médica mexicana.
- HARRIS, J. & KELLY, D. (1994). *Management Skills in Social Care*. England: Arena.
- HORNE, M. (1987). *Values in Social Work*. England: Arena.
- ITUARTE, A. (1992). *Procedimiento y Proceso en Trabajo Social Clínico*. Madrid: Consejo gral. de Col. Oficiales de Diplomados en Trabajo Social.
- JOUSLIN DE NORAY, B. (1992). El movimiento internacional de la calidad. En V. Laboucheix (Ed.), *Tratado de la Calidad Total* (Tomo I, Pags: 31-47). Madrid: Ciencias de la Dirección.
- JURAN, J.M. (1993). Calidad y sociedad. En J.M. Juran y cols. (Eds). *Manual de Control de Calidad* (Tomo II; Pags: 34.1-34.23). Madrid: Mc. Graw Hill Interamericana de España.
- JURAN, J.M. (1990). *Juran y el Liderazgo de la Calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- KONDO, Y. (1993). La calidad en Japón. En J.M. Juran y cols. (Eds). *Manual de Control de Calidad* (Tomo II; pags: 35F.1-35F.29). Madrid: Mc. Graw Hill Interamericana de España.
- LATORRE, J.M. (1995). *Ciencias Psicosociales Aplicadas II*. Madrid: Síntesis.
- MARTIN LAWRENCE, L. (1993). Total quality Management. In Human Service Organizations (Ed). *Human service guide*. Pags: 1-52. USA: Sage.
- MOXLEY, D.P. (1989). The practice of case management. *Sage Human Services Guide*, 58, 9-24.
- NATIONAL INSTITUTE OF SOCIAL WORK. (1992). *Trabajadores Sociales, su Papel y Cometidos*. Madrid: Narcea.
- OSAKIDETZA. (1994). *Plan Integral de Calidad. Comisión de Calidad en Salud Mental*. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- PAEZ, D. Y COLS. (1986). *Salud Mental y Factores Psicosociales*. Madrid: Fundamentos.
- RAIFF, N. R. & SHORE, B.K. (1993). *Advanced case management. New Strategies for the Nineties*. USA: Sage.
- RAMÍREZ DE MINGO, I. (1992). *El Trabajo Social en los Servicios de la Salud Mental*. Madrid: Eudema.
- SACANELL, E. (1994). El concepto de calidad en la gestión de los servicios sociales. *Zerbitzuan*, 26, 83.
- SÁNCHEZ VIDAL, M. (1991). *Psicología Comunitaria: Bases Conceptuales y Operativas. Métodos de Intervención*. Barcelona: P.P.V.
- SEVA DÍAZ, A. (1993). *La Calidad de la Asistencia Psiquiátrica y la Acreditación de sus Servicios*. Zaragoza: Invesa.
- S.P.R.I. (Sociedad para la Reconversión Industrial). (1994). *Documentación del curso sobre calidad total*. Bilbao.
- TIZÓN, J.L. (1992). *Atención Primaria en Salud Mental y Salud Mental en Atención Primaria*. Barcelona: Doyma.
- VUORI, H.V. (1988). *El Control de Calidad en los Servicios Sanitarios. Conceptos y Metodología*. Barcelona: Masson.
- ZIMMERMANN, Y OTROS. (1993). Empresas de servicios. En J.M. Juran y cols. (Eds). *Manual de Control de Calidad* (Tomo II, Pags: 33.1-3.71). Madrid: Mc. Graw Hill Interamericana de España.

Herramientas para gestionar la calidad en un centro de Servicios Sociales Alcázar de San Juan, 1994-2000

Estelia Moya Vaquero. Centro Municipal de Servicios Sociales.

Antes de pasar a relataros nuestra experiencia de trabajo en Calidad, hemos considerado necesario hacer una breve reseña de nuestro pueblo y de nuestro Centro, con el fin de orientaros sobre la realidad en la que nos movemos.

El Municipio de Alcázar de San Juan se encuentra ubicado en la zona norte de la provincia de Ciudad Real. Comprende la localidad de Alcázar y dos pedanías, Alameda de Cervera y Cinco Casas, con un total de 26.022 habitantes, cifra oficial reconocida con fecha 1 de Enero del 98. La actividad económica está centrada en el sector comercio y servicios, ya que no se dispone de un tejido industrial significativo así como tampoco de una actividad agrícola destacable, a diferencia de otros municipios de la comarca.

Los Servicios Sociales Municipales tomaron estructura de Centro en el año 87. Desde entonces, su crecimiento ha sido considerable tanto en personal como en número de Programas, contando este año con un presupuesto en torno a los 234 millones y con la siguiente estructura organizativa:

- Jefatura de Servicio, a cargo de una Psicóloga.
- Unidad de Gestión de la Comunicación, a cargo de una Trabajadora Social.
- Equipo de Apoyo Administrativo, con una Administrativa y una Auxiliar.
- Equipo de Apoyo Técnico; un Psicólogo como coordinador, una Animadora Sociocomunitaria, cuatro Monitores; una

Aserora Jurídica; una Psicóloga de actividades comunitarias y una Educadora Social.

- Unidad de Planificación y Calidad, a cargo de una Trabajadora Social.
- Tres Unidades de Trabajo Social.
- Unidad de Apoyo a la Convivencia, a cargo de una Trabajadora Social.
- Una Logopeda.

La idea de trabajar en Calidad Total se introdujo en el Centro de Servicios Sociales de Alcázar de San Juan en el año 1994. En ese año, desde la Dirección se presentó el concepto de Calidad Total como *una forma de trabajar que procuraba la mejora continua del Servicio* mejorando internamente la manera de hacer las cosas; que *favorecía el trabajo en equipo y perseguía la eficiencia*; que *obligaba a centrarse en los objetivos y en las demandas de los clientes* y en definitiva que permitía mantener al día la calidad del servicio para satisfacer las necesidades de los usuarios, objetivo éste que como Sistema Público no debemos olvidar. Tomaba como referencia el modelo sanitario, y en concreto una experiencia práctica llevada a cabo en un Centro de Atención Primaria del INSALUD y partía del compromiso de la Dirección de formar un Círculo de Calidad, fruto del trabajo de un grupo de miembros de la Asociación de Directores y Gerentes de Servicios Sociales; así constituimos nuestro Círculo de Calidad, dando comienzo a una estrategia que hoy continúa vigente en nuestro Centro de Servicios Sociales: la Calidad Total.

A lo largo de estos 6 años hemos utilizado diversas herramientas para avanzar en esta estrategia; hemos cosechado éxitos, y también fracasos; hemos utilizado

herramientas que han mostrado, en algunos momentos su utilidad, pero también sus limitaciones. Algunas son ya, para nosotros, historia; otras forman parte de nuestra experiencia actual. Ahora nos parece que es momento oportuno para, echando la vista atrás, recordar todas estas herramientas que hemos utilizado, en uno u otro momento, para avanzar en la estrategia de Calidad Total, y con la perspectiva de estos años, reflexionar críticamente sobre ellas, y compartir nuestras reflexiones con quienes estéis intentando estas mismas estrategias, o con quienes queréis saber de ellas.

Por eso queremos que vayan precedidas de un comentario: el éxito o fracaso en nuestro Centro de cada una de las herramientas utilizadas para la estrategia de la Calidad Total, no se puede generalizar en una valoración positiva o negativa de cada una de ellas. Su utilidad en nuestra experiencia ha estado condicionada, como no podía ser de otra manera, por las personas que las hemos gestionado y por las condiciones específicas del momento y el lugar en el que han sido aplicadas. De ahí que lo que en nuestra experiencia constatamos como un fracaso, bien puede ser una herramienta útil y exitosa en otro lugar o momento; y viceversa.

Hecha esta observación, podemos relatar cual ha sido la aplicación de estas herramientas para la Calidad Total en el Centro de Servicios Sociales de Alcázar de San Juan, siguiendo, para ello, un relato cronológico del proceso.

Círculo de Calidad

El Círculo de Calidad, con el que comenzamos nuestra andadura por la

estrategia de Calidad Total, estaba formado por siete miembros que de forma voluntaria optaron por participar. Se reunía cada semana en un horario prefijado y su función era la de detectar problemas, fallos en el funcionamiento del Equipo y elaborar propuestas de mejora mediante el diseño de protocolos de actuación y/o intervención.

El resultado de esta metodología de trabajo no fue el esperado. Surgieron dificultades y efectos que no se habían previsto:

- Recelo del resto del Equipo que lo entendió como una forma de criticar su trabajo.
- El excesivo secretismo que rodeó las reuniones.
- La lentitud del proceso de trabajo que creó algún desánimo entre sus propios miembros.
- La no implicación directa de la Dirección en la dinámica de las reuniones que provocó a veces falta de apoyo a su funcionamiento.

Tras valorar estos resultados, se optó por la disolución del Círculo y comenzó un reajuste de la metodología de trabajo. Sin embargo, el hecho de que en Alcázar no funcionara el Círculo, no significa que sea una mala forma de trabajo en Calidad, ni mucho menos queremos desanimar a otros de utilizarlo, si lo consideran oportuno, ya que en otras circunstancias y con otras condiciones, puede resultar muy útil. A nosotros nos sirvió como punto de arranque y como experiencia de la que aprendimos al menos a entender de qué iba esto de la Calidad. Y eso ya es algo importante.

Proyecto de Control de Calidad

Una vez disuelto el Círculo y puesto que desde la Dirección y desde algunos miembros del Equipo se quería seguir apostando por el trabajo en Calidad Total, se planteó la oportunidad de elaborar un Proyecto de Control de la Calidad, cuyas acciones más destacables fueron:

- Constitución de *Equipos de Calidad*, de tres o cuatro miembros, formados para trabajar sobre un determinado tema o problema y que una vez elaboradas sus propuestas se disolvían. Con un tiempo de duración determinado, fueron más operativos que el Círculo de Calidad y dieron opción a que participaran más profesionales. Durante los años 97 y 98, funcionaron cuatro Equipos, que trabajaron temas concretos de mejora en torno a la Hoja de Trabajo Diario, la Historia Social y el archivo de la documentación generada por el trabajo de los técnicos.
- Elaboración de una encuesta para medir *el grado de satisfacción del usuario*.
- Elaboración *del plan anual de formación* para todos los miembros del Equipo en materia de Calidad y de Intervención Social en general.

La coordinación de este proyecto correspondió a una de las Unidades de Trabajo Social del Centro. Este hecho dificultó en parte la consecución de los objetivos planteados, dada la propia ubicación en el organigrama del Servicio de esta Unidad.

Programa de Mejora Continua de la Calidad

En el año 1999, la Dirección asume la coordinación de este proyecto convertido ya en Programa de Mejora Continua de la Calidad. Este cambio de rango –de Proyecto a Programa–, supone convertir una iniciativa esporádica en una actividad estable y encardinada en las dinámicas ordinarias del Centro. La Mejora Continúa de la Calidad se convierte así en una referencia estable, integrada en la programación de nuestro Centro; es un cambio importante de enfoque.

Como tal Programa, la Mejora Continua de la Calidad englobaba una serie de Proyectos, entre los que se encontraba el de Calidad Total en Servicios Sociales y cuyo objetivo era mejorar la intervención de los Servicios Sociales a través de la elaboración y aplicación de una serie de diversas medidas. Tomando nuevamente como referencia el sistema sanitario, adoptamos el modelo de implantación de un programa de Calidad propuesto por Josep Davins en su “Tratado de Calidad Asistencial en Atención Primaria”.

En primer lugar, se constituyó una *Comisión de Mejora de la Calidad*, a propuesta de la Dirección, y cuyos miembros pertenecientes a cada uno de los equipos o unidades del Servicio, formamos un equipo interdisciplinar: Director, UTS, Ordenanza, Monitora, Unidad de Gestión de Programas y Psicóloga del Equipo Técnico. En este equipo ya se situó la Dirección, intentando corregir el error que se produjo en años anteriores. Se nombró un coordinador y un secretario que levantaba acta de todas las reuniones.

La metodología de trabajo adoptada por la Comisión fue la de reunirse una vez al mes, en un horario prefijado, siempre el mismo y con una duración máxima por reunión de dos horas. Establecer estos criterios desde el inicio resultan imprescindibles para facilitar tanto el trabajo de la Comisión como para no entorpecer el trabajo del resto de los profesionales ya que no hay que olvidar que se realiza siempre en horario laboral. Las funciones de la Comisión las establecimos de la siguiente forma:

- Integración de las actividades del Programa de Calidad.
- Detección de los problemas.
- Dinamización de los equipos de mejora.
- Priorización de las propuestas hechas por los equipos.
- Elaboración de las propuestas a Dirección.
- Seguimiento de los resultados de las mejoras introducidas.

La primera tarea que se llevó a cabo en la Comisión fue el análisis de la situación del Servicio; utilizamos para ello la técnica DAFO de análisis de debilidades y fortalezas, así como posibilidades de mejora y la identificación de situaciones mejorables prioritarias en el funcionamiento del Centro, de las cuales extrajimos propuestas para trabajar en ese año; estas propuestas fueron: la falta de fluidez de la información y la acreditación de la Norma ISO.

En cuanto a la falta de fluidez de la información, propusimos considerar cuatro aspectos, en torno a los cuales se montaron sendos *equipos de mejora*: información interna, información externa, información técnica en expedientes e imagen parcial del Servicio.

Cada miembro de la Comisión se encargó de impulsar la creación y montaje de cada uno de los equipos. Pero, ¿qué entendimos que debía ser un equipo de mejora?

- un grupo monográfico en especial para un tema y luego disuelto
- formado por un grupo de implicados o afectados por el problema, que se incorporan al equipo de mejora de manera voluntaria y cuya función es analizar el problema y emitir las recomendaciones necesarias para la mejora
- y que elaborará un informe final que recogerá la Comisión, utilizando para ello un soporte documental diseñado al efecto por la propia Comisión y que recogía la propuesta y sugerencias para la mejora.

Una vez recogida la propuesta del equipo de mejora, la Comisión se comprometía a la aplicación de la misma, puesto que, no olvidemos, la Dirección forma parte de ella. Además se comprometía a realizar el correspondiente seguimiento, la evaluación de las medidas adoptadas y a dar información tanto al equipo de mejora como al resto de profesionales del Servicio.

De manera paralela se articuló un sistema de recogida de sugerencias de cualquier miembro del Centro sobre temas a tratar en la Comisión, elaborando un soporte documental que pudiera recogerlas.

Fruto del trabajo realizado por estos equipos surgieron propuestas de mejora que se han recogido como acciones a desarrollar en el Plan Anual del Centro de Servicios Sociales para el año 2000 y otras medidas que se adoptaron en su momento.

La situación actual de nuestras estrategias de Mejora Continua de Calidad

En este año 2000, nuestro compromiso con la Mejora Continua de la Calidad se ha visto avalada y reforzada en el marco político de referencia en nuestro Ayuntamiento, que se ha marcado como uno de los objetivos de esta legislatura, la Calidad Total en los Servicios.

Para cumplir con estos compromisos institucionales, y con la experiencia acumulada, en el Centro de Servicios Sociales se ha creado una Unidad Técnica específica, que como se señalaba al principio del artículo está a cargo de una trabajadora social, que apoyará a la dirección en materia de promoción de la calidad, gestión de la evaluación y planificación, lo que creemos que permitirá un nuevo impulso en estas materias, al superar una de las limitaciones del pasado, como era su inadecuada ubicación en una de las UTS del Centro.

