

SEGUNDA PARTE ◀◀◀

PONENCIAS Y COMUNICACIONES PRESENTADAS EN LAS JORNADAS:

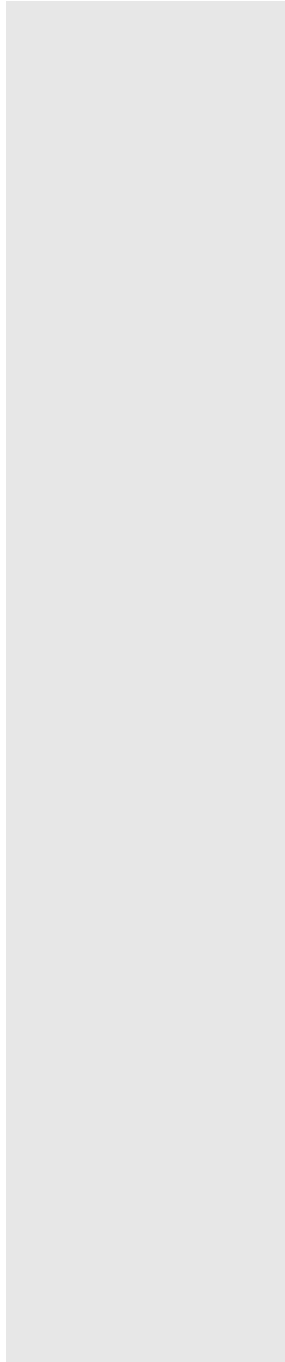
**“LA ATENCIÓN AL CIUDADANO EN LOS SERVICIOS SOCIALES GENERALES
DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID”**

(19-20 NOVIEMBRE 1997)





PONENCIAS



1. LOS SERVICIOS SOCIALES GENERALES: EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA ATENCIÓN AL CIUDADANO

Autor: **JOSÉ LUIS IZQUIERDO MARTÍN**. *Director de Servicios ÁREA DE SERVICIOS SOCIALES*

1. Me corresponde realizar un análisis descriptivo del desarrollo de estas Jornadas. Nos encontramos ante la realidad de una organización de los Servicios Sociales municipales, dotada de múltiples centros de la decisión, 21 Juntas Municipales de Distrito y que por lo tanto necesita de importantes mecanismos de coordinación, que, a la vez, sean lo suficientemente flexibles por su permanente relación, que debe ser dinámica, con los diferentes entornos en los que se desarrolla.

Voy a hacer una breve referencia al proceso de unificación de criterios, que desde los Servicios centrales de los Servicios Sociales municipales se está llevando a cabo desde 1995 y que, de alguna manera, tienen un hito importante en los trabajos que se van a exponer en estas Jornadas, que brevemente paso a comentar.

2. **En la reflexión sobre los Servicios Sociales, una de las dificultades que aparecen es la búsqueda de elementos que permitan hablar de eficacia y eficiencia en la organización.**

Por un lado los Servicios Sociales, en las dos últimas décadas, han experimentado un desarrollo acelerado.

Por otro lado, los mismos Servicios Sociales tienen en su base la observación de que todos los recursos son escasos, lo que implica tomar decisiones sobre la forma de emplearlos.

La economía del bienestar nos proporciona criterios para analizar opciones y asignar recursos; nos referimos, en concreto, a los criterios de eficiencia y eficacia.

La búsqueda de la **eficiencia** implica una distribución de recursos escasos que permita **MAXIMIZAR**:

- Los resultados obtenidos.
- El bienestar del individuo.
- El bienestar social.
- El ahorro de costes para producir más servicios a más usuarios y en suma los fines a alcanzar, dados los medios empleados.

Toda Organización Social ha de mantener un equilibrio constante con su entorno. Esta necesidad es especialmente significativa en los Servicios Sociales Generales **donde** el dinamismo de la realidad socio-económica hace imprescindible establecer un diálogo permanente con el entorno social, con el fin de analizarlo para que la organización pueda dar respuestas innovadoras a las circunstancias cambiantes.

En una **gran ciudad como Madrid** los Servicios Sociales de carácter personal deben prestarse desde una **perspectiva localista** que supone el desarrollo de una organización **compleja, descentrada**, y capaz de llegar a todos los lugares del territorio.

Se trata por tanto de una organización dotada de múltiples centros de decisión, flexible y en permanente relación dinámica con su entorno.

3. Con objeto de avanzar en la eficacia y eficiencia en la atención a los ciudadanos, el **Área de Servicios Sociales** viene desarrollando, **desde 1995**, un **proceso de estudio y elaboración de directrices para aplicación en todo el municipio.**

Fruto de este proceso es el establecimiento de un **nuevo esquema organizativo para agilizar y mejorar la atención a los menores y familias y la dotación de recursos básicos a todos los distritos**; el desarrollo, a lo largo de 1996, de varios **grupos de mejora** para la reorganización de efectivos; el **estudio de la documentación técnica**; los **informes sociales** y las **prestaciones de carácter económico.**

Finalmente, **en 1997**, hemos promovido un **proceso de reflexión** y diálogo dentro de la propia organización, que tiene como meta **mejorar la calidad de la atención al ciudadano.**

El **punto de partida** se sitúa en una fase de **DIAGNÓSTICO abierto y participativo**, cuyo objetivo, al igual que todo diagnóstico, es generar información para la toma de decisiones.

El **planteamiento seguido** toma como referencia los aspectos objetivos o cuantificables y los aspectos subjetivos del proceso de atención al ciudadano en los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Madrid.

La **perspectiva objetiva** ha permitido establecer una primera aproximación sobre los flujos de trabajo y la eficiencia de los procesos de atención determinada sobre la base de un conjunto de variables:

- Número total de personas atendidas.
- Número de atenciones por Trabajador Social.
- Personas que acuden por primera vez a los Servicios Sociales.
- Número de usuarios por sector de población, etc.

La dimensión **cuantitativa** de la atención social se analizó a través de dos vías complementarias:

- La opinión de los responsables de las Secciones de Servicios Sociales, expresadas a través de un cuestionario abierto.
- Las percepciones de los implicados en la atención social, Trabajadores Sociales de Zona y de Programas, mediante sesiones de grupo grabadas y analizadas.
- Y como opinión más independiente, la interpretación y reelaboración de dichos materiales por un experto externo.

Delimitada la situación de partida, aparecen como **problemas más significativos**:

- La existencia de listas de espera en el acceso a la atención social.
- La disparidad de modelos organizativos en los Distritos.
- Procesos de trabajo poco eficientes, que generan sobrecarga y burocratización.
- Diversidad de criterios de gestión de servicios y prestaciones.
- Rigideces en la sustitución del personal, etc.

En definitiva, la existencia de diversos centros directivos comporta diferentes interpretaciones de la realidad.

A esta primera fase de análisis-diagnóstico del funcionamiento efectivo de los Centros de Servicios Sociales ha seguido **un proceso que ha determinado el carácter eminentemente participativo de estas Jornadas.**

4. A lo largo de los meses de Abril y Mayo hemos desarrollado **cinco grupos de trabajo** sobre los temas de mayor impacto en los distritos:

- Circuito de atención al ciudadano.
- Metodología de intervención social.
- Procedimiento para la tramitación de prestaciones.
- Desarrollo y aplicación del Reglamento del Centro de Servicios Sociales, y
- Relaciones de coordinación entre el Área de Servicios Sociales y los Servicios Sociales de las Juntas Municipales de Distrito.

En estos grupos han participado 26 técnicos de los distritos sobre un total de 37 participantes, aportando sus reflexiones y vivencias.

Más adelante, todos los Trabajadores Sociales de las Juntas Municipales de Distrito han debatido los temas clave en las sesiones conjuntas celebradas en Junio pasado.

Finalmente, en las Jornadas que hoy iniciamos se expondrán los **resultados** de aquellos trabajos y a partir de este momento desarrollar un proceso de reorganización de los Servicios Sociales Generales con el que se pretende:

- Dotar a los 21 Distritos de un modelo único de atención al ciudadano.
- Rentabilizar los recursos humanos y prestaciones, teniendo como objetivo una mejora de la cantidad y la calidad de la atención.
- Atender las demandas de servicios sociales con inmediatez.