Así mismo, dentro del Plan Anual del Centro de Servicios Sociales en el año 2000, se ha incluido un *Programa de Calidad Total*

que tiene como objetivo la promoción de la acreditación de calidad para los Servicios Sociales.

En esencia, estamos siguiendo la misma metodología de trabajo en Calidad iniciada el pasado año, con la ventaja de contar ahora con el apoyo político del que antes no disponíamos y con la Unidad Técnica de Apoyo que impulsará todas las acciones en esta materia.

Para finalizar, tan sólo nos queda decir, a todos aquellos que estén llevando a cabo acciones en esta materia o para aquellos otros que aún no se hayan embarcado en este sistema de trabajo, que merece la pena, el esfuerzo, a pesar de ser un trabajo lento, cuyos resultados tardan tiempo en verse; a pesar que la rutina del trabajo te impida pararte a reflexionar sobre lo que estás haciendo y sobre si hay alguna forma de mejorarlo y a pesar, que las mejoras que se puedan ir incorporando no siempre gusten a todos en ocasiones por la excesiva burocratización que existe. A nosotros nos está sirviendo, al menos, para tener siempre presente que se pueden mejorar las cosas de cara a poder ofrecer un buen servicio al ciudadano y que se le puede y debe hacer participe a él en este proceso.

Apostando por un modelo de calidad propio*

Edita Navarro Tuneu. Directora de Calidad de INTRESS.

Jaime Garau Salas. Consultor de Calidad, colaborador de INTRESS.

() Una propuesta para la estrategia de la ONG's que les permita generar confianza en el mercado de los servicios sociales, al respecto de la gestión de calidad y otros sistemas de gestión*

Por donde van los tiros

Las empresas privadas lucrativas están sometidas a una progresiva presión para que sean más transparentes y seguras ante sus clientes y partes interesadas, entre ellas los accionistas, la administración y los ciudadanos. Vivimos en la llamada sociedad del riesgo: riesgo de accidentes en los parques de atracciones, de envenenamiento en un restaurante, de escape radiactivo en una central nuclear, de choque de trenes por fallos humanos, etc. Una sociedad dependiente de la tecnología que busca en ella la perfección: cero errores, productos altamente satisfactorios, calidad total...

Desde hace 15 años viene desarrollándose en Europa un macroproceso de estandarización y aseguramiento de la gestión de las empresas. Este proceso ya apareció en España en las empresas industriales hace 10 años y lo hace ahora en el sector servicios. En Europa sigue desarrollándose hacia otras dimensiones de la gestión. Las auditorías económicas y las auditorías de calidad son habituales y muy pronto lo serán las de informática, medio ambiente y salud laboral. Todo ello acompañado de Normas Internacionales, Consultorías, Certificadoras, etc, en un baile de siglas y números difíciles de descifrar.

Para hacer frente a toda esta presión, los empresarios usan diversas estrategias, que en general conducen a contratar consultoras de prestigio y certificadoras acreditadas. Los costes de este sistema para asegurarse una buena gestión, evitar riesgos y satisfacer a los clientes, se trasladan a los precios de venta de los productos o de los servicios y punto.

La presión sobre las ONG's

Hace 20 años solamente las grandes instituciones benéficas realizaban servicios sociales al margen de la Administración. Ahora hay múltiples organizaciones que realizan alguna actividad para el bien colectivo, y una buena parte de ellas son entidades muy profesionalizadas que realizan servicios sociales mediante contratos, subvenciones públicas y donaciones.

Este tercer sector, que no es ni público ni privado lucrativo, esta creciendo de manera impresionante y jugando un papel cada vez más significativo en el mercado de servicios. No es raro que muchas veces entidades de servicios tengan que competir para lograr contratos públicos. Entonces es cuando los Administradores se plantean criterios de exigencia y salen a relucir la certificación de calidad, las auditorías de cuentas, etc. O sea, que una primera fuente de presión es la Administración Pública.

Una segunda forma de presión surge de la competencia con la empresa privada lucrativa que se está introduciendo cada vez más en sectores de actividad que antes eran coto cerrado de los servicios sociales tradicionales, como por ejemplo el sector de

Apostando por un modelo de calidad propio

la mal llamada Tercera Edad. Estas grandes empresas tienen muchos medios y experiencia de gestión en el campo del aseguramiento de la calidad y gestión de la satisfacción de clientes y por tanto juegan con ventaja ante las ONG's. Son empresas que pueden invertir mucho dinero en introducirse en el campo de los servicios públicos y no escatiman medios para ganar concursos y contratar a buenos profesionales.

Una tercera fuente, porque no decirlo, surge del seno mismo de las ONG's, cuando constatan que no solo con buena voluntad y con grandes dosis de vocación se consiguen buenos resultados sino que además hay que aprender de las modernas técnicas de gestión y desarrollo del conocimiento en las organizaciones.

¿Qué hacer?

Lo más fácil es seguir la corriente de lo que hacen la mayoría de las empresas privadas lucrativas: escoger consultoras que faciliten la implantación de sistemas de gestión de calidad, medio ambiente o seguridad laboral y certificarse por las normas internacionales más prestigiosas, las normas ISO 9000 ó 14.000. Las ONG's más grandes y fuertes económicamente tienen más medios y posibilidades para integrar este esfuerzo e incluso pueden ver en ello una ventaja competitiva frente a las demás.

Esto no está mal, pero no es la única posibilidad. Quizás sea más coherente abordar este reto desde una óptica más coherente con los valores de las ONG's y

afrontar el proceso de manera solidaria entre todas las que quieran de verdad hacer un proceso de mejora y a la vez quieran someterse a controles externos de calidad y transparencia. Este reto consistiría en crear un sistema de calidad propio para los servicios sociales que realizan las ONG's.

Otras experiencias de otros sectores

Este no es un camino ni nuevo ni extraño. En el sentido más ortodoxo, las normas llamadas QS, son normas para el sector del automóvil que se crearon partiendo de las normas de una cuantas empresas líderes en el sector y fueron adaptándose por otras muchas hasta que se reconocieron como normas internacionales al mismo nivel de legitimidad que las normas ISO.

En tiempos más recientes y en sectores más cercanos a nosotros hay dos experiencias en marcha interesantes. Una es el sistema ANAES de gestión de calidad que se aplica en los hospitales franceses, con sus propios mecanismos de auditoria y certificación. Otro es el sistema de las Universidades Españolas, parecido al sistema inglés, en donde también se desarrolla un sistema de gestión de calidad basado en el Modelo Europeo (EFQM). También interesante es el sistema ICHE, del Instituto de la calidad de la hostelería española, que ha creado una Norma propia de calidad, con un sistema propio de certificación, que está siendo seguido por muchos hoteles y se está extendiendo a toda la cadena de servicios turísticos.

¿Por qué no para ONG's?

No hay ninguna razón técnica ni legal que no legitime una iniciativa que a nuestro entender sería muy positiva para el sector de entidades no gubernamentales y a la larga para todo el sistema público.

Se podría crear un organismo que aglutinara las ONG's que quisieran participar en el proyecto y en el cual estaría representada la Administración Pública. Este organismo sería el encargado de crear una Norma de Calidad, suficientemente buena para que estuviera a la altura de los modelos existentes (ISO, EFQM, ICHE,) pero que estuviera mucho más adaptada a la realidad de nuestro sector. Este organismo también podría generar los medios para facilitar la implantación de esta norma y para su certificación externa. Después sería optativo de las administraciones públicas exigir o no su cumplimiento, como garantía en los contratos con ella.

Para que la norma tuviera un grado de legitimidad importante en el mercado y en la ciudadanía, aparte del nivel de exigencia del que ya hemos hablado, tendría que estar legitimada por el mundo de la Calidad. O sea, tendría que poder certificarse con los requisitos que lo hacen las normas internacionalmente aceptadas. Esto no es imposible, sino que es una cuestión de trabajo y tiempo. Los costes de un sistema propio serían mucho más abordables ya que se podrían financiar a través de un plan de modernización que debería costear en parte la administración, vía fondos de formación u otras líneas ya existentes de incentivación. Pero esta claro que la inversión quedaría en el propio sector y no se transferiría al sector privado lucrativo.

Qué puede pasar si no vamos hacia un sistema propio

Puede ocurrir que las ONG's que puedan permitírsele, vayan certificándose con normas internacionales y asumiendo los costes de ello a través de subvenciones o repercutiéndolo en gastos de estructura, siempre que puedan. En este sentido las más pequeñas lo tendrán difícil, ya que a lo mejor podrán con una ISO 9000, pero después les llegará la ISO 14.000, la aplicación de sistemas de Seguridad, etc. La dinámica que se avecina hará muy difícil abordar los costes que de ella se derivan si no es con la ayuda de la Administración. Eso podría generar ONG's de primera y ONG's de segunda, lo cual a la larga podría dar lugar a una concentración de servicios en grandes ONGs, cosa no muy positiva en nuestro sector.

También puede ocurrir, quizás aún peor que la primera opción, que aplicando sistemas ajenos, que han crecido en el mundo de la industria privada lucrativa y muy competitiva, se introduzca una "fiebre mimética" a través de estos sistemas, por la cual las ONG's se vean obligadas para su subsistencia, a ser como las privadas lucrativas, pervirtiendo sus fines primarios y abriendo las puertas a la comercialización de sus objetivos.

Hay que abrir un debate

Desde Intress, fruto del contacto de estos últimos dos años con muchas ONG's que ya están desarrollando algún sistema de calidad y haciendo el camino necesario para certificarse y fruto también de la

Apostando por un modelo de calidad propio

experiencia interna de la implantación del modelo de la EFQM, pensamos que es importante que los directivos de las ONG's abran un debate, se comuniquen, hablen y creen un espacio de reflexión acerca de

estos temas, para explorar en profundidad las ideas aquí expuestas y buscar vías de trabajo conjunto que permitan la mejora de nuestras organizaciones.

**Sección
libre**





Género, profesión y cultura. Una aproximación al estudio de la identidad de los trabajadores sociales¹

Belén Lorente Molina. Trabajadora Social y Antropóloga. Profesora de la EUTS de Jerez de la Frontera (Cádiz).

Esta reflexión es fruto del contacto continuado con la realidad del trabajo social y de una inquietud permanente por dirigir la mirada hacia «adentro» del colectivo; el interés es académico y científico, pero sobre todo, moral: asumir con responsabilidad intelectual las cuestiones relativas a la identidad de nuestra profesión. Vuelve pues la pregunta, ¿qué es el trabajo social y quiénes somos las/os trabajadoras sociales en un contexto en el que las condiciones de la modernidad exigen replantear nuestra presencia y razón de ser? De hecho, el estudio de las identidades socio-profesionales es un tema que de nuevo está adquiriendo relevancia, no sólo para conocer el funcionamiento interior de los grupos profesionales, sino como estrategia de reubicación de ellos en la sociedad. Aparece como efecto de la toma de conciencia ante la evidente fragmentación profesional, la creciente especialización en las ciencias y la complejidad contemporánea de la división del trabajo científico, entre otras causas.

Las/os trabajadoras sociales no estamos al margen de los problemas que se originan de tales situaciones; ante estas nuevas realidades se hacen necesarias formulaciones efectivas acerca de nuestra existencia profesional y nuestra razón de ser académica y social, dada la responsabilidad que tenemos en la producción de conocimientos útiles a la sociedad. Pensar un lugar más allá del que se nos ha asignado académica y socialmente es una cuestión que no es nueva en nuestra

profesión; la historia del Trabajo Social es rica en ejemplos sobre lo que se podría llamar la incesante búsqueda de la identidad profesional y la permanente construcción de espacios en el ámbito de las ciencias sociales. Esto es un indicador saludable que, antes de mostrar una crisis de identidad, desvela una lucha permanente, en contra de quienes le asignan un lugar marginal a nuestra profesión.

Género, Profesión y Cultura son tres dimensiones que permiten demostrar que ésta es una alternativa viable para estudiar y analizar crítica y científicamente la profesión, para otorgar un nuevo sentido a su identidad académica y profesional, para responder al por qué de la escasa producción científica y de la subalternidad profesional en su propio campo de acción laboral y académico. Así, el estudio que aquí se sugiere, presenta una nueva complejidad inscrita en la descolonización de nuestra disciplina; ya no se pueden encontrar explicaciones teniendo en cuenta únicamente las características del objeto de intervención; se debe volcar la mirada hacia adentro (su episteme y su cultura) y hacia atrás (cómo fueron construidas).

¿Público o privado?, ¿objetivo o subjetivo?, ¿productivo o improductivo?, ¿profesión o cultura del trabajo?, ¿intrínseco o extrínseco?, ¿teoría o práctica?, ¿técnica o ciencia?, ¿identidad o indefinición?, son

notas

1. Agradecer a Carlos Zambrano los comentarios. La responsabilidad de lo aquí expuesto es exclusivamente de la autora.

dicotomías siempre presentes cuando hablamos del trabajo social desde una perspectiva identitaria. Sin embargo, aunque muestran tensiones importantes en la discusión, son categorías problemáticas, cuyas clasificaciones llegan a ser inoperantes, porque no exploran ni llegan a revelar cómo funcionan en la realidad sus asociaciones y disyunciones a efectos de la construcción social de la profesión y, sobre todo, a efecto de la construcción académica con lo que viene a ocupar un espacio marginal dentro de las ciencias sociales. De todas maneras, es preciso advertir que la preocupación central de este estudio no es buscarle una nueva legitimidad como ciencia al trabajo social en el reino de las ciencias sociales, en donde siempre ha sido paria, sino estimular el espíritu científico sobre la base de su propia naturaleza y realidad epistemológica.

La identidad personal

La identidad profesional² es un tema que emerge en las reflexiones académicas, laborales y políticas del trabajo social, no sólo para repensar sus campos de estudio y de práctica social, sino como una preocupación interna frente a los múltiples retos profesionales en un mundo de rápidas transformaciones, de contactos entre disciplinas, de prácticas sociales y laborales cada vez más complejas y de sus desafíos políticos, enfrentando una tensión permanente: pese a la interdisciplinariedad, hay una continua especialización que redefine las fronteras profesionales, asunto que es propio de las ciencias sociales y no sólo del Trabajo Social y según lo que se sostendrá en este artículo, no constituye una indefinición profesional, sino una

realidad sociológica de la producción de conocimientos y de la cultura profesional del trabajo social, que es, sin lugar a dudas, más que una dificultad, una ventaja comparativa para reflexionar acerca de nuestra inserción en el campo de producción de conocimientos, trabajo y sentidos para una sociedad más justa.

Esta dinámica que en rigor es compleja, plantea preocupaciones que afectan el sentido de la profesión e inquietan a los profesionales, da la medida para sustentar el por qué interesa en este artículo poner de relieve la forma de inserción profesional y su manera de reproducción en los campos de acción académicos, laborales y políticos desde la perspectiva del «nosotros», mediante tres campos vinculantes: el género, la profesión y la cultura. Se necesita buscar nuevamente respuestas a interrogantes como quiénes somos las/os trabajadoras/es sociales, dónde estamos, qué caminos debemos seguir, cómo nos situamos con respecto a disciplinas diferentes, cómo hacernos reconocer, y cómo se etiqueta a nuestra profesión y a sus profesionales, qué piensan otros profesionales de nuestro trabajo y qué opinan los usuarios de nosotros. No es una propuesta basada en idealismos o buenas intenciones, sino en las condiciones reales de la producción profesional.

La importancia de la identidad profesional es fundamental, en tanto que ella funciona como un elemento que nos estructura y condiciona las respuestas del trabajo social en su conjunto. Profundizar en el proceso de construcción de la identidad profesional de las/os trabajadoras/es sociales, desde una perspectiva teórica que permita la reflexión en contextos nacionales diferentes,

contribuye a cimentar un enfoque teórico-metodológico con el que nos identifiquemos las/os trabajadoras/es sociales.

Se parte del supuesto de que existe una cultura del trabajo entre las/os trabajadoras/es sociales, cuyos contenidos son dinámicos y configuran realidades que se construyen, cristalizan y modifican a través de un proceso temporal e histórico. Tal cultura está en relación con dos dimensiones –para el caso indisolubles– el género que para nuestra profesión posee unos contenidos feminizados, pero cuyos contenidos socioculturales son particulares (la condición de la mujer no igual en Costa Rica, India, Japón y Holanda, España y Colombia, y así mismo en Galicia que Andalucía, para el caso español), tales particularidades configuran la segunda dimensión: lo étnico que da cuenta de cómo se producen singularmente los conocimientos, comportamientos, percepciones, actitudes y valores profesionales; o sea, identidades.

Trabajo, género y etnia³ producen prácticas culturales en el colectivo que unas veces definen, algunas mediatizan y otras trascienden el entorno profesional inmediato de la disciplina, pero también son construcciones sociales cargadas de valores, “buenos” o “malos”, adversos o proclives a nuestra profesión, que es preciso desvelar para transformar.

Género

La presencia de la mujer a lo largo de la historia profesional del trabajo social en distintos contextos nacionales, étnicos o

religiosos es una constante. Se puede afirmar que el Trabajo Social es una profesión con contenidos significativamente “generizados”. Este hecho, presente en su origen, desarrollo y, por el momento, futuro inmediato, tiene una estrecha relación con la evolución general de la profesión.

También son una constante su subalternidad académico-científica en relación con las Ciencias Sociales y su inferioridad en el estatus profesional en muchas sociedades en que se desarrollan sus prácticas. Estos dos elementos se han constituido como los principales obstáculos del desarrollo de la profesión y la fuente de sus reiteradas «crisis».

La investigación sociológica de Estruch y Guell, llega a conclusiones significativas, al respecto, dicen del trabajo social que:

«Nos hallamos ante una profesión profundamente marcada por el encuadre ideológico religioso... una profesión ejercida por mujeres, en cuyas motivaciones el deseo terapéutico de resolver problemas personales desempeña a menudo un papel implícito no

notas

2. Cfr. Elliot, Philip. *Sociología de las profesiones*. Tecnos. Madrid. 1975.

3. Esta perspectiva de análisis ha sido desarrollada por Moreno Navarro y el grupo de investigación GEISA de la Universidad de Sevilla, se denomina *matriz estructural identitaria*, propone tres tipos de relaciones que entiende como estructurales: las relaciones de producción, las relaciones de sexo/género y las relaciones interétnicas. Estos tipos de relaciones generan un sistema de identidades colectivas en formaciones socio-históricas específicas, que son también estructurales: las identidades productivas (de clase y socio-profesionales), las identidades de sexo/género y las identidades étnicas. Son tres principios irreductibles y los contenidos culturales de las relaciones que se establecen sobre ellos están imbricados y no existen separadamente. Para una ampliación de esta perspectiva véase Moreno Navarro 1991 y 1997.

desdeñable... una profesión, finalmente, que en sus deseos de adquirir plena autonomía tropieza con el problema de la inconcreción de su rol, y de la no coincidencia de su propia percepción del rol...»⁴

Religiosidad, deseos, problemas personales, inconcreción y falta de conciencia son para estos autores, manifestaciones reales y femeninas que, bajo el manto de la objetividad científica que otorga su investigación, explican la crisis del trabajo social. Cuando lo que sustentan sutilmente, pero en realidad, es el encuadramiento de los contenidos de género socialmente establecidos: masculino, secular, racional, sociológico, concreto y consciente. Es por esta razón que la multiplicidad de factores que intervienen en la crisis de la profesión se reducen al encuadre religioso, su condición eminentemente femenina, la inconcreción de las tareas que debe desempeñar la asistente social, y el carácter discutible –por ser sueños profesionales– de los intentos de reorientación habidos hasta ahora. En el párrafo siguiente, los autores dictaminan que: «Así pues, la crisis de la profesión es ante todo una *crisis de identidad social*.»⁵ De hecho, el trasfondo de tal sentencia es que en realidad es una crisis de la identidad social de la mujer trabajadora social, pues a renglón seguido señalan:

«Ante este hecho, la asistente social tiende a preguntarse quién es ella y cómo la ven los demás. Por los datos de nuestra encuesta se desprende, o así nos lo parece, que normalmente no atina a formularse aquellas preguntas que mejor podrían, en definitiva, favorecer la comprensión de la crisis; no suele preguntarse en efecto, por qué es quién es, ni por qué los demás la ven como la ven.

“Paralelamente, la asistente social tiende sobretodo a preguntarse –ante la crisis de identidad provocada por, y manifestada en, la indeterminación de su rol– qué quiere hacer, y en nombre de qué quiere hacerlo... Pero faltan en cambio, a nuestro modo de ver, los análisis serenos de aquello que se hace concretamente...»

“Toda auténtica solución de la actual crisis de la profesión debe partir inevitablemente de ahí. Estos son, y no otros, los datos objetivos en que deben basarse los replanteamientos, la reflexión, la búsqueda. Sinceramente creemos que los asistentes sociales deben enfocar su problemática a partir de estas realidades objetivas: su historia, su situación actual, sus actividades profesionales. Hay que partir de la realidad de la profesión, y no de los sueños de los profesionales».»⁶

Conclusiones como las de Estruch y Guell son inaceptables hoy en día; o bien, cuestionables desde todo punto de vista. No se puede reducir la compleja problemática del trabajo social a la condición generizada de la profesión. Sin embargo, es tal condición –vale decir, la presencia de las mujeres– el punto de partida para entender en qué condiciones se crea y evoluciona la profesión de trabajo social. Posiciones como la citada simplifican y desvirtúan el potencial explicativo que para el trabajo social supone un análisis riguroso de cómo el género, al contrario de obstaculizar contribuye a concretar una vía de conocimiento que aporte explicaciones para las acciones políticas, profesionales y científicas de las/os trabajadoras/es sociales.

No interesa aquí detallar más los contenidos androcéntricos, ocultos tras la objetividad científica de los sociólogos

Estruch y Guell, pero sí, con base en su trabajo, señalar la existencia de una actitud social generalizada que negativiza la participación social, profesional e intelectual de las/os trabajadoras/es sociales. "Lo único que faltaba por escuchar era que los problemas que tenemos por todo..., falta de recursos, de reconocimiento en la universidad y en los centros de servicios sociales, entre otras cosas...era que esto se debía al hecho de ser una profesión de mujeres"⁷. Esto, a la vez, pone en evidencia la otra cara de la moneda, una actitud extendida en la mayor parte del colectivo profesional, que silencia esta cuestión. Es preciso evitar la naturalización de la culpa, porque quizás la causa de la crisis no está en los contenidos de género, pues esta es una realidad y si se quiere una virtud, sino en formas más sutiles de dominación, que por la vía de la objetividad científica fomentan la exclusión y la marginación de la mujer en la construcción de campos epistemológicos emancipadores, de su saber y de su práctica.

Este artículo intenta llamar la atención para hacer evidente la existencia de discursos sociales, profesionales y académicos que naturalizan los problemas del trabajo social al asociarlos únicamente con el hecho de ser mujeres pues no hay profesión que surja cuando sus contenidos son irracionales, pasionales, terapéuticos y no científicos. Hay crisis en el Trabajo Social porque es una "profesión de mujeres", sentencian. Sin embargo, el lugar de la crisis está en otros lugares, quizás en las mismas ciencias sociales y en la sociedad y en sus mecanismos de representación.

En sus estudios sobre género y ciencia Fox Keller advierte:

«Comencé a considerar que la red de asociaciones de género que se da en el lenguaje característico de la ciencia no era natural, ni autoevidente, sino contingente y aterrador. Comencé a ver que no se trataba simplemente de imágenes ornamentales situadas en la superficie de la retórica científica; estaban profundamente arraigadas en la estructura de la ideología científica y tenían implicaciones reconocibles para con la práctica»⁸.

Seguramente, tal reflexión, puede argumentarse con la contundente, autosuficiente y soberbia frase, con la cual Estruch y Guell cierran su libro:

«A nuestro modo de ver, la solución de la crisis de identidad del asistente social comporta ese descubrimiento: el descubrimiento de que es, SIMPLEMENTE, asistente social.»⁹

Ser simplemente asistente social es mucho más complejo que una frase fatalista y reductora, con ella niega e invisibiliza las

notas

4. Estruch, Juan y Antonio Guell. *Sociología de una profesión. Los asistentes sociales*. Ediciones Península. Barcelona. 1976 pp. 255.

5. Ibid. Subrayado de los autores en el texto original.

6. Ibid. Subrayados de los autores en el texto original.

7. Notas de campo. Año 1997. Trabajo de tesis doctoral.

8. Fox Keller, E, *Reflexiones sobre género y ciencia*. Alfons el Magnanim. Institució Valenciana D'estudis i Investigació. Valencia.1991,p – 20.

9. Estruch y Guell. Op. cit. 258. Mayúsculas y cursivas de los autores en el texto original.

potencialidades de los contenidos "generizados" del trabajo social, de su capacidad científica y de la intelectualidad de la mujer.

Género y profesión

El núcleo del problema sobre la construcción de la identidad de las/os trabajadoras/es sociales parte de que admitir la relación directa entre género y profesión desde las/os profesionales se ha convertido en una imposibilidad, dado que los contenidos de género femenino están negativizados. Los valores que se reconocen socialmente como de «mujeres», o mejor como «femeninos», se sitúan en el polo opuesto a lo que en nuestro ámbito civilizatorio se demanda para «triunfar» profesional y socialmente.

De ahí que los inagotables debates sobre la redefinición de la profesión, o de sus posibilidades reales, o de su reconocimiento científico-académico y social y un largo etcétera de inconvenientes ya históricos en la disciplina, sean inabordables si no se parte, entre otras reflexiones complementarias, de que se esta funcionando en un mundo cargado de fuertes valores androcéntricos y etnocéntricos

Este planteamiento puede llevar al lector a pensar que se evade la presencia del hombre en la profesión o que se le excluye. Y no se trata de eso. La reflexión parte de los contenidos de género y cómo ellos son inherentes y moldeadores del trabajo social. Esto no excluye que valores o rasgos de la cultura femenina no estén presentes en hombres y, a la inversa, rasgos considerados

de la cultura masculina no estén adquiriendo cierta relevancia entre las mujeres. Por ejemplo, la sensibilidad, la capacidad de mediación familiar, la relación con los hijos y la ternura son valores asignados culturalmente a la mujer, es decir forman parte de la cultura de género femenino. Así mismo, la agresividad, lo competitivo y la razón se asignan tradicionalmente al hombre, a la cultura de género masculino.

Lo que se está poniendo de relieve es el problema de ¿hasta qué punto determinados valores de la cultura de género femenino, presentes en una cultura fuertemente androcéntrica, son negativizados y considerados opuestos al progreso?, ¿estará tal negativización en la base de las limitaciones profesionales y científicas de la profesión? Si se acepta que esto es así, es en la representación social que se tiene de la mujer y de la profesión en donde descansaría su subalternidad. Entonces el lugar de la discusión no es la profesión, sino el lugar de la mujer en la sociedad y más específicamente como generadora de conocimientos científicos desde los contenidos de su cultura de género.

Por ello es necesario persistir en que las posibilidades de hacer y de ser en lo sucesivo dependerán en buena medida de la forma como hagamos evidentes los discursos excluyentes y empezamos a valorizar el hecho de que buena parte de los rasgos de la cultura de género femenina son tan absolutamente válidos como otros que, tradicionalmente, han venido reproduciéndose en el ámbito académico-científico, laboral y político desde un punto de vista androcéntrico.

Género y ciencia

Además de lo anterior, ¿Cómo no caer en cuenta de que en un contexto de crisis de paradigmas, de crisis de la modernidad, el trabajo social con una visión tradicionalmente interdisciplinaria, heterodoxa y generizada –ajustada con dificultad a los requerimientos de una ciencia positiva y “racionalista”–, que ha enfrentado diversidad de problemáticas sociales y que atiende en contextos culturales radicalmente diferentes, no planteará interesantes síntesis conceptuales y metodológicas?; dadas tales condiciones que han sido su tradicional modo de operar ¿no podrá ser el trabajo social una profesión que tenga en sus «manos» la posibilidad de aportar y de construir nuevos enfoques teóricos que incorporen estas síntesis y particularidades como elementos sustanciales, en una novedosa forma de aproximarnos a la realidad?

Hace 25 años, María Victoria López Bueno, presentó al II Congreso Nacional de Asistentes Sociales de España, la ponencia «Formación de Base»¹⁰, en la que postulaba la centralidad del Trabajo Social en las ciencias sociales estableciendo en rigor cuestiones metodológicas fundamentales. Hoy se sabe que la noción de centralidad no responde a los movimientos de la ciencia en la que existe una gran interdependencia. Pero su intención no invalida la reflexión sobre la constitución de nuevos objetos de investigación en las ciencias sociales en las que sin negar la interdependencia, sugiera formas novedosas y rigurosas de investigar la realidad social y por supuesto la capacidad científica de las trabajadoras/es sociales y del trabajo social en sí mismo.

Su propuesta fue descalificada como «semejante enfoque, al conferir al Trabajo Social un movimiento autónomo como ciencia independiente, es exactamente opuesto a lo que sugeríamos al hablar del asistente social como un técnico al servicio de otros.»¹¹ Esta postura expresa una reducción positivista inaceptable y un mecanismo de exclusión científica e intelectual oprobioso. Naturaliza la condición del trabajo social a una simple técnica y le impide procesar sus experiencias en términos de problemas científicos, cuando en realidad lo que existe es una riqueza problemática evidente en manos de las/os trabajadoras/es sociales. Los mismos críticos, citando a Lazarfeld, dicen que “quien no puede actuar, actúa; quién es incapaz de ello enseña; y el que no tiene nada que enseñar, se dedica a la metodología”¹²

Aunque no me interesa discutir con estos autores, es inevitable no pronunciarse para decir que mientras ellos quedan bien con “Freud”, quedan mal parados con su supuesta científicidad y con el Trabajo Social. Esta percepción reduccionista a que fue sometida, sin crítica científica, la ponencia de López Bueno, contradice lo que es uno de los fundamentos del

notas

10. López Bueno, María Victoria. “Formación de Base.” En: *Memoria del II Congreso Nacional de Asistentes Sociales*. Madrid, 1973. p. 133

11. Estruch y Guell, Op. Cit. p. 25

12. Lazarfeld, Paul. *Philosophie des sciences sociales*. Gallimard. París 1970 .p 370

desarrollo científico. Según Bachelard, «cambiando los métodos, la ciencia se hace más metódica»¹³; o sea, se hace más ciencia –o si se quiere– más científica. Además, insiste Bachelard, «el valor de los métodos múltiples, da a la ciencia moderna una feliz estabilidad. Es el hecho de que cualquier crisis profunda en el método es inmediatamente una conciencia de la reorganización del método».¹⁴ Ese valor esta, reitero una vez más, en la naturaleza del trabajo social, su interdisciplinariedad. ¿No podemos pensar que la feliz estabilidad de las ciencias sociales, pueda emerger, si emerge algún día, por alguna contribución científica proveniente del Trabajo Social?