5. El contenido de estas Jornadas se desarrolla en torno a **tres mesas de trabajo**.

- 5.1.** La primera de ellas, sobre la **Homogeneización de instrumentos, prestaciones y recursos sociales**, recoge y presenta algunos de los resultados más relevantes de los grupos de trabajo que iniciamos en 1996.

Así, las comunicaciones de esta mesa versarán sobre la **Historia Social** y el **Informe Social** como registros documentales básicos para la Intervención.

Se presentarán dos documentos que serán, asimismo, un instrumento técnico de gran importancia para los profesionales de Zona, como son: el documento sobre **prestaciones de carácter económico** y la **Guía de Valoración de Riesgo para Menores**.

Por último se resaltarán la importancia de **la programación, la evaluación y la formación** como elementos de mejora.

- 5.2.** Mañana iniciaremos la sesión con una ponencia sobre la **Calidad Total en los Servicios Sociales**.

La calidad constituye para nosotros, tanto una meta a alcanzar, como el impulso que ha dado origen a todo el proceso de cambio en el que estamos inmersos. Al hablar de calidad nos referimos a un concepto complejo **que supone toda una cultura organizativa**.

Homogeneizar instrumentos técnicos de trabajo, **optar por un modelo de atención** a los ciudadanos y **definir una metodología de trabajo** para los profesionales son todo ello elementos que se inscriben en una cultura de la calidad que queremos impulsar.

Y poner todo este mecanismo en marcha, buscando la eficacia en la consecución de los objetivos propuestos y el uso eficiente de todos los recursos humanos y materiales a nuestro alcance, son, asimismo, elementos clave de la calidad a la que nos estamos refiriendo.

En definitiva, optar por la calidad es optar por las cosas bien hechas y ese es el reto que nos hemos propuesto para los Servicios Sociales Generales del Ayuntamiento de Madrid.

- 5.3. La Mesa redonda** que se desarrollará mañana en primer lugar tratará sobre **el Circuito de Atención al Ciudadano**.

Con el **objetivo de mejorar la calidad** en la atención a los vecinos o ciudadanos del Municipio, **hemos optado por un modelo de atención** que a nuestro juicio cumple esta función. Ha sido una decisión tomada tras un largo proceso de debate en los grupos de trabajo y sesiones mantenidas con los Distritos, grupos de discusión, consultas a expertos externos, contraste con modelos de atención de otros Municipios y un largo etcétera que no voy a entrar a describir.

Quiero decir con ello que ha sido una **decisión muy sopesada** y fundamentada y que constituye toda una apuesta por nuestra parte para dar un impulso cualitativo para mejorar la calidad en la atención a los ciudadanos, que en definitiva es el objetivo último y fundamental de nuestra labor.

El proceso de seguimiento y evaluación que queremos implementar en paralelo nos dirá el impacto.../resultados, así como los aspectos que sea necesario ajustar/corregir....

Esta segunda mesa redonda sobre el **“Circuito de Atención al Ciudadano”**, presentará los aspectos más relevantes de este modelo de atención por el que hemos optado. Las comunicaciones de esta mesa hacen un breve recorrido por las dos fases o momentos en que se desdobra la atención en las U.T.S.: La primera fase, llamada U.T.S.-Primera Atención y la segunda fase, denominada U.T.S.-Zona.

Se exponen, asimismo, algunos aspectos operativos básicos de ambos momentos o fases. **Hemos querido diferenciar la atención en estos dos momentos porque queremos retomar y dar un nuevo impulso a la atención al ciudadano.**

Queremos, además, que esta atención dé una respuesta ágil e inmediata a los vecinos que se acercan o demandan nuestros servicios, porque **consideramos que la agilidad e inmediatez en la respuesta es la primera condición para ofrecer un servicio de atención de calidad.** No voy a detenerme ahora en la importancia de dar una buena atención al ciudadano, porque estaría entrando en el desarrollo de aspectos que corresponden a los compañeros/as vuestros, que mañana os presentarán sus comunicaciones al respecto.

5.4. Mañana a las 12 horas, tendremos la oportunidad de escuchar la **Ponencia sobre Metodología de la Intervención Social.**

La atención a los ciudadanos se concreta en unos procedimientos que requieren de la habilidad técnica de los Trabajadores Sociales. Estos procedimientos nos dicen cómo debemos realizar la atención siguiendo unos pasos, marcando unos objetivos, teniendo en cuenta unos criterios, utilizando unos recursos, y evaluando los resultados obtenidos. Todos estos aspectos que someramente acabo de enumerar constituyen una metodología para la acción y dentro del marco de los Servicios Sociales se convierte en una metodología para la intervención social.

El modelo de atención por el que hemos optado precisa de unas pautas metodológicas para poder llevarlo a la práctica. Estas pautas son las que se recogen en la tercera ponencia de estas Jornadas sobre **“Metodología de la Intervención Social”**.

Las **comunicaciones** que se incluyen en la mesa redonda enmarcada en dicha ponencia desarrollan algunos aspectos básicos para la intervención con los vecinos/usuarios de los Servicios Sociales Municipales:

- **Criterios para el uso del Diseño de Intervención Social**, instrumento cuyo uso queremos impulsar como forma concreta de realizar una intervención más sistematizada con las personas que atendemos en los Centros de Servicios Sociales.
- **Cómo realizar el seguimiento de los casos sobre los que se está interviniendo**, porque consideramos que es importante que esta atención se desarrolle dentro de un proceso enmarcado en unos límites temporales y orientada a conseguir los objetivos que se proponen.
- Una tercera comunicación de esta mesa abordará un tema que, no por delicado, quiero dejar de mencionar: **me refiero a la cronificación en la atención social.** Este tema alude a problemas sociales estructurales y precisa destacar la importancia de realizar evaluaciones de los planes de trabajo, en base a objetivos preestablecidos, y así evitar la cronificación del trabajo con los usuarios.

- **La última ponencia, Programa Trabajo Social de Zona**, ofrecerá una panorámica global del proceso en el que estamos inmersos, y del que estas Jornadas son un punto de llegada y al mismo tiempo un **punto de partida**.

Esta panorámica incluye:

- **Definición del modelo de atención propuesto**, señalando las líneas generales que definen el circuito de atención y los criterios organizativos básicos, así como criterios metodológicos para la intervención.
- Por último, se expondrán los **objetivos generales** que se propone el Programa para las U.T.S. a desarrollar en 1998.

5.5. Tal como aparece en el díptico de las Jornadas, mantenemos la denominación de **"Programa de Trabajo Social de Zona"**, por ser la que figura en el Reglamento de Centros, si bien su contenido abarca lo que en el modelo propuesto se denomina U.T.S., en la que se incluye tanto la Primera Atención como la Zona propiamente dicha. A partir de ahora, por lo tanto, cuando hablemos de Zona nos estaremos refiriendo al segundo momento de la atención en la U.T.S. y no a toda la atención que se presta en la misma.

- 6.** Ya habíamos apuntado que estas Jornadas tienen el carácter de participativas, por la incorporación de los profesionales de los Distritos en todo el proceso así como en su etapa final.

Su desarrollo se produce en un proceso de cambio que afecta a casi la mitad de la plantilla de trabajadores sociales de los distritos: nos referimos a los recientemente incorporados y a los que han optado por un nuevo destino.

Estas Jornadas quieren introducir **nuevas pautas de trabajo**. No sólo nos proponemos acabar con las listas de espera, sino que desde este momento, pretendemos **generalizar soluciones puestas ya en práctica en algunos distritos**; de este modo aprovechamos la experiencia y conocimientos de algunos de vosotros. **Por ello, realizamos un especial llamamiento a la responsabilidad de los trabajadores sociales más experimentados y de los responsables de los equipos, Jefes de Sección y Directores de Centros de Servicios Sociales.**

También hemos contado con la experiencia de otros Ayuntamientos y con la presencia en estas Jornadas, de la Comunidad de Madrid, la Universidad, el Colegio Profesional y dos expertas en Servicios Sociales, de la Universidad de Valladolid y del ámbito de la Empresa privada.

Quiero **agradecer**, por último, a todos los presentes su participación en estas Jornadas y especialmente aquellos que con su colaboración y esfuerzo han hecho posible su desarrollo; a todos los representantes de los Distritos y del Área que han formado parte del Comité Organizador; a todos los que han aportado su experiencia y conocimientos a través de las comunicaciones y ponencias y a todo el personal técnico y administrativo que ha prestado su colaboración desde su inicio. A todos ellos, MUCHAS GRACIAS.