Ahora bien, el primer lugar en el que se refleja una reorganización del método es en la formación de base, al decir de López; es decir, en los elementos sustanciales que le dan cuerpo a la profesión. Como dice Bourdieu (1981), «agregaría que... cuando una empresa de este tipo pueda ser realizada –lo que en efecto es concebible–, sólo por el estudio de las aplicaciones regulares de los procedimientos científicos podrá lograrse un buen sistema de hábitos intelectuales, hecho que es esencial al método».¹⁵ Lo que se intenta señalar es que las/os trabajadoras/es sociales debemos proporcionarnos los medios para adquirir una disposición mental para realizar un esfuerzo, que aunque azaroso, transmita «principios que no pueden presentarse como simples verdades de principio porque son el principio de la investigación de verdades... Nada habría que agregar a esta intención que al negarse a disociar el método de la práctica, de entrada rechaza todos los discursos del método, si no existiera ya todo un discurso acerca del método que, ante la ausencia de una

oposición de peso, amenaza con imponer a los investigadores una imagen desdoblada del trabajo científico.»¹⁶ Discurso que entre otras cosas domina la percepción interna y externa del trabajo social, excluyendo la posibilidad de pensar la profesión como una que además de ser social es científica.

Género e investigación

La condición de subalternidad de las actividades de las/os trabajadoras/es sociales es evidente, y en cuanto a investigación se refiere, se manifiesta la situación de manera contundente. No quiere esto decir que no se investigue en trabajo social, pero dadas estas condiciones, habría que preguntarse qué se investiga y cómo.

En este apartado no nos interesa hablar de temas de investigación sobre género. Por el contrario, interesa reafirmar la condición “generizada” del trabajo social, como una fuente para la investigación, para desarrollos metodológicos, para la teoría y la práctica. Aunque esto es explícito, es preciso advertir que es necesario hacer un esfuerzo para no caer en tópicos, estereotipos y problemas añadidos a lo que ya supone una deficiente producción teórica o la incapacidad «natural» para la investigación por parte de la profesión y sus profesionales.

Cuando se hace hincapié sobre la necesidad de revisar la formación, está implícita la inquietud por fomentar el *espíritu científico*¹⁷ en la profesión. La investigación debe ser algo que proporcione sentido a las inquietudes del trabajador social, debe configurarse como un proceso de búsqueda que satisfaga no sólo las demandas de las

instituciones, sino las preguntas que los profesionales se plantean para aspirar a otro tipo de soluciones y a otro lugar dentro de las ciencias sociales, que no sea «técnico» o «simplemente de asistente social», como señalaron perentoriamente Estruch y Guell¹⁸.

Para no ser ingenuos, la investigación depende en buena medida de los presupuestos y de la formación para emprenderla; pero sobre todo, para el Trabajo Social, en el acento que se ponga al desarrollo de aptitudes investigativas. La misma investigación, con todo lo que implica, debe construirse como marco idóneo para poner en marcha las propias capacidades investigadoras de la disciplina. Las vinculaciones entre género y los condicionantes en la producción del pensamiento científico son una premisa para plantear investigaciones que interroguen la realidad con otra mirada, para aprovechar el espacio fronterizo en el que se desenvuelve el trabajo social. Este puede ser uno de los aportes más contundentes, no ya a la ciencia y a las diferentes disciplinas afines, sino a los colectivos que necesitan respuestas viables ante una presión social que parece no ofrecer camino.

Ejercer –por ejemplo– la intuición como un acto de libertad, situaría unas condiciones psicológicas que ayudarían a despojarnos de lo que ha supuesto para la profesión la objetividad científica mal entendida.

“ No hay intuición que no pueda recibir una función científica cuando, controlada, sugiere hipótesis y aun contribuye al control epistemológico de las demás operaciones. Cuando la captación intuitiva,

es decir, *un intuïto*, de la unidad inmediatamente perceptible de una situación, de un estilo de vida o de una manera de ser, conduce a indagar en sus relaciones significantes, propiedades y relaciones que no se presentan sino sucesivamente en el trabajo analítico, constituye una protección contra la atomización del objeto que resulta, por ejemplo, de recurrir a indicadores impotentes de objetivar las manifestaciones de una actitud o de un ethos sin fragmentarlas”¹⁹

La escasa práctica investigadora está teñida del temor a la sanción, del temor a la etiqueta de lo no científico. Esta cuestión ha representado un alto coste; el que más preocupa es el resultante de la necesidad de articular soluciones novedosas a problemáticas en las que está en juego vivir dignamente y el haber ahogado en numerosas ocasiones la creatividad necesaria en la acción social.

El acento en transmitir una noción sobre la investigación, desde el fomento de las aptitudes, sin desligarlo de una crítica seria

notas

13. Bachelard, Gastón. *Epistemología*. Anagrama. Barcelona. 1973. p. 158.

14. *Ibid.* p. 158.

15. Bourdieu, Pierre (1981). *Op. cit.* p. 25

16. *Ibidem.*

17. Bachelard, Gastón. *La formación del Espíritu científico*. Siglo XXI Argentina. 1972.

18. Estruch y Guell. *Op. cit.* p. 258.

19. Bourdieu, Pierre. *Op. cit.* p. 85.

y constructiva sobre lo que ha supuesto para el trabajo social una cultura científica cargada de fuertes valores androcéntricos, nos pondrían en el camino de la superación de una pseudo incapacidad para generar conocimiento propio. Si esto es así, el trabajo social tiene un referente para empezar a identificar, con otros factores, la génesis del eterno problema de la producción científica. En palabras de Fox Keller

*«... lo que sugiero, y trato de describir, es una red de interacciones entre desarrollo de género, un sistema de creencias que iguala objetividad a masculinidad, y un conjunto de valores culturales que simultáneamente (y conjuntamente) eleva lo que es definido como científico y lo que es definido como masculino».*²⁰

Este es uno de los aspectos más importantes por las que las/os trabajadoras/es sociales debemos empezar a mirar nuestra realidad, si se habla de trabajo social dejamos de lado a los sujetos, a los hombres y mujeres que componen esta profesión. La condición de los contenidos generizados en la cultura del trabajo de los trabajadores sociales desvela una situación de subordinación del conocimiento que impide que el Trabajo Social sea una profesión plena. Condición que debe transformarse y eso significa abrir un escenario de lucha por su dignidad que es la dignidad de sus profesionales. En la capacidad de análisis crítico de nuestras propias circunstancias se vislumbra la superación de una etapa de condicionantes, reconociendo y desechando cuestiones que impiden generar respuestas a algo que nos significa como colectivo, el objetivo de cambiar las situaciones de injusticia social.

Profesión

La insistencia, desde diferentes espacios del Trabajo Social, en reelaborar sus planteamientos se ha convertido en una necesidad que acusa la profesión de forma manifiesta en los ámbitos teóricos y, no con menos contundencia, en los prácticos de su ejercicio cotidiano. La producción teórica y la acción práctica se basan en un mismo principio *conocer para poseer elementos que nos permitan transformar la realidad social desde una concepción de justicia social*. Incluso, ante la modificación de las condiciones que producen situaciones de desigualdad social, este principio continúa vigente en la mente de todas/os las/os trabajadoras/es sociales. Es, por tanto, un elemento que continúa arraigado en los valores constituyentes de la profesión, que debe situarse en la base de la discusión para la redefinición de la formación de profesionales y para la creación de enfoques.

Revisar los valores para la formación no tiene por qué restarle credibilidad científica ni posibilidades académicas a la profesión; más bien, ayuda a crear un sistema de análisis y un «punto de vista» para la articulación de nuestro objeto de estudio. Las posiciones asépticas implican la deshumanización; muchos pensarán que esta conducta es residual en la práctica, pero no lo es. Plantearlo conlleva reacciones inmediatas en contrario porque, desafortunadamente, a lo que suele darse importancia es a cómo se presenta la profesión bajo un lenguaje políticamente correcto y no a qué responde exactamente nuestro trabajo y a desentrañar qué se solapa evadiéndolo.

También deben incorporarse las condiciones laborales a la reflexión sobre la profesión en tanto problema que se enfrenta a una estandarización de los métodos de intervención en unas realidades sociales que además de complejas son diversas y, a que dicha situación impide que el trabajador/a social pueda sistematizar, problematizar y analizar su experiencia laboral, es decir que pueda ser un sujeto productor de conocimientos. Un sujeto que pueda plantear problemas a la academia y a la ciencia. Tales condiciones, sean las que sean, le restan capacidad reflexiva a la profesión, pero además, la aíslan del resto de las ciencias sociales y a éstas de las problemáticas que pueden surgir de las experiencias de intervención social.

La burocratización del trabajo social, la globalización de la precariedad social, la estandarización de los métodos y la segmentación de los procesos de trabajo, entre otros, producen una marginación adicional para el trabajo social al no reconocer que de su experiencia resulta en gran medida el ajuste de formas de acción social que sean efectivas socialmente.

La dependencia programática, la inferioridad profesional y la subalternidad científico-académica, con respecto a la planeación y a la influencia en la definición de las directrices de las políticas sociales, han dejado a las/os trabajadoras/es sociales al margen de la toma de decisiones. Sólo está presente como un elemento de mediación, de contención de la pobreza dentro de una administración incapaz de resolver el problema a un número creciente de usuarios que demandan atención social.

Cultura

A la tesis de Payne de que «*el trabajo social se construye socialmente*»²¹. habría que añadirle que, además se construye culturalmente. Efectivamente, la cultura interviene en forma dialéctica: no sólo lo hace el sistema cultural de la sociedad en la que se ejerce la práctica y el grupo en particular, sino también la cultura del trabajo “generizada” de nuestra profesión, con contenidos que expresan una gran diversidad cultural según las etnias o naciones o religiones o ideologías y los procesos de trabajo particulares tanto los de la intervención, como los derivados de su relación con otras ciencias sociales. Esta precisión tiene una finalidad metodológica: complejizar el nivel de análisis, que hasta ahora se ha presentado reducido, con el fin de incluir referencias que permitan la comparación en una comunidad profesional, que es bastante amplia y compleja, y que trasciende los marcos estatales y nacionales a los que pertenecen las/os trabajadoras/es sociales.

Considerar el trabajo social como una construcción cultural aporta una significación distinta, un punto de partida para acercarnos a la diversidad de las formas de ser y hacer e incorporar las diferencias como un modo de organización de la práctica profesional. Cualquier trabajadora/or social está condicionada/o

notas

20. Fox Keller, E, Op.cit. p. 84.

21. Payne, Malcolm. *Teorías contemporáneas del Trabajo Social*. Paidós. Barcelona.

por los contenidos de género, que a su vez están particularizados por su contexto etnonacional de referencia. La percepción y la construcción de la intervención social resulta mediatizada por tales variables. El trabajo social que se hace en Costa Rica, aún disponiendo de principios y procedimientos similares a lo usados en Andalucía, probablemente dispondrá de elementos específicos, determinados por la estructura socio económica subyacente, por las pautas culturales presentes y por el desarrollo concreto que la profesión ha experimentado en ese país, que los diferencian y los hacen propios.

Lo que Payne destaca en su texto es que el trabajo social debe tener en cuenta la diversidad cultural con la que se encuentra, que ésta predispone la acción y le otorga sentido. Sin embargo, su planteamiento reduce la complejidad de los particularismos cuando piensa la diversidad en función de *«las diferencias entre bloques culturales»*²², este tratamiento conduce a entender los bloques culturales como entidades monolíticas, impermeables y que abarcan zonas geográficas muy amplias. Esto se puede identificar con mayor claridad, en el siguiente texto, donde Payne muestra como operan las concepciones de la acción social en función del espacio cultural:

«para el caso de la India necesita concentrarse más en las responsabilidades derivadas del entramado familiar, en donde los contactos se mantienen durante toda la vida, que el individualista modelo occidental de trabajo social en el cual el papel de la familia es preparar a sus miembros para que se desplieguen y se independicen de ella. Por otro lado el trabajo social occidental tiende a estimular la pluralidad y la diversidad mediante la competencia,

*mientras que la filosofía hindú trata de establecer vínculos y evitar conflictos»*²³.

En la actualidad es difícil demostrar la existencia de un trabajo social occidental unidireccional²⁴. Ciertos países occidentales exportaron su modelo de profesión al resto. Sería preciso conocer qué países –exactamente– fueron los que exportaron la profesión y qué instituciones se colocaron detrás apoyando esa expansión. Además cabría hacer una historia de las reelaboraciones de los contenidos y de cómo se puso en marcha la profesión en cada Estado concreto. Esto no desbordaría la pretensión del trabajo identitario; por el contrario es muy necesario profundizar en ello, pues contribuiría a identificar cuáles son las síntesis conceptuales, paradigmáticas y metodológicas que en la actualidad operan en cada lugar.

En el caso de la Unión Europea, que podría ser catalogada como exponente del pensamiento occidental, no habría necesidad de hacer un recorrido por todos sus países para advertir que las desigualdades económicas, sociales, culturales, lingüísticas, etc., al interior de la Europa Comunitaria son significativas. El trabajo social del Norte de Europa es distinto al del Sur. Las diferencias económicas están lejos de superarse y las culturales se producen en todos los ordenes de la vida social y familiar, por más empeño que se ponga en construir una identidad en la que se reconozcan los «europeos». Lo occidental es una categoría que, cuando menos, induce a la confusión y a la desinformación. Es una noción que no posee un único sentido. Lo occidental no es algo puro, ni abarca cualquier espacio familiar, ni toda sociabilidad. El Sur de

España forma parte de Europa, pero no se puede olvidar su posición doblemente marginal, la que posee con respecto al resto de España y, consecuentemente, la que tiene dentro de la Unión Europea. Esto se refleja también en la producción de conocimientos, pues las ciencias de lugares periféricos y marginales, son igualmente ciencias periféricas y marginales al igual que sus profesionales.

No se puede dejar de lado, siguiendo el ejemplo, el papel que sobre la producción y la práctica del trabajo social tiene la relación centro-periferia. Las metodologías que se exportan de unos países a otros no son asépticas, están configuradas con el fin de obtener un determinado modelo de sociedad. Los programas de dinamización social que han sido importados desde esos espacios centrales, donde el sistema de sociabilidad se caracteriza por fomentar un tipo de participación social, no han generado –por ejemplo- en Andalucía la dinámica esperada; con ellos había una intencionalidad implícita de desestructuración de redes sociales, formas de ayuda mutua y de solidaridad social consideradas arcaicas. En vez de tratar esos marcadores de identidad como un recurso social, sin coste económico, y, además, incorporar una dimensión de respeto a las diferencias culturales, se optó por desactivarlos al ser considerados contrarios a la «modernidad».

Se puede decir con Payne, que así como en la India el sistema de parentesco requiere un modelo de intervención social que fortalezca el sistema familiar, con las salvedades pertinentes, el sistema familiar en el Sur de España requiere igualmente una intervención en que la familia funcione

como un recurso articulador de las relaciones sociales y, solo puede funcionar como tal, en la medida que el/la trabajador/a social desentrañe su modelo cultural.