2. CALIDAD TOTAL EN LOS SERVICIOS SOCIALES

Autora: **AMPARO PORCEL MUNDÓ**. *Directora Técnica INTRESS*

Ante todo quiero agradecer a los responsables del Área de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Madrid el que hayan confiado en mi para desarrollar esta ponencia y proponer en ella una serie de elementos concernientes a la Calidad Total en los Servicios Sociales. Los conceptos que desarrollé en mi ponencia en el VIII Congreso Estatal de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales, celebrado en Sevilla en Noviembre de 1996 son la base de ésta. Creo que muchos de vosotros conocéis lo que allí se dijo, por lo que voy a centrarme en algunos otros aspectos más concretos.

La ponencia consta de tres partes: en la primera aportaré algunos elementos conceptuales sobre intervención social, sobre el proceso de un servicio y finalmente sobre calidad total; en la segunda parte expondré brevemente los principios de un sistema de calidad en servicios sociales, así como los atributos de calidad que puede y debe tener un servicio público; y finalmente en la tercera parte trataré como se puede gestionar y garantizar la calidad en un proceso de servicio, qué se debe tener en cuenta para establecer un sistema de calidad total en un servicio.

CONCEPTOS CLAVE

SOBRE INTERVENCIÓN SOCIAL

Quiero aportar aquí la definición de intervención social que hacen en su libro Lourdes Gaitán y Teresa Zamanillo para diferenciarla de la intervención que se puede hacer desde otros ámbitos o disciplinas.

“El objeto de trabajo social está compuesto por todos los fenómenos relacionados con el malestar social de los individuos ordenados según su génesis y su vivencia”.

“según su génesis la estructura de los problemas sociales de los individuos que dan lugar a situaciones de pobreza, privaciones morales, sociales y culturales, dependencia o cualquier otra que bloquee su autonomía”.

“según su vivencia: sufrimiento del malestar que provoca perturbaciones en las diferentes esferas de relación social, familiar, laboral y comunitaria” (Zamanillo, Teresa Gaitan Lourdes (1991) “PARA COMPRENDER EL TRABAJO SOCIAL”, Estella (Navarra) Editorial Verbo Divino.

Quiero explicitar, además, dos de los valores más importantes de la intervención social que son:

- *la incorporación de la persona en el proceso de intervención*, sea cual sea el grado de dependencia, carencia o deterioro en que se halle para que ella misma encuentre las fuerzas vitales necesarias para la transformación de su situación.
- *el respeto por el propio cliente*, por sus deseos y decisiones.

Toda intervención social debe comportar un proceso de cambio de las situaciones o fenómenos que privan a los individuos de alcanzar una plena autonomía personal y social. Es por tanto una intervención compleja tanto en su estudio y diagnóstico como en el proceso de realización, interviniendo diversos profesionales de diferentes disciplinas, formando a menudo equipos interdisciplinarios.

SOBRE EL PROCESO DE UN SERVICIO O “SERVUCIÓN”

EL SERVICIO es la resultante de la interacción entre tres elementos de base: el cliente, el personal en contacto y el soporte físico. Esta resultante **constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente**. (Pierre Eiglier y Eric Langeard (1989) “Servucción, marketing de servicios”).

La realización de un servicio, es decir **su sistema de servucción** obedece a las leyes de los sistemas y presenta una serie de características y elementos que no entraremos a detallar aquí. Solo quiero definir rápidamente los elementos más importantes que constituyen un sistema de servucción:

- *El cliente*, o las personas que se benefician del servicio, que lo consumen a veces, pero que están siempre implicados en la realización de este servicio. Su presencia es absolutamente indispensable: si no existe cliente no existe servicio, solamente hay capacidades disponibles, potencialidades de servicio.
- *El personal en contacto*: es la persona o personas de la organización de servicios cuyo trabajo requiere el estar en contacto directo con el cliente: personal de recepción de un hotel, azafatas en los transportes, enfermeras y médicos en hospitales, maestros y educadores en escuelas y centros de formación, asistentes sociales, educadores, etc. en los servicios sociales, etc.
- *El soporte físico*: se trata del material que es necesario para la realización del servicio y del que se servirá el personal en contacto y/o los clientes o los dos a la vez. Hay dos grandes categorías dentro de este concepto:
 - a. Los instrumentos necesarios para el servicio: objetos, muebles, máquinas, protocolos, documentación.
 - b. El entorno que está constituido por todo lo que se encuentra alrededor de los instrumentos: localización del servicio, del edificio, el decorado y la disposición en los que se efectúa la servucción.

Existen además otros elementos que complementan la servucción o servucciones de una organización de servicios que son:

- *El sistema de organización interno*, que está constituido por organigrama, planificación, gestión de personal, aprovisionamiento, etc.
- *Los demás clientes*, son otras personas que reciben a la vez servicios de la organización, que están físicamente juntos durante el servicio o esperándolo. Estos clientes interactúan y se relacionan, aportando un elemento más a tener en cuenta.

De lo anterior se desprende que lo importante es poder identificar los elementos del proceso, es decir, cual y como queremos que sea la resultante de la interacción de los elementos, porque entonces habremos definido concretamente el servicio.

SOBRE EL CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL DE UN SERVICIO

Calidad total es:

- Hacer bien las tareas, los pasos de un servicio. Hacerlo bien a la primera, es decir, que no existan errores.
- Buscar la satisfacción del ciudadano/usuario.
- Cumplir los requisitos establecidos.

Se pueden dar diversas definiciones de calidad total, pero lo importante es el concepto de que la calidad se hace, no se instala o se impone y funciona por si sola, sino que es necesario que **nazca del trabajo en equipo**. La calidad es algo que ha de hacerse día a día y quien la "hace" son las personas que ejecutan las tareas, que hacen posible un proceso, que planean, realizan y evalúan sus acciones respecto a una intervención demandada por un cliente.

Recientemente el Total Quality Forum, en Estados Unidos, ha elaborado una definición de calidad total, citada por Petrick y Furr (1997) en su libro "Calidad Total en la Gestión de Recursos Humanos". "... *un sistema directivo centrado en los individuos que pretenden conseguir un continuo incremento en la satisfacción del cliente a un coste en continuo descenso. La calidad total es un enfoque (no un área o programa separado) y una parte integrante de la estrategia fundamental del conjunto. Funciona horizontalmente a través de los departamentos y funciones, implicando a todos los empleados, desde el nivel más alto hasta el más bajo, y se extiende hacia delante y hacia atrás para incluir la cadena de proveedores y la de clientes*".

La definición anterior nos centra en un aspecto importante para conseguir la calidad total de un servicio: la política corporativa de calidad, la gestión de la calidad que trataré más adelante.

LOS PRINCIPIOS DE UN SISTEMA DE CALIDAD EN SERVICIOS SOCIALES

Los principios de un sistema de calidad en una organización de servicios sociales, teniendo en cuenta también lo que hemos dicho sobre los elementos importantes de la servucción son:

- La población/el cliente/usuario es el centro y foco del servicio.
- La satisfacción de sus necesidades es el objetivo más importante del servicio prestado y en conseguirla se basan todas las especificaciones.

- La importancia de unas creencias fundamentales o filosofía en que se basa la actuación de todos los miembros de la organización:
 - La integridad y la imparcialidad.
 - La dignidad, los derechos y las responsabilidades de cada individuo.
 - La necesidad de proteger a las personas que no pueden protegerse a si mismas.
- La satisfacción de los clientes/usuarios se conseguirá si existe una interacción armónica de los siguientes factores:
 1. Calidad de gestión y dirección; responsabilidad de la dirección para conseguir un sistema de calidad. El método de gestión debe ser adecuado y debe comprender la creación de un sistema organizativo que fomente la cooperación y el aprendizaje para facilitar la implementación de las prácticas de gestión de procesos,
 2. Personal/profesionales suficiente y adecuadamente formados, con actitudes apropiadas y desplegadas efectivamente. Tiene que ver con la **garantía de calidad** que supone preveer de tal manera las acciones a realizar que no puedan cometerse errores a fin que el servicio se realice correcta y adecuadamente según sus propios objetivos y hace referencia, también, a la forma, al estilo como actúa el "personal en contacto". Este personal tiene una doble función:
 - **Función operacional** o conjunto de tareas precisas que debe realizar para hacer el servicio.
 - **Función relacional** porque el servicio se realiza en presencia, con la ayuda y para el cliente.

La planificación de las tareas precisas tendría que ver con la calidad técnica del proceso, es decir, cómo se ejecutan técnicamente, pero la función relacional necesita otra forma de garantizar su calidad que tendrá que ver con la formación del personal: formación en conocimientos, formación en habilidades, formación en actitudes y conductas.
 3. Entorno y soporte físico apropiado, tanto referido a la documentación utilizada como a los espacios y enseres que deben garantizar la individualización del usuario, el respeto a su persona, el respeto a su intimidad, a su libre elección, etc.
 4. Sistema de calidad estructurado y con unos estándares que deben ser validados, tan explícitos y precisos como sea posible, justificables y lógicos, y practicables.

Una importante medida de la calidad de un servicio es la satisfacción del usuario. Un punto clave es que los ciudadanos estén informados y comprendan lo que se les ofrece y de lo que pueden disponer.

Por tanto los servicios deberán definirse detalladamente para analizar luego su idoneidad, su capacidad y su consistencia en cubrir las necesidades para los que fueron creados.

Para conseguir que la servucción tenga garantizada la calidad se necesita una **metodología** que implica, en primer lugar, el establecimiento de unas **NORMAS DE CALIDAD PARA EL PROCESO**, que deberán estar siempre escritas, conocidas, consensuadas.

ATRIBUTOS DE CALIDAD EN UN SERVICIO PÚBLICO

Según dos autores que han analizado la gestión en la Administración Pública y han tratado sobre el control y la calidad de esta gestión, - J. López y A. Gadea, (1994) una política corporativa de calidad requiere el compromiso directivo, el hacer participar a las personas en la mejora de los procesos, usando la metodología adecuada para satisfacer a los clientes.

Continuando con estos autores y teniendo en cuenta diversos elementos de la servucción, se especifican a continuación una serie de **atributos de calidad en un servicio público**:

Atributo	Definición
Fiabilidad	Prestar bien el servicio a la primera
Capacidad de respuesta	Hacer las cosas puntualmente y con rapidez
Competencia	Los trabajadores saben hacer las cosas
Accesibilidad	Los servicios son fáciles de obtener y son cómodos
Cortesía	Tratar a los ciudadanos con amabilidad y máxima atención
Comunicación	Informar a los usuarios en un lenguaje comprensible
Credibilidad	Conocer e interesarse por los problemas de los ciudadanos
Seguridad	Garantizar la seguridad de los ciudadanos en el uso de los servicios
Comprensión	El ciudadano debe percibir que la Administración entiende sus Problemas
Soporte físico	El entorno donde se presta el servicio debe aportar calidad

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

La política corporativa en cuanto al establecimiento de un sistema de calidad total, se basa en un *compromiso directivo*, en hacer *participar* a las personas en la mejora de los *procesos*, usando la *metodología* adecuada para satisfacer a los *clientes*.

Este modelo de gestión de la calidad se basa sobre todo en la motivación del personal, en la solidaridad y en el trabajo en equipo.

Más adelante voy a aportar unos breves apuntes sobre la importancia de estos dos elementos al hablar de los aspectos que comporta la gestión de la calidad.

La gestión de la calidad comporta:

1. Compromiso de la dirección.
2. Costes de la mala calidad identificados y valorados.
3. Fijación de objetivos concretos de mejora.
4. Adjudicación de recursos humanos, equipos de trabajo y materiales.
5. Elaboración y planificación de la acción.
6. Diseño de procedimiento de control y seguimiento.
7. Nombramiento de responsables.
8. Evaluación final.

- 1. EL COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN**, sin él difícilmente se conseguirá implantar la calidad total. La dirección debe querer conseguir la calidad total en el sistema y favorecer que existan todos los elementos necesarios a la vez que facilitar la puesta en marcha de todos los procesos que aseguran la calidad.

Este compromiso pasa por el hecho que la dirección realice de forma adecuada distintas acciones y pasos desde la elaboración y explicitación de la misión, visión y objetivos de la organización hasta la **planificación** con todas sus fases algunas de las cuales delegará en otros miembros de la organización.

Pero la **planificación estratégica** es uno de los pasos en que debe actuar y comprometerse la dirección: se trata del proceso de análisis del entorno y la formulación de una estrategia para determinar la futura estabilidad direccional de una organización.

También en este primer paso de la planificación hay que **identificar claramente los clientes y sus necesidades/ Conocimiento de la realidad de la población**

Para conseguir la satisfacción del cliente se debe en primer lugar identificar sus necesidades reales, actuales, potenciales y futuras. Es por tanto un momento en el que se deben analizar las situaciones de los posibles clientes de un servicio, tener una descripción de los perfiles de los posibles a fin de diseñar las servucciones,- los procesos de servicios,- que la organización deberá ofrecer.

Este primer punto imprescindible para el proceso de realizar un servicio se concreta en lo que en el método de trabajo social conocemos con *el conocimiento de la realidad de la población*.

Debe de haber un análisis de estas necesidades genéricas en un primer momento del diseño del servicio pero que deberá ser concretado con un análisis minucioso de cada situación, individual, familiar, grupal y comunitaria, cuando la intervención se concrete con unos individuos identificados que acuden al servicio.

- 2. IDENTIFICAR LOS COSTES DE MALA CALIDAD Y VALORARLOS.** Al hablar de cómo identificar los costes de la mala calidad quisiera aportar un concepto que puede ayudar a entender la importancia de definir los circuitos de trabajo en una organización y de realizar bien las tareas definidas para cada paso del proceso y para cada miembro de la organización.

Ha quedado claro la importancia de dar satisfacción a las necesidades del cliente/usuario externo, pero la idea de solidaridad y de trabajo en equipo antes mencionado nos llevan al concepto de cliente interno sobre todo en lo que se refiere a identificar y valorar los costes de mala calidad.

Cliente interno es el compañero de trabajo a quien entregamos nuestro trabajo, es quien nos "compra" expedientes, documentos, etc. para añadir su trabajo y volverlo a "vender" a otro. Cada uno de los miembros de la organización es a la vez "comprador" y "proveedor", ya que cada uno aporta alguna cosa a la tarea hecha por otro que la modifica o cambia, sin lo cual el próximo compañero o "cliente" no podría hacer su trabajo. Es decir todos los trabajadores de cualquier organización "compran" transforman el trabajo y "venden" al compañero siguiente.

Si en esta cadena hay alguien que hace el trabajo negligentemente, con errores, obliga al "cliente interno-comprador" a dedicar un tiempo extra a revisar y arreglar trabajos que eran responsabilidad del "cliente interno-vendedor".

En este rehacer el trabajo de otros podemos identificar los costes de la mala calidad, ya que alguna de las acciones no se hace bien a la primera.

3. FIJACIÓN DE OBJETIVOS CONCRETOS DE MEJORA. Independientemente de la realización de un diagnóstico en el caso de identificar y valorar los costes de la mala calidad, hay que proponer continuamente unos objetivos de mejora a conseguir como fruto de la evaluación continuada del proceso. Hemos dicho que la calidad se hace día a día y que no se instala de una vez para siempre y ya funciona ella sola. Así pues, deberíamos rectificar constantemente pequeñas desviaciones en el proceso y hacer ajustes ya que el caminar diario hace que pueda haber desajustes, situaciones no previstas etc. Por ejemplo, se puede tratar de objetivos de formación más especializada para un determinado grupo o equipo; de la mejora de los tiempos en el circuito de atención de la población en una zona; de afinar más un protocolo, o cambiarlo si las características de la población también han variado, etc.

4. ADJUDICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, EQUIPOS DE TRABAJO Y MATERIALES. La calidad es una cuestión de equipo, de actitudes, de comportamientos e interrelaciones personales. Es importante gestionar las políticas de recursos humanos como una de las claves de ayuda para conseguir esta calidad con un personal altamente motivado e implicado.

Después de la planificación estratégica un paso importante en la gestión de la organización y asignación de los recursos humanos. El **trabajo en equipo** puede considerarse como base de la gestión de recursos humanos para la calidad de servicios sociales, tanto por la complejidad de las intervenciones sociales, como por las premisas de solidaridad, cooperación, colaboración que conforman el concepto de calidad total que hemos ido presentando.