El trabajo social en Andalucía es una realidad diversa y compleja; así como un sector profesional desarrolló y desarrolla una práctica ejercida acríticamente, que supone la opción por un modelo que conduce a la ruptura de redes sociales y culturales, existen quienes promueven discursos y prácticas diferentes sobre cómo debe proceder el/la trabajador/a social según su propia realidad, resistiéndose a un abordaje e intervención en la realidad social apoyado en concepciones importadas, como le sucede al trabajo social en cualquier parte del mundo. Es importante que desde las distintas situaciones en que nos coloca el trabajo social se contribuya a relativizar los conceptos totalizantes; es necesario reconocer que el contacto con una diversidad de problemáticas sociales y culturales pone a las/os trabajadoras/es sociales en capacidad de argumentación sólida y experimentada.

notas

22. Ibid. P. 20.

23. Ibid. P.23.

24. «Las sociedades contemporáneas afectadas por el proceso de mundialización han generado, fruto de éste, dos dinámicas que son complementarias, la de globalización y la de localización o acentuación de las identidades colectivas». Cfr. Moreno Navarro...1997. Por ello es muy difícil estar a salvo de lo que normalmente se entiende por lo occidental, es decir, no tiene un espacio geográfico concreto, se mueve a lo largo y ancho del globo, pero de esto no puede deducirse que sea la única concepción existente, con una lectura articulada exclusivamente desde ciertos países occidentales.

La tensión entre la incorporación de dinámicas globalizadas en materia de intervención social, concretadas en programas encapsulados, generados en instituciones supranacionales, y la resistencia que, tanto las/os profesionales como las/os usuarias/os producen, responden, al fin y al cabo, como una crítica a quienes trabajan por la persecución de un único modelo de desarrollo.

La resistencia puede ser consciente o no, se constituye por reacciones que pueden ir desde la manifestación de una actitud contraria y argumentada, a manifestaciones concretadas en la práctica que, con o sin motivación aparente, usualmente se entienden desde fuera como una actitud de boicot, consciente y contraria a los valores del progreso y del desarrollo social.

Lo más problemático de todo esto es que, con o sin resistencia, se fuerza a los sectores más desfavorecidos a un cambio en las pautas culturales, ofreciéndoles en contraprestación la integración social y la aceptación del resto de la sociedad. Estas promesas son incumplidas a menudo, porque los programas no pueden garantizar el mejoramiento de las condiciones de vida de estos sectores a priori. En este sentido añadir algo más, se puede confundir el trabajo social con las instituciones prestadoras de servicios sociales; el trabajo social entra en una espiral donde le es imposible reconocerse como no sea una profesión que asume los propósitos de la institución.

Conclusiones

Nos hemos aproximado al estudio de la identidad profesional de las/os trabajadoras/es sociales. Es un estudio en rigor complejo, planteó preocupaciones que afectan el sentido de la profesión y nos inquietan a las/os profesionales. El conjunto del trabajo sustenta el por qué nos ha interesado subrayar la forma de inserción profesional y su manera de reproducción en la academia, el trabajo y la política.

Se estableció la existencia de formas de exclusión y marginación hacia las/os trabajadoras/es sociales, que son necesarias tener en cuenta para explicar la subalternidad académico-científica y la inferioridad profesional del Trabajo Social. Existen elementos como la interdisciplinariedad, que son negativizados y opuestos al progreso profesional, lo que constituye un contrasentido real, pues no existe ciencia social o humanística que no la promueva. Sin embargo, en el trabajo social ser interdisciplinarios es una causa de crisis identitaria, de indefinición y de precariedad metodológica. El lugar de la discusión no parece estar en la profesión sino en esos mecanismos en donde se construye la dominación. A la par que se está hablando de la dominación en la ciencia, se aborda el problema de la ciencia como proceso de dominación. Las posibilidades de construir una identidad reflexiva dependerán en buena medida de la forma como hagamos evidentes los discursos excluyentes.

Reiteramos que revisar los aspectos profesionales que creemos asentados e incuestionables no le resta credibilidad científica, ni posibilidades académicas; por

el contrario, crea un sistema de análisis y un «punto de vista» crítico y constructivo.

En consecuencia, esta reflexión es una aproximación al estudio de la identidad de las/os trabajadoras/es sociales que busca reivindicar, como una realidad de su epísteme, su condición “generalizada”, heterodoxa, plural, fronteriza, interdisciplinaria, práctica e intuitiva, entre otras cualidades de la profesión, con un método de investigación científica que permita explicar cómo se está produciendo la valoración que invisibiliza los contenidos de una cultura de género femenino para potenciar los contenidos de unas culturas que caracterizan a las profesiones con base en los valores hegemónicos del saber, de la ciencia y de la sociedad.

Bibliografía

ALVAREZ, S. 1997, «Políticas de desarrollo social, transformaciones y paradojas», Il Jornadas Internacionales: Estado Y Sociedad. Las políticas sociales en los umbrales del siglo XXI. CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS. UBA. Buenos Aires.

COMAS, D. 1995. Trabajo, Género y Cultura. La construcción de desigualdades entre hombres y mujeres. Icaria, Barcelona

COMAS, D. 1996, *El cuidado y la asistencia como ámbito de expresión de la tensión entre biología y cultura*, VII Congreso de Antropología, Zaragoza, pp 57-69.

BACHELARD, G. 1972, *La formación del espíritu científico*. Siglo XXI. Buenos Aires. 1973, *Epistemología*. Anagrama. Barcelona.

BOURDIEU, P. 1981. *El oficio del Sociólogo*. Siglo XXI, Mexico. 1997. *Razones Prácticas. Sobre la Teoría de la Acción*, Edit Anagrama. Barcelona

DE MIGUEL CASTAÑO, 1993. «Profesión y género», en L. Garrido Medina y E. Gil Calvo (eds) *Estrategias familiares*, 95-110. Alianza. Madrid.

DIÉGUEZ, AJ; DELL ANNO, A; CAO JL. 1997. *Identidad profesional Y Trabajo Social. Creencias y rituales en Ciencias Sociales*. Edit Espacio, Buenos Aires. Argentina.

FOUCAULT, M. 1970. *La arqueología del saber*. Siglo XXI. Madrid

FOX KELLER, E. 1991. *Reflexiones sobre Género y Ciencia*. Edic Alfons Magnanim. Generalitat Valenciana. Valencia.

GRASSI, E. 1989. *La mujer y la profesión de asistente social. El control de la vida cotidiana*, Edit Humanitas. Buenos Aires.

HILL, R. 1992. *Nuevos paradigmas en trabajo Social. Lo social natural*. Siglo XXI. Madrid

LORENTE, B. 1998, «Relaciones Interétnicas y Trabajo Social. Una reflexión necesaria en espacios multiculturales», en Lorente y Zambrano: *Estudios Introdutorios en Relaciones Interétnicas*, Mº de Cultura, Bogotá.

1998, «Identidad Profesional y Sistema Público de Servicios Sociales», en Revista Realidad Social Nº 3. Edit Colegio de Trabajadores Sociales de Sevilla.

LÓPEZ BUENO, MV, 1973 . «Formación de Base». En: Memoria del II Congreso Nacional de Asistentes Sociales. Madrid

LLOVET Y USIETO, 1990. *Los trabajadores sociales: de la crisis de identidad a la profesionalización*. Edit Popular. Madrid.

MORENO, I 1991, «Identidades y rituales. Estudio Introdutorio», En J Prat, U. Martínez, J Contreras, I Moreno (Eds): Antropología de los pueblos de España, pp 601- 636.

1997 «Trabajo, ideologías sobre el trabajo y culturas del trabajo», en TRABAJO, Revista Andaluza de Relaciones Laborales, Nº 3.

1997 «Quiebra de los modelos de modernidad, globalización e identidades colectivas». Simposio hacia una ideología para el siglo XXI ante la crisis civilizatoria de nuestro tiempo. En prensa.

MOLINA, M.V., 1994. *Las enseñanzas del trabajo Social en España 1932-1983*, Universidad Pontificia de Comillas. Madrid

NAROTZKY, S. 1995. *Mujer, Mujeres, Género. Una Aproximación Crítica al estudio de las mujeres en Ciencias Sociales*. CSIC. Madrid.

Género, profesión y cultura. Una aproximación al estudio de la identidad de los trabajadores sociales

PALENZUELA, P. 1995 «Las culturas del trabajo: una aproximación antropológica», en vol.24, Revista SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO, Junio-Julio. Madrid.

PAYNE, M. 1991. *Teorías contemporáneas del Trabajo Social. Una introducción crítica*. Edit Paidós. Barcelona.

SCOTT, J.W. 1990. «El género: una categoría útil para el análisis histórico», en Amelang, J.S. -Nash, M., Historia y género: las mujeres en la Europa Moderna y Contemporánea. IVEI. Valencia

STRUCH Y GUELL. 1976. *Sociología de una profesión. Los asistentes sociales*. Ediciones Península. Barcelona

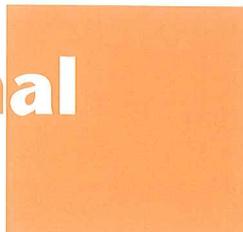
V.V.A.A; 1986. «Cuatro siglos de acción social. De la beneficencia al bienestar social». Seminario de Historia de la Acción Social. Colección Trabajo Social serie documentos. Siglo XXI. Madrid

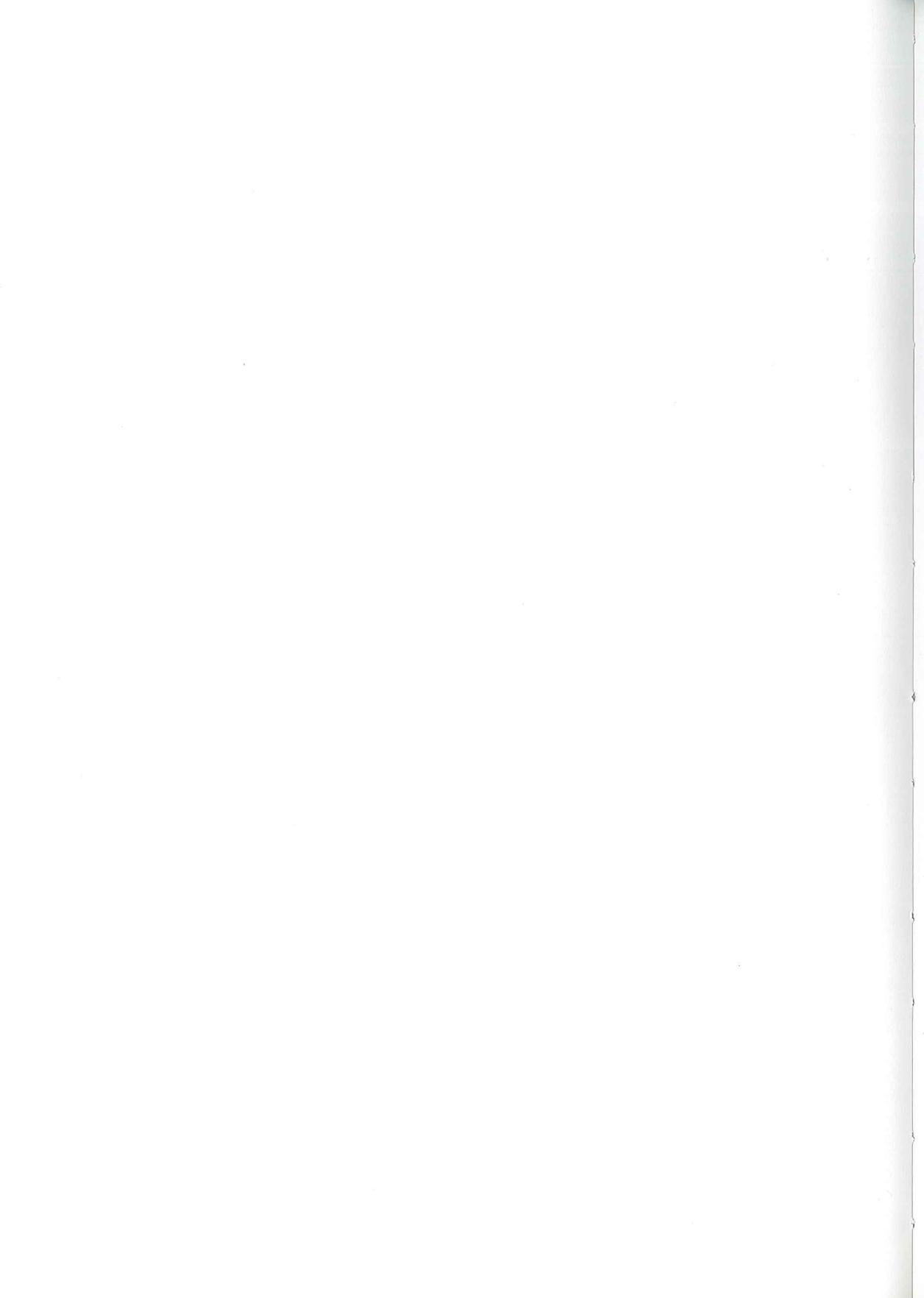
V.V.A.A; 1990. *Trabajo Social y Servicios Sociales*. (Monográfico). Documentación Social. Revista de Estudios Sociales y Sociología Aplicada. Madrid.

ZAMANILLO , T. GAITÁN, L; 1991. *Para comprender el Trabajo Social*. Estella (Navarra), Editorial Verbo Divino.

ZAMBRANO, 1994. «El pluralismo antropológico y los derechos humanos» en Zambrano Editor, Antropología y Derechos Humanos. Memorias del VI Congreso de Antropología. Bogotá. Colombia.

De interés
profesional





Derechos del niño y adopción internacional

M^a Jesús Pérez. Diplomada en Trabajo Social. SSI-España.

Chantal Sadier. Coordinadora del CIR/SSI. Secretariado General de Ginebra.

Una de las áreas de constante preocupación para el Servicio Social Internacional -SSI- en sus 75 años de actividad ha sido la defensa de los derechos de los niños en la adopción internacional.

Después de desempeñar un papel relevante en la adopción de los niños europeos huérfanos de la segunda guerra mundial, situación que marcaría el inicio del desarrollo de la adopción internacional¹, el SSI organizó un ciclo de estudios que concluyó en un encuentro patrocinado por Naciones Unidas (Leysin, Suiza: mayo 1960), en el que se aprobaron las primeras normas internacionales en la materia: doce principios que siguen siendo válidos hoy en día.

La mayoría de las Secciones del SSI² han realizado estudios nacionales y regionales y Seminarios internacionales, que constituyen un referente de calidad en materia de adopción internacional.

El SSI ha participado en la preparación y elaboración de los Convenios Internacionales³ en esta materia, y ha promovido la creación de directrices⁴ para los profesionales que trabajan en este campo, con el fin de contribuir a asegurar el verdadero y superior interés del niño en la adopción.

En el marco de la *Convención de Naciones*

Unidas sobre los derechos del Niño (1989), el SSI creó, en 1991, el *Centro Internacional de referencia para la protección del niño en la adopción* (CIR/SSI), e intensificó su colaboración para la elaboración del *Convenio de La Haya relativo a la protección del niño y a la cooperación en materia de adopción internacional (1993)*.

El *Centro internacional de referencia para la protección del niño en la adopción, como instrumento partícipe en la aplicación de estas dos Convenciones*, tiene como finalidad⁵:

- *Promover una mejor protección de los niños abandonados o en riesgo de serlo, defendiendo una política global para estos niños: prevenir el abandono, mantener al*

notas

1. la guerra de Corea constituiría la primera etapa de la extensión de la adopción internacional a otras regiones, que proseguiría, en la década de los 70, en países de América Latina, del Sudeste Asiático posteriormente, y del Este de Europa más recientemente.