Pero el trabajo en equipo comporta una forma de hacer, de organización, de operativización que podríamos resumir en decir que un equipo debe tener un "esquema conceptual referencial operativo" (ECRO) y ha de dotarse de un lenguaje común y de un sistema interno de comunicación para la toma de decisiones, relaciones interpersonales y realización de las tareas.

5. ELABORACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN. La dirección por objetivos, como una forma de gestión de la calidad, es un estilo de dirección que ayuda a mejorar el nivel de eficacia y eficiencia de una organización. Exige establecer objetivos específicos para cada proceso o servucción.

Es necesario definir un método de trabajo que sea acorde a los objetivos de la organización con los recursos y posibilidades de la organización.

La planificación y gestión de proyectos, tal como entendemos en trabajo social, es una forma muy adecuada para planificar la acción, la intervención, sea esta individual, grupal o comunitaria. Los "planes de atención individualizados" por ejemplo en la atención que los educadores de calle hacen a menores en medio abierto; los "proyectos" de trabajo con grupos de la comunidad; los proyectos de atención comunitaria, son una muestra de este trabajar por objetivos a la vez que el diseño del proyecto (el documento escrito del mismo) sirve de protocolo para la acción.

En estos proyectos se reproducen, a un nivel de microactuación las fases de la planificación desde el análisis de la situación concreta del/los individuos, el dictamen (compuesto por el diagnóstico y pronóstico de la situación), la propuesta de objetivos, pasando por la organización de recursos, actividades y su ejecución hasta la evaluación final para comprobar los resultados.

También es importante mencionar aquí el establecimiento de un sistema de información y comunicación adecuado para realizar todos los pasos del proceso/os de servicios y para la buena marcha de los equipos.

6. DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS, PROCEDIMIENTOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO. Acabamos de decir que los proyectos son ya una forma de diseñar procedimientos, pero en algunas ocasiones no es adecuado trabajar por proyectos.

En estas ocasiones cabe analizar y reflexionar sobre las situaciones de complejidad de la intervención para poder extraer "pautas-protocolos" para la eficacia de la tarea profesional.

Otras situaciones donde es necesario el diseño de procedimientos que pueden ser los circuitos de atención que se repiten como los de primera acogida en los servicios sociales generales, o bien algunas prestaciones o ayudas que deben ser diseñadas genéricamente para luego poder ser aplicadas a los individuos concretos. Serían ejemplo de estos procedimientos las prestaciones de ayuda a domicilio.

Cada uno de estos procedimientos podrían ser diseñados a partir de un PATRON IDEAL DEL PROCESO (Font y Porcel, 1986) en el que se establecieran todos los pasos y tareas a realizar en una intervención social con las especificaciones referidas a cada tipología de clientes

Este patrón ideal del proceso puede y debe tener distintos aspectos y apartados a fin de reflejar todos y cada uno de los momentos de la intervención social en la que se dan actividades de muy diversa índole: desde la recogida de datos, la actividad diagnóstica, la relación de ayuda, el cumplimiento de la documentación o registros de calidad, la evaluación, etc., por lo que tendríamos diversos "patrones ideales de proceso" referidos a distintos tipos de actividades.

De este patrón ideal, a partir de sucesivos análisis se van estableciendo protocolos de actuación en los distintos momentos que configuran la servucción, o dicho en términos de trabajo social, la intervención social.

Se especificarán distintos procedimientos, técnicas e instrumentos a utilizar para la identificación de necesidades o problemáticas (qué tipo de entrevistas, de estándares o baremos se pueden utilizar, el soporte documental necesario). Estaríamos hablando de los registros de calidad. Asimismo se pueden identificar procedimientos para las estrategias diagnósticas, las estrategias terapéuticas, de seguimiento: técnicas de entrevista, de derivación, de grupo, etc.

En cuanto al personal deberá especificarse cual es y cual debería ser la formación en métodos y técnicas generales, los conocimientos y el grado de dominio de técnicas, instrumentos y uso de protocolos necesarios para la intervención social; qué aptitudes y actitudes debe tener el trabajador social.

7. NOMBRAMIENTO DE RESPONSABLES. Promover la organización por procesos, tendiendo a una organización matricial en la que cada departamento tiene unas responsabilidades concretas pero al mismo tiempo se crea la figura de un encargado del proceso es una forma adecuada de gestionar la calidad.

8. EVALUACIÓN FINAL. Debe de haber un sistema de control y evaluación interno establecido desde la planificación de cualquier actuación. Establecimiento de criterios y puntos de referencia fijados para la corrección de posibles desviaciones.

En cuanto a la evaluación que debe partir del análisis de los registros de calidad, de la comparación de los resultados con las previsiones establecidas (objetivos) y del análisis de la realización del proceso para ver si se adecua ésta con la previsión, una forma de llevarla a cabo es a partir de la supervisión interna que hacen de forma continua los mandos intermedios de la organización, de manera que forma parte de sus funciones y asegura el espacio de tiempo y de relación para realizarla por parte de todo el equipo. No entraremos en detalles de este modelo de gestión pero se apunta como un elemento más de la consecución de un sistema de calidad, asegurando la implicación de la dirección en este sistema.

Hasta aquí he hecho referencia y he apuntado elementos necesarios a tener en cuenta en la planificación de la servucción (o proceso de realización de la intervención social) como garantía de realizar una servucción correcta y de calidad, en el sentido que todos los elementos del proceso tengan coherencia, se apliquen correctamente las técnicas adecuadas para conseguir el cambio de la situación que genera la intervención social, las conductas del personal en contacto sean las adecuadas para la función operacional y para la función relacional.

Sin embargo es conveniente también valorar los resultados para comprobar si toda la servucción es adecuada y útil para lo que la organización quiere conseguir la atención social de la población.

A continuación, a título de ejemplo, van algunas de las preguntas que nos podemos hacer y algunos indicadores que midan el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos, los tiempos invertidos, la capacidad de los profesionales y de los instrumentos utilizados para la satisfacción de las necesidades del cliente, etc.

- ¿Ofrecemos el servicio que se necesita?
- ¿Qué esperábamos que obtuviera el cliente con nuestra actuación o intervención?, es decir, hemos conseguido cambiar la situación que le producía malestar social o le impedía tener el grado adecuado de autonomía (física, psicológica, laboral, etc.).

Las siguientes ideas para la construcción de indicadores de evaluación están extraídas de una batería de 90 ítems que ha recogido Pau Servera profesor del curso "Análisis y Control de calidad de los servicios sociales" que realiza GERS. Señalo algunos de ellos, más cualitativos, referidos a distintos aspectos a evaluar además de los ítems más tradicionales y cuantitativos sobre número de visitas realizadas, sobre relación coste/cobertura, coste/hora, etc., o bien sobre la duración media de las intervenciones, de las visitas; sobre los gastos, sobre casos cerrados, número de participantes, etc.

ASPECTOS CUALITATIVOS (ALGUNAS IDEAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN)

- Adecuación de las actuaciones de los profesionales.
- Adecuación de las tecnologías utilizadas por los profesionales.
- Autonomía de los usuarios: posibilidad de apropiación del servicio, lugar, materiales y tiempo.
- Capacidad de análisis y resolución de malentendidos.
- Capacidad de previsión, lo contrario del funcionamiento por urgencias.
- Capacidad de análisis y resolución de los conflictos que puedan haberse presentado.
- Flexibilidad/reversibilidad: aprendizaje de provoca la intervención, cambios de actitud, apertura de intereses, transferibilidad de aprendizaje a situaciones diversas.
- Grado de satisfacción de los participantes, de los usuarios.
- Grado de accesibilidad del horario, duración, lugar y precio.
- Grado de integración alcanzado en la organización de los diversos profesionales o estamentos presentes en la organización del servicio.
- Grado de dificultad en el acceso a la información necesaria para tomar decisiones.
- Potencial de aprendizaje, de resolución de problemas, de adquisición de saber hacer.
- Precisión de la capacidad de identificar el servicio por parte de los usuarios.
- Rentabilidad ciudadana: propiciación de la participación, de la implicación en problemáticas más amplias.
- Satisfacción de necesidades o demandas expresadas por los usuarios.
- Satisfacción hacia el método empleado, hacia la organización del acceso al servicio.

Finalmente quisiera decir algunas palabras sobre el sistema documental que toda organización debe tener si quiere asegurar la calidad total de sus procesos.

Hay que establecer el sistema documental que permita conocer previamente, durante y posteriormente el método de trabajo elegido y establecido, con una estructura que abarque todos los niveles de la organización y que podríamos esquematizar de la siguiente manera:

1. Manual de calidad.
2. Procedimientos generales.
3. Procedimientos específicos.

1. MANUAL DE CALIDAD: que contendría la “filosofía” de la organización como marco donde se desarrollarían todas las actuaciones, así como la descripción de la organización, responsabilidades y autoridad. Estaríamos hablando de organigramas, funciones, objetivos generales de cada uno de los procesos o servicios que desarrollará la entidad.

2. LOS PROCEDIMIENTOS GENERALES, que se refieren a todos los procesos de la organización y que existen para cada uno de los puntos o procesos descritos en el Manual de Calidad. Son interdepartamentales y dan una visión global de todos los procesos de la organización que tienen relación con el sistema de calidad.

Los procedimientos suelen tener una estructura determinada que es invariable y que podría consistir en los siguientes apartados:

a) objeto; b) alcance; c) responsabilidades; d) definiciones; e) ejecución; f) referencias; g) anexos; h) registros.

3. LOS PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS, que detallan mucho más las tareas, las especificaciones de cómo deben realizarse las acciones. Podríamos hablar de protocolos, proyectos, etc. Es la forma concreta de actuar. Si las tareas son muy complejas, difíciles, de alta responsabilidad puede aprovecharse la estructura del Procedimiento general, pero en otros casos puede ser mucho más sencillo.

Durante la ejecución de los métodos de trabajo descritos es necesario controlar y garantizar la calidad. Es entonces cuando encontramos los REGISTROS DE CALIDAD que son la documentación probatoria, los “comprobantes” de las actividades que se realizan para que puedan ser controladas.

Hasta aquí he expuesto los elementos básicos para el establecimiento de un sistema de calidad en una organización. Resumiendo, podríamos decir que los cuatro factores clave de la definición de un sistema de calidad son:

- Definición de un método de trabajo, la organización por procesos.
- Ejecución de un método de trabajo, a partir de dotarse de los medios humanos bien preparados y materiales necesarios.
- Cumplimiento de las especificaciones.
- Satisfacción de las necesidades de los clientes.

Sin embargo quisiera poner el énfasis, una vez más, en la importancia de la motivación del personal, de la ejecución bien hecha a la primera, sin errores, de que la calidad no se instala o se impone sino que se hace cada día.

BIBLIOGRAFÍA

COLOM MASFRET, Dolors.

(1993) **"L'Alta Hospitalària. Un repte a l'eficiència dels sistemes sanitari i social"** EUGE, Barcelona.

EIGLIER, P y LANGEARD, E.

(1991) **"Servucción. El marketing de servicios"** Mc. Graw Hill, Madrid

FONT, T y PORCEL, A.

(1996) **"Técnicas de trabajo social"** Colegio Oficial de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales de Cataluña. Barcelona.

LÓPEZ y GADEA, A.

(1992) **"El control de gestión en la Administración local"** Ed Gestión 2000 Barcelona

PETRICK, J.A y FURR, D.S.

(1997) **"Calidad total en la dirección de Recursos Humanos"** Ed Gestión 2000 y AEDIPE. Barcelona.

PLAN MUNICIPAL DELS SERVEIS SOCIALS D'ATENCIÓ PRIMÀRIA. Ayuntamiento de Barcelona.

(1996) **Documents de desenvolupament del Pla.** Diversos documentos. Barcelona.

PLENCHETTE-BRISSONET.

(1987) **Método de treball en equip.** Editorial Pòrtic-INTRESS. Barcelona.

PORCEL, A y VÁZQUEZ, C

(1995) **La supervisión espacio de aprendizaje significativo, instrumento para la gestión.** Certeza-INTRESS. Zaragoza.

SENLE, A y VILAR, J.

(1996) **"ISO 9000 en empresas de servicios"** Ed Gestión 2000 Barcelona.

SERVERA, Pau.

(1996) Manual de curso "Análisis y Control de Calidad de los Servicios Sociales. GERS, Barcelona. Material policopiado.

SOCIAL SERVICES OMSPECTORATE (HMSO)

(1989) **"Homes are for LIVING"**, Department of Health, Reino Unido.

VV.AA.

(1993) **Perspectivas de la Atención Sanitaria.** Barcelona. Revista Trabajo y Salud, núm 14. Enero 1993.

3. METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL

Autora: **NATIVIDAD DE LA RED VEGA**. *Catedrática. Escuela Universitaria de Trabajo Social.*
UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

Quiero iniciar mi intervención, agradeciendo a los responsables del Área de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Madrid, que me hayan dado la oportunidad de participar en estas jornadas orientadas a la mejora continua en la atención a los ciudadanos, desde los Servicios Sociales municipales. Y, he de agradecer igualmente, la confianza que han depositado en mí al encargarme esta ponencia.

Actualmente los Servicios Sociales, ya implantados como sistema a través de una fase de expansión, se encuentran en una etapa de *consolidación*. Se precisa por ello, una atención específica a las orientaciones y perspectivas que faciliten el *logro de los fines* que tienen asignados y la *superación* de posibles *contradicciones*.

Desde esta consideración, pretendo centrar mi atención sobre la metodología de intervención en los Centros de Servicios Sociales. Para ello me propongo la reflexión sobre los siguientes temas:

- La intervención en los Servicios Sociales.
- Referencias generales de la metodología de intervención.
- Exigencias de intervención desde una organización de Servicios Sociales.
- Exigencias de la intervención integrada.
- La intervención desde los criterios aplicables a las organizaciones actuales.
- La intervención social desde el Trabajo Social en los Centros de los Servicios Sociales.

1. LA INTERVENCIÓN SOCIAL EN LOS SERVICIOS SOCIALES

La consolidación del Sistema de Servicios Sociales no es ajena al marco de la acción social ni al área específica en la que se sitúa. Las exigencias de intervención se relacionan muy estrechamente con ambas.

1.1. EXIGENCIAS DE LA INTERVENCIÓN EN EL MARCO DE LA ACCIÓN SOCIAL

Desde los Servicios Sociales conviene tener presente en nuestra realidad, se han afirmado como rasgos comunmente aceptados:

- La municipalización y descentralización de la Acción Social.
- La búsqueda de la eficacia y la eficiencia desde la gestión.
- La responsabilidad pública en la respuesta a necesidades básicas y la implicación de diversos agentes en la efectividad y gestión de necesidades.
- La articulación de la iniciativa privada y la iniciativa pública.

Estas características han de considerarse además en relación con los principales factores que afectan al bienestar social en general en España (Pascual J.M.: 37-38):

- a. Las *transformaciones en la estructura demográfica*, como consecuencia del progresivo envejecimiento de la pirámide de edades, la incorporación de la mujer a la población activa y ocupada y el incremento de los niveles de formación, con evidentes repercusiones en las necesidades, los roles familiares, los agentes sociales, etc.
- b. Los *cambios en la estructura social*, con la realidad del paro estructural que incide en que la población pueda dividirse en ocupada y desempleada, así como en la aparición de nuevas formas de pobreza y de exclusión social. En estas condiciones, una política de igualdad de oportunidades, no se resuelve sólo facilitando las condiciones de acceso a todos los ciudadanos a la educación, la salud, los servicios sociales, etc., se hace preciso además, adoptar medidas integrales y multidimensionales en relación a las circunstancias en las que pretenden incidir y a la vez integradas en el contexto específico con sus peculiaridades.
- c. El *surgir de nuevos movimientos* que refuerzan la sociedad civil a través del voluntariado, la autoayuda y otros.

Los factores anteriores se combinan de forma diferente en cada territorio o zona, produciendo efectos específicos, lo que incide en la intervención precisa de respuestas también propias.

1.2. EXIGENCIAS DE INTERVENCIÓN DERIVADAS DEL ÁREA ESPECÍFICA EN EL QUE NOS SITUAMOS

La intervención social desde el **área de Servicios Sociales**, con su política social y sus objetivos institucionales, se sitúa en el **ámbito** definido por algunos **rasgos** de los que podemos detectar aquí los siguientes:

- Los Servicios Sociales se orientan a la *tutela de los derechos sociales*. Estos son más endeble y difíciles de determinar que los derechos civiles y políticos.