2. entre ellas cabría mencionar Australia, Alemania, Francia, Hong Kong e Italia.

3. mediante estudios con la Conferencia de la Haya de derecho internacional privado y con organizaciones como UNICEF, DEI, BICE ... A título de ejemplo, en 1991: *Intervalo de espera en adopciones internacionales y La adopción de niños rumanos por extranjeros*.

4. *Directrices para procedimientos de adopción internacional*, SSI 1992, bajo los auspicios del Comité Internacional de Bienestar Social -ICSW- y con el apoyo del Centro de Adopción en Suecia. Actualizadas en 1997: *El derecho del niño de crecer en una familia, Pautas para la práctica en adopciones nacionales e internacionales* & *En atención en hogares substitutos*.

5. EL CIR/SSI no se ocupa de solicitudes o peticiones de futuros padres adoptivos, medios de comunicación, estudiantes, profesionales u otros protagonistas o intermediarios no acreditados en materia de adopción.

niño en su familia de origen, adaptar el tamaño y el funcionamiento de las instituciones que le ofrecen atención a las necesidades del propio niño y mantenerle en ellas durante períodos de tiempo lo más breves posible, dar prioridad a la adopción nacional, respetar las necesidades del niño y sus derechos tanto en la adopción nacional como en la internacional, luchar contra los abusos, el tráfico, la venta y el secuestro de niños.

- *Apoyar y trabajar en pro de la ratificación y aplicación de las Convenciones internacionales ya mencionadas.*
- *Promover, apoyar, y en su caso realizar, estudios, investigaciones y publicaciones orientadas a mejorar la protección del niño en la adopción.*
- *Facilitar la promoción de conocimientos y el intercambio de experiencias, recursos, contactos, diálogo y colaboración entre los distintos protagonistas implicados en la adopción, en todas las partes del mundo.*
- *Cooperar, promover y en su caso organizar, la formación de profesionales y de capacitadores en esa formación.*

Para llevar a buen término su misión, el CIR/SSI cuenta con la propia red internacional de Secciones, Oficinas Afiliadas y Corresponsalías del SSI, además de la constituida por organismos y personas capaces de tomar medidas en favor de los niños en situación de riesgo, mediante su competencia legal o administrativa, o su actividad profesional, y su compromiso en la defensa de los derechos del niño: Conferencia de La Haya

de derecho internacional privado, las Autoridades Centrales, las autoridades competentes y los órganos acreditados de conformidad con el Convenio de La Haya, organizaciones internacionales y nacionales, gubernamentales y no gubernamentales, centros de formación, universidades y centros de investigación, personas-recurso (profesionales, parlamentarios, académicos, etc.).

Los *servicios de información y de documentación del CIR/SSI*⁶, operativos desde 1997, ofrecen a su red:

- *Diez boletines de información, en inglés, francés y español, y dos boletines de documentación, anualmente.*
- *Notas informativas resumiendo resultados de investigaciones temáticas.*
- *Distribución proactiva de la información y la documentación relacionada con los intereses y las necesidades de los socios gubernamentales y no gubernamentales.*
- *Información y documentación sobre legislaciones, prácticas, protagonistas y recursos (expertos, centros de formación, experiencias...).*
- *Página Web⁷ con acceso a información, documentos de interés y a una base de datos bibliográficos básica.*
- *La promoción de los derechos del niño en la adopción.*
- *Publicación de monografías con información internacional sobre un tema específico, recomendaciones éticas y*

prácticas que respetan los derechos del niño y una bibliografía.

- *Propuestas de instrumentos de trabajo:* cuestionarios, formularios, directrices, etc. desarrollados en consulta con otros miembros de la red internacional.
- *Asesoramiento en solicitudes de apoyo profesional* que tienen un impacto regional o nacional, con remisión a un experto si es necesario.
- *Análisis de legislaciones nacionales sobre la adopción nacional e internacional*, de las que se han realizado las correspondientes a 33 países⁸.

La publicación más reciente del CIR/SSI⁹, *Derechos del niño y adopción nacional e internacional*, define, en su primera parte, el marco ético que debe regir la adopción, ofrece en su segunda parte *orientaciones para que la práctica respete la ética* y se refiere por último a los *protagonistas implicados en los procedimientos de adopción*.

Por su interés profesional, reproducimos seguidamente la primera parte: los principios éticos que deben regir la adopción, nacional e internacional.

I. La adopción: una medida social y legal de protección del niño

- a- *La adopción no es un arreglo entre personas.* Es una medida social y legal de protección del niño¹⁰. Solamente se debe contemplar y autorizar con esta única finalidad. El Estado es responsable de velar por ello.

- b- *Debe considerarse para cualquier niño cuya situación personal y familiar lo justifique, sin prejuicio* de su situación social, rasgos físicos, etnia, cultura, problemas de salud física o mental.

CDN¹¹ art. 2 / CLH¹² preámbulo, art. 1-1 y b.

II. Interés superior y derechos fundamentales del niño

Toda medida protectora adoptada en favor del niño deberá regirse por la búsqueda del interés superior del niño y el respeto de sus derechos fundamentales.

CDN artículo 3 / CLH preámbulo apartado 4, art.1-a.

notas

6. El CIR/SSI pide a cambio a sus socios y beneficiarios que, por reciprocidad, envíen regularmente informaciones de interés y documentación sobre temas relacionados con la adopción, de su país o cualquier otro país con el cual estén en contacto.

7. www.iss-ssi.org. capítulo International Resource Centre.

8. Editorial Kluwer Law International .

9. *Derechos del niño y adopción nacional e internacional: marco ético y orientaciones para la práctica*. CIR/SSI , noviembre 1999. Se puede acceder al texto completo en la página web del SSI, capítulo International Resource Centre, subcapítulo Children's Rights and Adoption, Publications of Interest.

10. *Niño / Niña – Hijo / Hija* : el termino «niño o hijo» es utilizado para designar el niño o la niña.

11. *CDN*: Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, 1989.

12. *CLH*: Convenio de La Haya sobre la protección del niño y la cooperación en materia de adopción internacional, 1993.

Los textos de ambas Convenciones están disponibles en la página Web del Servicio Social Internacional, en el Capítulo Centro Internacional de Referencia y Sub-Capítulo Convenciones.

Esto significa que :

- a- *El niño es el punto de partida del proceso que culmina con su adopción.* Este proceso se inicia porque la situación del niño lo justifica, y no porque haya personas que manifiesten el deseo de adoptarlo o que estén en busca de un niño.
- b- La tramitación de cada caso no podrá dejarse en manos de los padres de origen, de intermediarios no cualificados o con una ética discutible, ni de los padres adoptivos potenciales. Deberá incumbir a *servicios competentes en materia de protección del niño*, de ser posible pluriprofesionales, sometidos a la acreditación y supervisión periódica de las autoridades nacionales competentes. Se prohibirá la adopción directa entre una familia y otra, salvo en casos excepcionales supervisados por los servicios de protección del niño.
- c- En la concepción de su trabajo y en su práctica, los profesionales que intervengan en el proceso de adopción deberán *guiarse prioritariamente por las necesidades del niño*. Si bien deberán velar por mantener una actitud respetuosa y de escucha hacia ellos, sean cuales sean sus particularidades, no habrán de responder con prioridad a las solicitudes de los futuros padres adoptivos ni a las exigencias de las familias de origen, sino evaluar en que medida pueden corresponder al interés superior del niño. Los profesionales deben ser conscientes de que una adopción en el interés superior del niño es aquella que permite la creación de una situación o de relaciones satisfactorias para todas las personas implicadas.

d- Siendo el factor tiempo un elemento vital para el desarrollo del niño, deberán actuar con la mayor diligencia pero sin comprometer el respeto íntegro de los procedimientos. Reducirán en lo posible la duración de las situaciones de espera, de incertidumbre o de transición que viven los niños.

e- *El niño*, en función de su edad y grado de madurez, *deberá ser informado y consultado* sobre cualquier proyecto de vida que le afecte personalmente.

Lo anteriormente expuesto se aplica tanto a la adopción nacional como a la adopción internacional.

CDN art. 21-a y 12 / CLH capítulo III, art. 29, 35, 4-d y 21-2.

III. Prioridad a la prevención del abandono

Se procurará dar prioridad a que el niño pueda ser criado en el seno de su propia familia: mantenerlo en su familia (prevención) o reinsertarlo en su familia de origen o extensa (niños en peligro de abandono). Los gobiernos y la sociedad civil deben hacer todo lo posible para que las familias tengan la posibilidad y sean motivadas para criar a su hijo.

Esto significa la formulación de políticas y programas que tengan en cuenta el desarrollo humano y la equidad y que se traduzcan, entre otras medidas, por: acompañamiento psicosocial y/o soporte económico para las madres o las familias en situación difícil, acercamiento a la familia

extensa, y en particular los abuelos, para que ayuden a evitar el abandono, sensibilización en la importancia del rol de padre, formación en las obligaciones parentales, sensibilización en favor de las necesidades y derechos del niño, educación para una sexualidad y planificación familiar conscientes y responsables, promoción y respeto de los derechos de la mujer, salarios justos, apoyo al empleo, reducción del desequilibrio económico mundial.

CDN art. 18 / CLH preámbulo apartado 2.

IV. Búsqueda de alternativas para el niño

Cuando la familia de origen no reúne las condiciones para garantizar el desarrollo psicosocial y la integridad física y afectiva del niño, los organismos capacitados en materia de protección del niño buscarán soluciones adecuadas. *La pobreza, por sí misma, no podrá ser el criterio para decidir una ruptura de los vínculos con la familia de origen.* Pero se debe velar para que no sea tampoco un criterio para negarle a un niño la alternativa de una familia sustituta que respete sus derechos y su integridad.

CDN art. 20- 2.

V. Prioridad de una alternativa familiar

La familia constituye el entorno óptimo para el desarrollo del niño. Salvo casos excepcionales, *se debe ofrecer al niño una familia acogedora con preferencia a su colocación o su mantenimiento a largo plazo en*

una institución. A las autoridades competentes¹³ les incumbe la responsabilidad de velar para que los niños no se queden en las instituciones sin que su situación personal y familiar se estudie rápidamente y sin que se busquen medidas de protección familiar adecuadas.

CDN art. 20-3 / CLH preámbulo apartado 1

VI. Prioridad de una solución permanente

Para alcanzar su pleno desarrollo, el niño necesita estabilidad en sus vínculos con adultos de referencia: *se antepondrán soluciones familiares permanentes a soluciones provisionales con plazo indefinido.*

CDN art. 20-3 / CLH preámbulo apartado 3.

VII. Subsidiaridad de la adopción internacional

La adopción internacional será una medida subsidiaria de la adopción nacional. Se concederá prioridad a la colocación del niño en el propio país o en un entorno cultural, lingüístico y religioso próximo a su entorno de procedencia. No deberá tomarse una decisión de adopción internacional hasta constatar la imposibilidad de encontrar una solución para el niño en su

notas

13. *competente: en este documento, este termino designa los organismos del gobierno o de la sociedad civil que tienen bajo su responsabilidad la competencia para actuar en el campo de trabajo mencionado.*

país de origen. Las autoridades competentes procurarán que esta búsqueda se haga *sin demoras injustificadas*.

CDN art. 21-b / CLH preámbulo apartado 3, art. 4-b.

VIII. Adoptabilidad del niño

La adopción es un proyecto de vida individualizado para un niño. Este proyecto sólo podrá decidirse a partir de un estudio previo de índole psico-medico-social del niño y de su familia de origen. La constatación de que el cuidado del niño por su familia de origen es imposible, la evaluación de la aptitud del niño para insertarse con beneficio propio en un entorno familiar de acogida, determinarán su *adoptabilidad psicosocial*. Ésta será completada por su *adoptabilidad jurídica* que establece la ruptura definitiva de los lazos de filiación con los padres de origen, en las formas previstas por la legislación nacional. *Ambas habrán de ser determinadas antes de iniciar el proceso de adopción.*

CLH art. 4 y 16-1.

IX. Capacidad de los padres para adoptar

La adopción tiene como objetivo brindar a un niño que ha experimentado situaciones traumáticas (siendo una de ellas la imposibilidad para cuidarlo de su familia de origen) y portador a veces de diferencias con la sociedad que lo acogerá, la familia más adecuada para satisfacer sus necesidades. Es preciso pues *reconocer previamente la idoneidad de la familia adoptiva*

para garantizar, de manera duradera, la protección y el respeto de un niño con semejante pasado. Y por consiguiente es necesario realizar un estudio psico-medico-social de esta familia *antes de iniciar el proceso de adopción*, que sirve para confirmar o descartar la elegibilidad de la familia para adoptar, *elegibilidad que debe ser objeto de un certificado oficial.*

En caso de *adopción por familiares*, la capacidad adoptiva de los adoptantes debe igualmente ser objeto de un estudio y un certificado.

CLH art. 5 y 15.

X. Preparación para la adopción

El niño, la familia adoptiva y la familia biológica deben ser preparados para la adopción. Una adopción responderá al interés de todas las personas implicadas si una adecuada preparación permite a cada una de ellas comprender cuales serán las implicaciones de la adopción, a corto y a largo plazo, en su vida. Además la preparación debe ayudar al niño y a la familia adoptiva a abordar el encuentro y los primeros momentos de la vida en común con más serenidad.

CLH art. 4-c-1, 4-d-1, 5-b y 9-c.

XI. Apoyo post-adopción

Deberá ser *posible el recurso a servicios especializados de apoyo después de la adopción* para el adoptado, para los padres adoptivos, los hermanos y hermanas, así como para los padres biológicos, con el fin de dar

respuesta a preguntas y amortiguar o resolver los problemas que puedan surgir.

CLH art. 9-c.

XII. Derecho a la confidencialidad

El niño, los padres biológicos y la familia adoptiva tienen derecho a la confidencialidad y al respeto de su vida privada. *El acceso a su expediente se reglamentará estrictamente.* Cuando se juzgue que, en el interés superior del niño, es necesaria la publicación de informaciones personales se difundirán, a través de los medios que se estime adecuados, a receptores seleccionados por su capacidad o interés para proponer soluciones, pero no se pondrá a disposición de un amplio público no identificado a través de medios tipo Internet.

CDN art. 16.

XIII. Búsqueda de orígenes

El niño tiene derecho, si expresa la necesidad y en función de su edad y grado de madurez, a conocer su historia y, en particular, siempre que sea posible, datos sobre sus progenitores. Es de la mayor importancia asegurar la recogida y conservación de la información. Además, es imprescindible un acompañamiento psicosocial cualificado a la hora de indagar orígenes. Es preciso para ello ir creando o reforzando servicios especializados.

En el clima social que se observa actualmente en determinados países, este derecho podría resultar difícil de respetar. No obstante, vistas las crecientes investigaciones de los jóvenes y adultos adoptados para conocer su origen, cada Estado deberá hacer cuanto pueda para progresar en la aplicación de dicho derecho.

CDN art. 8 / CLH art. 30.

XIV. Beneficio – Abusos – Tráfico – Venta

La protección del niño desamparado no deberá constituir una fuente de beneficio financiero o de otra índole. Todo abuso, comercialización y tráfico de semejante naturaleza violan los derechos de la persona humana, por lo que serán combatidos y se condenarán drásticamente.

CDN art. 21-d y 35 / CLH preámbulo apartado 4, art. 1-b, 11-a y 32.

XV. Conflictos armados - Catástrofes naturales

La adopción internacional no es una medida que deba contemplarse en los países que tienen conflictos armados o que son víctimas de una catástrofe natural. Sólo podrá efectuarse tras un período de tiempo lo suficientemente largo (se recomienda generalmente un lapso de dos años) para permitir que los organismos competentes se aseguren de que ningún miembro de la familia o de la comunidad del niño esté en vida y con deseos de hacerse cargo de él. En el intervalo, hay que dar prioridad a la seguridad del niño, a medidas de ayuda “in

Derechos del niño y adopción internacional

situ" para favorecer el mantenimiento del niño en su comunidad y a ser posible en su país o su región.

CDN art. 22 y 38 / CLH recomendación del 24 de octubre de 1994.

NOTA:

Para obtener copias de *Derechos del niño y adopción nacional e internacional, marco ético y orientaciones para la práctica*, dirigirse a:

International Social Service
32 quai du Seujet
1201 Genève - SUIZA
FAX 00-41.22.906.77.01

Premio anual de investigación "Ana Díaz Perdiguero" 2000

Ana Díaz Perdiguero (1953-1998), fue una Trabajadora Social cuya trayectoria profesional, a lo largo de dos décadas, es paradigmática de lo que esta profesión ha aportado al reconocimiento de los nuevos derechos sociales y al desarrollo y mejora de la protección social en nuestro país.

Estuvo íntimamente vinculada a la configuración teórica e institucional de los Servicios Sociales en España, con sus aportaciones para el diseño de los Centros de Servicios Sociales y del Plan Concertado, y su implantación en su etapa como Directora General de la Comunidad Autónoma de Madrid.

Secretaria General del Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales, participó en el reconocimiento universitario de la profesión y en su proyección institucional. Tuvo un papel protagonista en los estudios y gestiones para la puesta en marcha de los primeros Magister Universitarios en Gerencia de Servicios Sociales.

Fue pionera en aplicar investigaciones y estudios con gran rigor científico en materias como evaluación de necesidades, programación, elaboración de indicadores, sistemas de información, organización,... Materias sobre las que nos ha dejado un importante bagaje de publicaciones.

Pero sobre todo, Ana Díaz nos ha dejado una impronta de lo que debe ser un ejercicio profesional capaz de conjugar el pragmatismo de la práctica cotidiana, con la reflexión teórica; el calor humano de la intervención directa con la capacidad para aplicar métodos y técnicas de investigación, organización y gestión.

Ana Díaz ha aportado al saber colectivo de la profesión su sello personal caracterizado por la capacidad para sobreponerse a las adversidades, su entusiasmo, su rigor científico, el calor humano, su capacidad para innovar y para aventurarse en nuevos terrenos donde plasmar en la práctica profesional e institucional los valores solidarios con los que siempre estuvo comprometida.

Objeto

Este premio tiene por objeto *fomentar investigaciones aplicadas a la práctica del Trabajo Social y a los nuevos espacios para la protección social*, en los que pueda desarrollarse el ejercicio profesional de los trabajadores sociales.

Tema

El tema es *libre*, dentro del objeto de la convocatoria.

Concursantes

El trabajo puede ser *obra individual o colectiva*.

Las obras habrán de ser inéditas. No habrán sido contratadas ni pagadas por entidad alguna, ni formarán parte del ejercicio profesional remunerado.

1. Si se trata de una obra individual el autor deberá ser Diplomado en Trabajo Social o Asistente Social colegiado y al corriente de pago de sus cuotas colegiales.

Premio anual de investigación "Ana Díaz Perdiguero" 2000

2. Si la obra es colectiva, la persona que dirija el grupo y al menos la mitad de los autores deben ser Diplomados en Trabajo Social o Asistentes Sociales colegiados y al corriente de sus cuotas colegiales.

Extensión

La obra tendrá una extensión mínima de 50 hojas DIN-A4 (210 x 297 mm) excluyendo tablas, esquemas, gráficos y referencias bibliográficas. Se utilizará *soporte informático*, en documento Word para Windows, con las características siguientes:

- Fuente: Arial, punto 12.
- Formato de párrafo: alineación justificada e interlineado de 1,5 líneas.
- Configuración de página: Márgen superior (5 cm), inferior (3 cm), izquierdo (3 cm), derecho (2,5 cm).

Presentación

- a) Las obras podrán presentarse en cualquiera de las *lenguas oficiales*, siendo requisito imprescindible que se acompañe traducción al castellano en el supuesto de no utilizarse esta lengua.
- b) Las obras se presentarán *en sobre cerrado* en la Secretaría del Colegio Oficial de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales del ámbito territorial del autor o del que dirija el grupo, en caso de obra colectiva, antes de las 14 horas del día 15 de diciembre. Si esta fecha coincidiera en sábado, domingo o festivo, el plazo de presentación finalizará a la misma

hora del día laborable inmediatamente posterior a esa fecha.

- c) El disquete informático llevará una etiqueta con el título de la investigación. No contendrá, en el exterior ni en el interior, firma o señal alguna que pueda dar lugar a la identificación del autor o autores.
- d) En sobre cerrado aparte, en cuyo exterior sólo se señalará el título, se incluirá:
 1. Instancia dirigida a la Ilma. Sra. Presidenta del Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales en la que se hará constar la aceptación expresa de las bases de este premio de investigación.
 2. Título de la investigación con el nombre, apellidos, dirección y teléfonos de contacto del autor o autores de la obra.
 3. Fotocopia del Documento Nacional de Identidad o pasaporte del autor o autores de la obra.
 4. Renuncia a posibles derechos de autor si la obra fuese premiada y publicada.
- e) Las obras deberán estar en poder del Consejo General, en los sobres cerrados en que se presenten, antes del

Dotación

El premio tiene una dotación económica de 500.000 pesetas brutas.

Publicación

El Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales decidirá la forma en que el trabajo premiado será objeto de publicación total o parcial. La publicación será previamente comunicada al autor o autores y en ningún caso devengará derechos de autor.

Jurado

El Jurado del premio estará compuesto por:

- La Junta de Gobierno del Consejo General
- El Comité Editorial del Consejo General.
- Dos Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales.
- Hasta un máximo de cuatro personas en total, de las entidades públicas o privadas que colaboren con el Consejo General en el mantenimiento y difusión de este premio de investigación.

La presidencia del Jurado la ostenta la Presidenta del Consejo General y las decisiones se adoptarán por mayoría simple.

El Jurado podrá declarar el premio "desierto".

Criterios de la selección

Para emitir su fallo, el Jurado tendrá en cuenta, además de los requisitos formales establecidos en estas bases, los siguientes criterios:

- * Originalidad del trabajo, aportación innovadora para la profesión.
- * Utilidad práctica de la investigación.
- * Rigor científico de la investigación.
- * Presentación.
- * Resultados generalizables.

Fallo

El fallo del Jurado será inapelable.

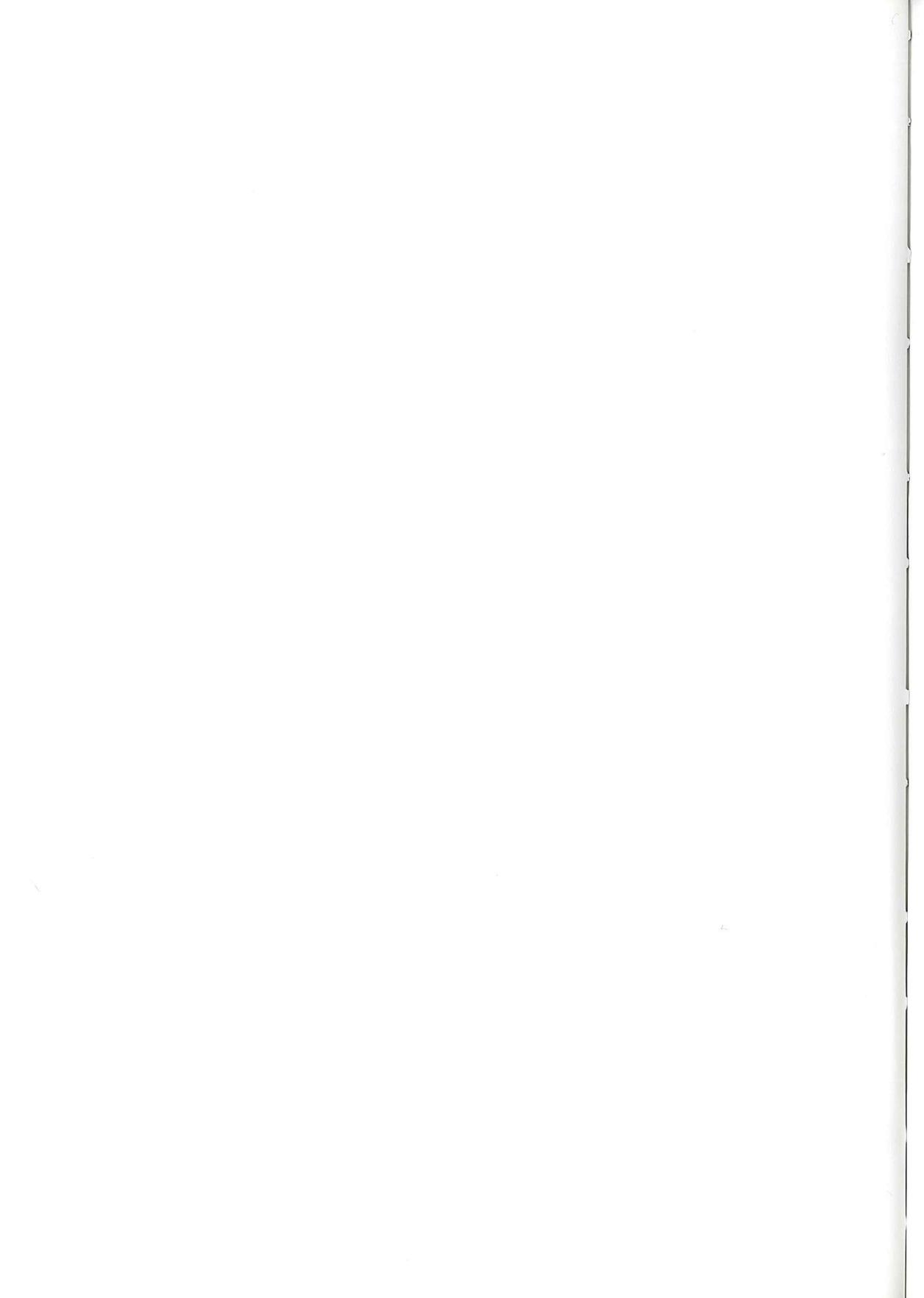
Se hará público en el plazo de tres meses a partir de la fecha límite de recepción de los trabajos en el Consejo General.

Las obras no premiadas podrán ser retiradas por sus autores, previa solicitud por escrito, hasta tres meses después de emitido el fallo.

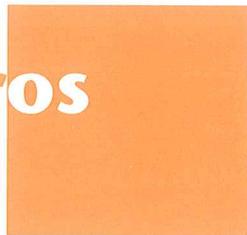
Observaciones

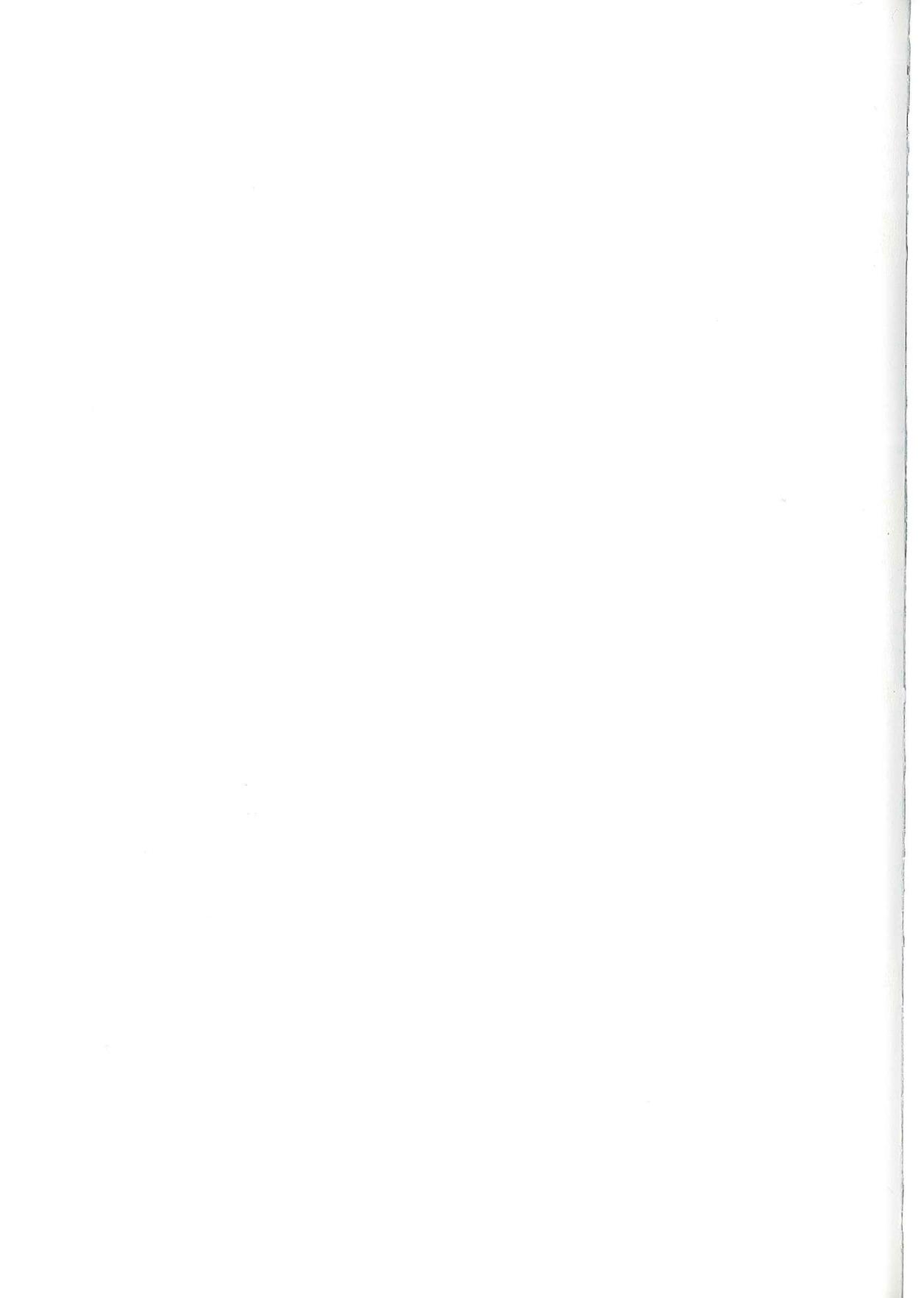
El Consejo General comunicará anualmente a los Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales que corresponda, siguiendo el orden establecido por la Asamblea General, su participación como miembros del Jurado.

Cualquier otra circunstancia no contemplada en estas bases, será interpretada por el Jurado.



Comentario de libros





M^a Cecilia Tobón, Norma Rottier y Antonieta Manrique

La Práctica profesional del Trabajador Social

Lumen-Humánitas. CELATS.

Argentina, 1998

En la realización de este libro han intervenido del Equipo de Capacitación de CELATS, bajo la coordinación de María Cecilia, responsable del Área de Capacitación y Directora. La obra refleja una amplia experiencia de expertos que iniciaron su andadura en 1981, fecha en la que se publicó su Primer Curso de Capacitación a Distancia.