- Desde los Servicios Sociales, se pretende, aunque no sólo, la *traducción de las políticas sociales* en servicio operativo. La congruencia entre política y servicio, exige que aquélla esté suficientemente definida en sus objetivos operativos concretos lo que no siempre aparece de forma deseables.
- Los profesionales de los Servicios Sociales han de asumir *respuestas a múltiples y variadas situaciones* que acontecen en los contextos locales, que no pertenecen a otras áreas de bienestar mas definidas, o que quedan excluidas de las mismas.

Es evidente que existe una relación entre derechos sociales, políticas sociales y calidad y eficacia, con la intervención en las respuestas a las necesidades. Por ello, podemos aceptar que se lograrán avances congruentes y eficientes, en la medida que se produzca una circularidad entre:

- La concepción y el avance de los derechos.
- Las formas de concretar los mismos en políticas operativas.
- La calidad de la intervención.

Es bien conocido que, por razones múltiples, en las que no podemos detenernos aquí, esta interacción que agiliza la circularidad y el correspondiente avance del proceso entre los elementos anteriores, no siempre se produce al ritmo deseado.

La intervención desde los Servicios Sociales centra la respuesta a las **necesidades de los usuarios** desde el área específica de lo *social* en el contexto local. Desde los diversos servicios y programas se pretende la respuesta a necesidades básicas, pero además lo social y lo local, son también el contexto idóneo para contribuir al acercamiento y a la descentralización de las políticas sociales en el territorio a través de:

- Una lectura adecuada de las *necesidades en su complejidad y particularidad* y una valoración global de la problemática presente en la zona.
- Una *evaluación de las políticas sociales* en su concreción en el territorio y la distribución de los recursos en términos multidimensionales o de relación óptima de eficacia y eficiencia.
- Una *asignación* a la zona de *recursos económicos* y personales que pueden ser utilizados con criterios racionales y con fines redistributivos y de equilibrio.

De este modo, la intervención social desde los servicios sociales por una parte, traduce a servicio operativo las políticas sociales a través del desarrollo de los programas y proyectos y contribuye además, a la configuración de dichas políticas por medio de los indicadores que aporta, elaborados desde la sistematización de los datos obtenidos a través de la misma intervención.

Así en esa perspectiva conceptual y contextual, las exigencias y la **posibilidades de la acción** profesional a través de los programas y servicios desde los Centros de Servicios Sociales, vienen especificados en cada contexto en **función** de:

- El **territorio** concreto y sus variables demográficas, geográfica, culturales y socio-educativas.
- La **sede** que constituye la referencia segura para los usuarios, los ciudadanos, los administradores, los trabajadores, los grupos, el voluntariado.
- El conjunto de **respuestas** que asume (aisladamente y en coordinación con otros servicios presentes en el territorio).

- La **operatividad** estable, interprofesional que permita una conexión global con la problemática y los recursos de la zona.
- Una **metodología de trabajo** que consienta un avance cuantitativo y cualitativo en las formas de intervención que se plantean:
 - Las respuestas lo más satisfactorias posibles a las necesidades de la población, no sólo a las demandas, a través de la utilización de los recursos mas cercanos a los ciudadanos y los más adecuados al incremento de la calidad de vida.
 - El conocimiento de la población, una cultura, una historia, unas necesidades, unos recursos, unos riesgos, unos problemas, unos valores, el potenciamiento de los derechos sociales y de la cultura social cívica.

Tenemos pues que la intervención social desde los Centros de Servicios Sociales, más allá de la mera gestión administrativa de las prestaciones, representa la *relación abierta entre servicios y territorio*. Se plantea así al menos dos tipos de objetivos, los relacionados con la garantía de los derechos sociales reconocidos de responsabilidad pública por una parte y por otra, llenar de significado real la "sociedad civil" a través de la red de servicios y programas básicos.

1.3. EXIGENCIAS DE INTERVENCIÓN DESDE LOS OBJETIVOS Y LOS FINES EN LOS CENTROS DE SERVICIOS SOCIALES

De los dos tipos de objetivos aludidos, se constata que en efecto, la intervención social desde los Centros de Servicios Sociales, viene contribuyendo a través de la gestión de prestaciones y servicios, al bienestar y a la calidad de vida de los ciudadanos que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad social. Incide menos en los comportamientos cívicos de todos los ciudadanos. Como consecuencia, queda así muy reducida la incidencia en la participación en la vida social y comunitaria o esta queda circunscrita a los usuarios de las prestaciones y servicios sin abarcar la ciudadanía en general.

No obstante estos límites que progresivamente se van superando, en la situación actual de consolidación de los servicios sociales, desde la intervención social de los profesionales se viene contribuyendo:

- A *garantizar la información* sobre normas, reglamentos, servicios, prestaciones,... sociales, asistenciales educativas, sanitarias, culturales, etec. y las modalidades de acceso y disfrute de las mismas.
- A *adaptar las prestaciones* a las necesidades reales, no sólo a las demandas.
- A *facilitar la autonomía social y cívica* de todo ciudadano en condiciones especiales interviniendo en los condicionamientos, económicos o sociales, que dificultan la misma.
- A *garantizar la tutela* a las personas no autosuficientes.
- A *asegurar el mantenimiento o la reinserción* de las personas con dificultad en el ámbito familiar o social de pertenencia, o en el ámbito comunitario idóneo.

El avance de estos objetivos, comportan una serie de actividades propias y específicas del área social. Actividades que en la realidad operativa no siempre han contado con la identidad y delimitación necesarias; de hecho, con frecuencia, los espacios de intervención se han venido configurando a veces desde las competencias residuales de otras áreas, salud, educación, cultural, vivienda, empleo, o las rechazadas por éstas.

2. REFERENCIAS GENERALES DE LA METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN DESDE LOS CENTROS DE SERVICIOS SOCIALES

Posiblemente resulta fácil acordar que **no existe un modelo ideal** de acción aplicable a cualquier circunstancia. Pero igualmente podemos convenir que sí contamos con una serie de **notas convergentes** compartidas que figuran en los diversos modelos avanzados de acción social.

Desde los Servicios Sociales nos interesa destacar como **características comunes**: las derivadas del proceso organizativo en el marco de la acción social de los Servicios Sociales y las relacionadas con la intervención, más allá de las prestaciones, aunque por supuesto sin renunciar a éstas.

La intervención social contribuye al avance de las características anteriores y a su eficacia y eficiencia a través de la *intervención profesional* siempre que ésta se desarrolle desde las siguientes premisas:

- a. *Intencionada y con claridad de fines.*
- b. *Fundamentada* para proporcionar el adecuado apoyo psico - social y no sólo gestiones administrativas.
- c. *Articulada* en lo vertical, ascendente - descendente y horizontal, dentro de la organización de la que se trate y con otras organizaciones, instituciones, tejido social, otras organizaciones, etc. y no sólo la aplicación pasiva de una política social.
- d. *Participativa* a través de la presencia activa de los ciudadanos con derechos y deberes y no sólo desde aquéllos.

Desde estas referencias mínimas, situamos la acción profesional, en sus objetivos generales y operativos y los instrumentos de evaluación que permitan avanzar en la eficacia del trabajo directo, sin perder la referencia de los objetivos más amplios en los que se sitúa.

Las necesidades apremiantes y el ritmo retardado de los Servicios Sociales en nuestro país, en relación con otros vecinos, ha influido en que la intervención se haya centrado más en los aspectos cuantitativos que cualitativos y más en las prestaciones, a veces únicamente en éstas, que en la intervención para la integración. Los Servicios Sociales cerca del ciudadano, descentralizados, no ven cumplido su fin si la intervención profesional, además de la función administrativa, no contempla la intervención orientada a la integración social, lo que comporta a su vez la incidencia en los recursos humanos y en el tejido social y comunitario.

Entendemos pues que la consolidación de los Servicios Sociales en nuestra realidad exige una intervención que potencie la dimensión activa de las variables en las que interviene.

Esto exige una serie de procesos mínimos en relación a los elementos que intervienen y que presentamos esquemáticamente como sigue. (*Ver esquema nº 1, pág. 127*).