De los resultados del producto inicial, no sólo han conseguido dar consistencia a su particular estilo y perfil sino que han posibilitado el desarrollo de dos nuevas entregas, "La Investigación Social: Introducción" de C. Urrutia y la "Formulación y Evaluación de Proyectos" de M. Manrique y A. Maguiña.

Esta obra se concibe como un instrumento orientativo, tanto en la formación como en el enriquecimiento de la práctica profesional, del trabajador social, puesto que CELATS, en el ámbito latinoamericano, desarrolla cursos de capacitación a distancia.

El proceso de capacitación es fundamental, puesto que permite al profesional desarrollar un itinerario por el que sistematice la praxis, dando lugar a la construcción de nuevas alternativas en el ejercicio profesional. Estas alternativas han de ser más cercanas a las necesidades y demandas no sólo de los sectores populares sino también de los distintos agentes sociales –institución, usuarios y trabajadores sociales– que mediados por las Políticas Sociales, como instrumento de intervención estatal, configuran el espacio profesional.

En este libro nos muestran que, para que el ejercicio y el espacio profesional del

trabajador social no sea objeto de controversia, es necesario que éste contribuya a su clarificación desde el punto de vista teórico, moral y práctico. En este camino entra en juego la capacitación del profesional.

El contenido del presente trabajo queda reflejado en módulos cuyo temario muestra los distintos momentos de intervención en el ámbito del trabajo social, esto es, delimitación del espacio profesional, definición del objeto de intervención, selección de alternativas, planificación y evaluación. Cada módulo contiene a su vez soportes que ayudan a comprender la aplicación de las propuestas teóricas así como lecturas que profundizan cada uno de los temas tratados.

Con esta obra se pretende no sólo proporcionar formación y referencias empíricas sino también desarrollar un proceso de aprendizaje, puesto que el lector cuenta con la posibilidad de que sus ejercicios –diseñados por el equipo de profesionales e incluidos en cada módulo– obtengan las correcciones pertinentes. Por tanto el método empleado se basa en un proceso de comunicación a distancia bidireccional. No obstante, esta es una de sus principales limitaciones, puesto que la orientación y la reflexión recíproca entre profesor/alumno que podría darse en un modelo didáctico directo queda restringido, lo mismo que cualquier iniciativa espontánea que pudiera surgir en el curso de la exposición.

Este libro se presenta con una estructura muy particular, el de un curso a distancia, dirigido, en principio, a profesionales del Trabajo Social, sin perjuicio de que aquellas

M^a Cecilia Tobón, Norma Rottier y Antonieta Manrique
La Práctica profesional del Trabajador Social
Lumen-Humánitas. CELATS.
Argentina, 1998

personas próximas a la profesión puedan tener acceso a ello.

De la sistematización de inscripciones se dedujo el perfil de los participantes, caracterizado por las dificultades de acceso a programas regulares de capacitación y a bibliografía especializada, así como por la heterogeneidad del grupo en su formación y metodología, no obstante se resalta su motivación para su actualización profesional.

En conjunto, este libro puede resultar un instrumento útil y valioso de reflexión que va más allá de una simple exposición, con la cual el lector puede descubrir sus propios intereses e inquietudes, dando lugar a un proceso productivo y no sólo

acumulativo y reproductivo. Tiene por tanto una utilidad eminentemente práctica, puesto que permite a cualquier profesional del Trabajo Social, una visualización sobre cómo llevar “adecuadamente” a la práctica todos y cada uno de los momentos de la intervención.

Cuenta con un lenguaje rico y fluido, capaz de llegar e interiorizarse en todos los lectores, incluso en aquellos no relacionados directamente con este ámbito profesional.

La bibliografía y fuentes empleadas reflejan especialmente trabajos que provienen del ámbito latinoamericano, salvo alguna excepción española.

Alicia Mateos Contero

Títulos de la Revista publicados

- Nº 0 a 4: ARTICULOS SUELTOS (agotado)
- Nº 5 a 8: ARTICULOS SUELTOS (agotado)
- Nº 9: DOSSIER MENORES
- Nº10: MUNICIPIO Y S. SOCIALES
- Nº11-12: DOSSIER MINUSVALIAS
- Nº 13: TRABAJO SOCIAL Y SALUD (agotado)
- Nº 14: TERCERA EDAD (agotado)
- Nº 15: SALARIO SOCIAL
- Nº 16: TRABAJO SOCIAL Y JUSTICIA
- Nº 17: TRABAJO SOCIAL Y EMPRESA
- Nº 18: TRABAJO SOCIAL Y FAMILIA
- Nº 19: SERVICIOS SOCIALES EN EL MEDIO RURAL
- Nº 20: TRABAJO SOCIAL EN ESPAÑA. SITUACION Y PERSPECTIVAS
- Nº 21: LAS NECESIDADES SOCIALES
- Nº 22: AREAS DE BIENESTAR SOCIAL Y ACCIONES INTEGRADAS (agotado)
- Nº 23: ARTICULOS SUELTOS
- Nº 24: ARTICULOS SUELTOS
- Nº 25: LA SUPERVISION
- Nº 26: V JORNADAS DE SERVICIOS SOCIALES EN EL MEDIO RURAL
- Nº 27: APORTACIONES PROFESIONALES LIBRES AL VII CONGRESO ESTATAL
- Nº 28: LA INMIGRACION
- Nº 29: ARTICULOS SUELTOS
- Nº 30: EVALUACION
- Nº 31-32: INCIDENCIA DE LA CRISIS EN EL ESTADO DE BIENESTAR
- Nº 33: INTERVENCION EN EL AMBITO FAMILIAR (I)
- Nº 34: INTERVENCION EN EL AMBITO FAMILIAR (II)
- Nº 35: NUEVAS NECESIDADES/NUEVAS RESPUESTAS
- Nº 36: LA ARTICULACION DEL TEJIDO SOCIAL
- Nº 37: JUVENTUD
- Nº 38: EXCLUSION SOCIAL
- Nº 39: LA FORMACION PARA EL TRABAJO SOCIAL. NUEVOS RETOS
- Nº 40: COMUNIDAD Y TRABAJO SOCIAL
- Nº 41: ETICA EN LA INTERVENCION SOCIAL
- Nº 42: DISCAPACIDAD PSÍQUICA Y CALIDAD DE VIDA (I)
- Nº 43: DISCAPACIDAD PSÍQUICA Y CALIDAD DE VIDA (II)
- Nº 44: INTERCULTURALIDAD
- Nº 45: NUEVA PERSPECTIVA DE GENERO
- Nº 46: TRABAJO EN EQUIPO
- Nº 47: AMBITO LOCAL Y VIDA COTIDIANA
- Nº 48: IMÁGEN, COMUNICACIÓN E INTERVENCIÓN SOCIAL
- Nº 49: CALIDAD (I)**
- Próximas publicaciones:
- Nº 50: CALIDAD (II)
- Nº 51: CULTURA DE LA SOLIDARIDAD (I)
- Nº 52: CULTURA DE LA SOLIDARIDAD (II)
- Nº 53: TRABAJO SOCIAL Y MEDIACIÓN

Publicaciones del Consejo General

Colección "Trabajo Social"

Serie "Libros"

1. Introducción al Bienestar Social. (Agotado).
2. Política social y crisis económica. (Agotado).
3. Los Servicios Sociales en una perspectiva internacional. 1.605 pesetas.
4. Los Servicios Sociales I. 985 pesetas.
5. Los Servicios Sociales II. 1.265 pesetas.
6. Nuevos paradigmas en Trabajo Social. Lo social natural. 960 pesetas.

Serie "Documentos"

1. Dos documentos básicos en Trabajo Social. (Agotado).
2. Cuatro siglos de acción social. De la beneficencia al Bienestar Social. Seminario de historia de la acción social. (Agotado).
3. Primeras Jornadas Europeas de Servicios Sociales. Países del Area Mediterránea. 325 pesetas.
4. Un modelo de ficha social. Manual de utilización. 755 pesetas.
5. Servicio Social de ayuda a domicilio. I Jornadas Internacionales. (Agotado).
6. Los Servicios Sociales Comunitarios. (Agotado).
7. Los Servicios Sociales en el medio rural. (Agotado).
8. Encuentro sobre Servicios Sociales Comunitarios. 860 pesetas.
9. Seguimiento de la gestión de los Servicios Sociales Comunitarios. Propuesta de un sistema de indicadores (Agotado).

Serie "Papeles"

1. II Jornadas de Servicios Sociales en el medio rural. Carmona 1987. 1.500 pesetas.

2. La ética del trabajo social: Principios y criterios. 400 pesetas.

Serie "Cuadernos"

1. Relación entre servicios Sociales y Sanitarios. (Agotado).
2. La Formación en la gerencia de Servicios Sociales. 660 pesetas.
3. Voluntariado y Centros de Servicios Sociales. 700 pesetas.
4. La animación sociocultural: una alternativa para la tercera edad. 710 pesetas.
5. Trabajo Social en los Servicios Sociales Comunitarios. 960 pesetas.
6. El trabajador social en los servicios de apoyo a la Educación. 1.010 pesetas.

Serie "Textos Universitarios"

1. Los Centros de Servicios Sociales. Conceptualización y desarrollo operativo. (Agotado).
2. Procedimientos y proceso en Trabajo Social Clínico. 960 pesetas.
3. Aproximaciones al Trabajo Social. 2.300 pesetas.

Distribuye:

Siglo XXI de España Editores
Calle Plaza, 5 28043-MADRID
Teléfono 91 759 48 09

Venta directa:

- Librerías especializadas
- Consejo General de DTS y AA.SS.
Calle Campomanes, 10
28013-MADRID
Teléfonos 91 541 57 76 - 91 541 57 77

Presentación de artículos

indicaciones generales

1. La Revista de Servicios Sociales y Política Social, como instrumento de difusión y comunicación del Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social, está abierta a la publicación de trabajos y aportaciones de todos los Diplomados en Trabajo Social así como de profesionales de otras disciplinas, que con su complementariedad y especificidad, enriquezcan el quehacer profesional.
2. Trabajos publicables:
 - Investigaciones: empíricas o aplicadas.
 - Trabajos de reflexión y recopilación teórica.
 - Trabajos de descripción y análisis metodológico.
 - Relatos de intervenciones sociales: modelos y resultados.
 - Experiencias prácticas (análisis y conclusiones), etc.Referidos a Trabajo Social, Política Social y Servicios Sociales.
3. Presentación de artículos:
 - Los artículos deberán ser remitidos a la Sede del Consejo General Campomanes, 10,1º -28013 Madrid.
 - Mecanografiados en papel tamaño DIN-A4, a doble espacio, por una sola cara y copia en soporte magnético bajo programas para MS-DOS Word Perfect versiones 4.2, 5.0, 5.1 ó 6.0 y Word versión 5.5; para Windows: Word Perfect versiones 5.1, 5.2 ó 6.0 y Word versiones 1.0, 2.0 y 6.0.
 - La extensión deberá atenerse a:
 - * Mínimo de 12 folios.
 - * Máximo de 40.
 - El autor o los autores adjuntarán al artículo un "Abstract" o resumen no superior a 10 líneas en español y si es posible en inglés, así como cinco o seis "palabras clave" del artículo (igualmente en castellano y en inglés).
 - Los cuadros y gráficos en número limitado se detallarán en hoja aparte, con indicación de página y espacio donde deberán insertarse.
 - Las anotaciones, referencias bibliográficas, etc., deberán ir colocados al final del artículo, todas seguidas, y se numerarán por orden de aparición en el texto y deberán ajustarse a algún criterio o normativa, aceptado internacionalmente. En todo caso deberán incluir APELLIDOS y nombre del autor/es. TITULO DEL LIBRO. Ciudad/País donde se edita. Nombre de la Editorial. Año de la edición. En caso de revistas, además de los APELLIDOS y nombre del autor/es, el "Título del artículo al que se hace referencia". NOMBRE DE LA REVISTA DONDE SE PUBLICA. Mes y año. Número de la revista y páginas que contienen dicho artículo. Las ponencias de Congresos y otros tipos de documentos, deberán estar

Presentación de artículos indicaciones generales

debidamente referenciados para su posible localización por los lectores interesados. En los documentos no publicados deberá hacerse especial mención a esa característica.

- Junto al artículo, el autor deberá remitir, en folio separado, sus datos personales:
 - * Nombre y apellidos.
 - * Domicilio y teléfono de contacto.
 - * Profesión, lugar de trabajo.
 - * Experiencia de campo.
 - * Otras publicaciones.
 - * Título del artículo, con indicación de si ha sido presentado y/o expuesto en algún otro medio.

4. Contenido de los artículos.

Se exigirán unos mínimos de calidad técnica y científica para la publicación de los artículos. El Comité Editorial, ajustándose a los criterios que este órgano tiene establecidos, velará y valorará los mismos.

El contenido desarrollado en los artículos deberá incidir fundamentalmente en el trabajo social tanto como disciplina, como práctica; en las modificaciones de la Política Social y sus repercusiones; consolidación y/o retroceso en reconocimiento de derechos sociales; Trabajo Social en los diferentes sistemas; análisis y sistematización de metodología, técnicas, etc.

El desarrollo o descripción del artículo deberá ajustarse a un esquema lógico-científico que garantice, de un lado, la facilidad de comprensión y, de otro, el cumplimiento de un mínimo rigor científico (introducción y/o explicación), desarrollo, exposición de datos, análisis, metodología, utilidad y conclusiones y bibliografía.

La inclusión de macros, tablas y gráficos deberá limitarse a la estrictamente indispensable, evitando en todo caso el abuso de su utilización.

Los artículos que no sean inéditos se publicarán en función de dos criterios:

- 1º Que su difusión haya sido en algún medio de difícil acceso a los Diplomados en Trabajo Social.
- 2º Que haya sido publicado en otro idioma.

5. Los artículos serán propiedad del Consejo, salvo cuando estos hubieran sido publicados con anterioridad.
6. El Comité Editorial valorará todos los artículos recibidos. La decisión será comunicada al articulista, y en caso de no aceptación, le serán devueltos los artículos correspondientes; en caso de aceptación, el articulista recibirá una notificación y 3 ejemplares de la revista en que sean publicados sus trabajos.

Suscripción

Revista de Servicios Sociales y Política Social

Tarifa anual según categoría (4 números).

- Colegiados o estudiantes 3.400 Pts.
(Aportar fotocopia acreditativa)
- Resto 3.800 Pts.
- Extranjero 5.000 Pts.

Suscripción

Nombre

Dirección

Población.....C.P.

Provincia

Teléfono Fax

NIF

Forma de pago:

- Recibo domiciliado en Banco o Caja de Ahorros.
(En este caso cumplimentar la siguiente columna).
- Transferencia (adjuntar comprobante) a Banco Popular. C/ Gran Vía, 67. 28013 Madrid. - c/c. 60/12843-73.
- Giro Postal al Consejo General.

Enviar este boletín a:

Revista de Servicios Sociales y Política Social.
C/ Campomanes, 10 1º
28013 Madrid.

Datos

Banco

Domicilio

Población.....

Titular de la cuenta

.....

Nº de la cuenta (CCC)

Código cuenta cliente (CCC)			
Entidad:	Ofic.	DC	Núm. de cuenta

Sírvase tomar nota y atender hasta nuevo aviso, con cargo a mi cuenta, los recibos que a mi nombre le sean presentados para su cobro por la Revista de Servicios Sociales y Política Social.

Fecha.....

(Firma)