Hemos de advertir que los requisitos que corresponden a los contenidos de la segunda columna, no se contraponen a los de la primera, por el contrario se complementan. Pero como resulta evidente, quedar anclados en un estilo de acción sólo a través de las prestaciones, con ser éstas necesarias, significa, por una parte, no contar con los principales recursos del sistema de servicios sociales, los humanos y, por otra, desprofesionalizar los mismos servicios reduciendo la intervención a la gestión burocrática.

3. EXIGENCIAS DE LA INTERVENCIÓN QUE SE PRESENTAN AL TRABAJO SOCIAL, DERIVADAS DE LA ORGANIZACIÓN A LA QUE PERTENECE EL SERVICIO SOCIAL

Acercándonos a un nivel más concreto de intervención, es fácil constatar que la consolidación y la eficacia de las respuestas a las necesidades de los usuarios y ciudadanos desde el Sistema de Servicios Sociales, parece estar condicionado por la articulación de:

- Las política y objetivos instituciones.
- Las necesidades de los usuarios.
- Los objetivos de intervención.

La interrelación de las tres dimensiones anteriores, orientan la planificación y la evaluación de los servicios sociales, así como las posibilidades de la acción profesional desde los mismos.

De lo indicado hasta ahora emerge que la mejora de la calidad de los servicios sociales, requiere de la unanimidad en el intento de todos los elementos integrantes de dicha organización. Afecta por tanto a los procesos de planificación-organización-intervención. Cualquier modificación que se introduzca o se integre en cualquier nivel, habrá de ser asumida por todos o no produce la mejora deseable. Además, los procesos de mejora continua desde los Servicios Sociales exigen y pasan por la innovación y el cambio. Desde la intervención directa puede contribuirse a ambos, en la medida que se active la circularidad de la dinámica ascendente descendente en un circuito continuo a través de la transmisión sistematizada de las demandas y necesidades emergentes en el contexto; estos datos e indicadores pueden servir de orientación y base a su vez en la toma decisiones. En esta dinámica se inserta la intervención del Trabajo Social.

Cuando los programas de acción se desarrollan desde una institución de servicios sociales, como es habitual, hemos de tener presentes además una serie de **variables** que inciden en toda intervención:

- **Normativa**, expresada a través de leyes, reglamentos, circulares, etc.
- **Política**, representada por las directrices generales adoptadas a nivel general en la rama o sector del que se trate.
- **Valorativa**, que se configura a través de las preferencias manifestadas por una sociedad o comunidad.

Las variables anteriores están además en estrecha interrelación entre sí y con:

- El contexto en el que se desenvuelve la institución.
- Los criterios que entran de fuera a través de tendencias y opiniones más influyentes.
- Las informaciones, más o menos sistematizadas.
- Los recursos y las necesidades.
- La definición de objetivos que se seleccionen.
- Los programas y documentación existente.
- Los proyectos y su impacto.

(Ver esquema nº 2, pág. 128).

4. EXIGENCIAS DE LA INTERVENCIÓN INTEGRADA

Desde los servicios sociales, la incidencia en un contexto comunitario y en el tejido social, no se logra desde la intervención en las necesidades y carencias solamente. Esta modalidad de intervención palia necesidades, pero no produce integración. La situación de vulnerabilidad de muchos ciudadanos es compleja, está entrelazada por factores sanitarios, educativos, económicos, relacionales, organizativos, culturales y sociales. Sin embargo, las intervenciones frecuentemente se desarrollan aisladamente en cada uno de esos ámbitos, en paralelo, a través de superposiciones o de forma no integrada.

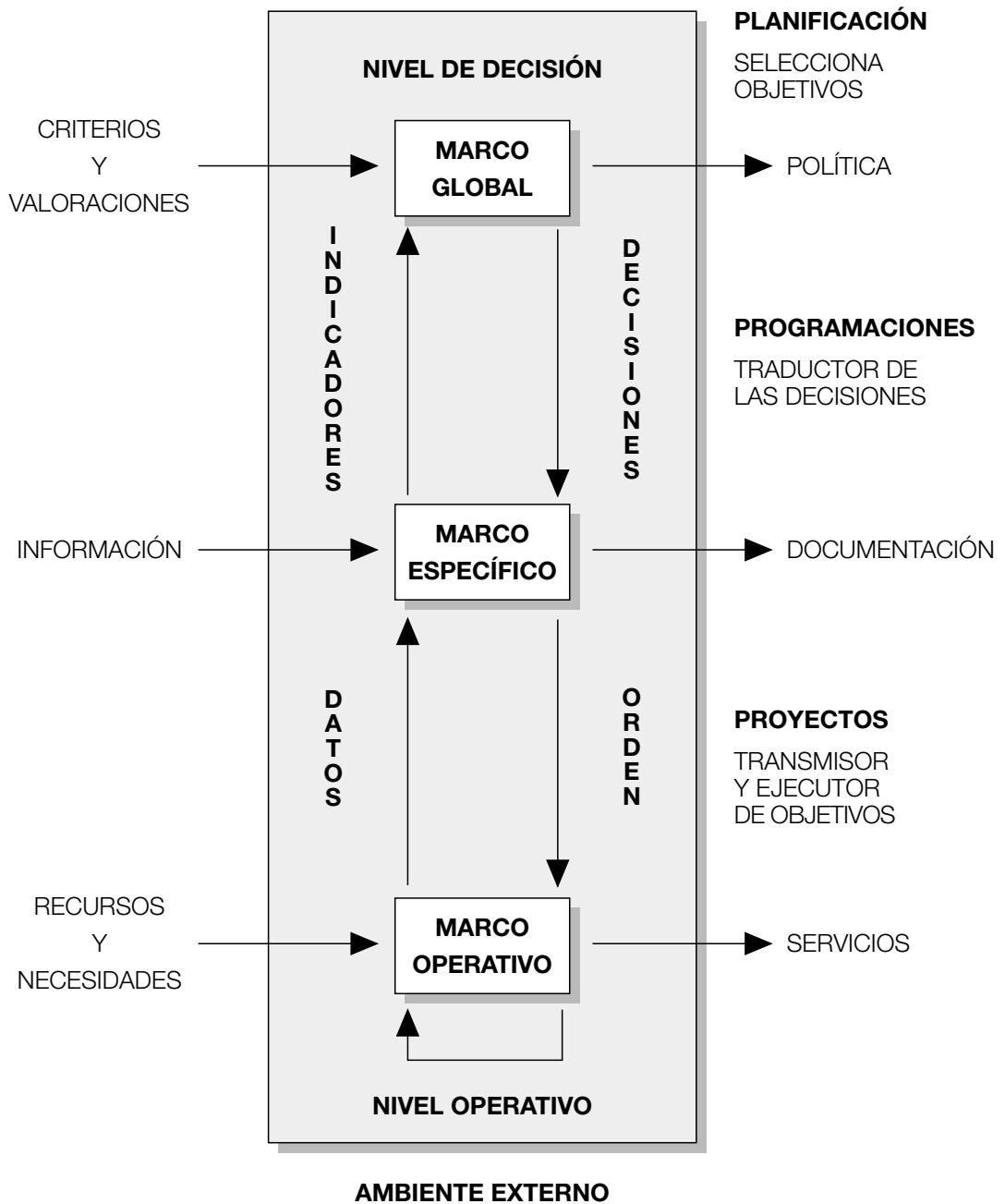
Desde los Servicios Sociales Comunitarios, para avanzar en la elaboración y puesta en marcha de intervenciones integrales e integradas, que tengan efectos positivos en los procesos de integración, se precisa al menos:

- Una voluntad decidida de superación de intervenciones aisladas, paralelas, sectoriales, sólo verticales ascendentes o descendentes y el potenciamiento de una organización y funcionamiento, mas congruente con la naturaleza de las necesidades en las que se interviene y con los fines que se persiguen.
- El paso de una política de proteccionista, pasiva, a una política de intervención más activa que tenga presentes los recursos humanos y sociales, no sólo con los económicos y las prestaciones.

Esquema nº 1

De la intervención por prestaciones	A la intervención para la integración en el contexto local
<p>POBLACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objeto de intervención - Individuos - Carencias 	<p>POBLACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sujeto de intervención - Individuo/Grupo/Comunidad - Con necesidades y recurso.
<p>POLÍTICA SOCIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Según demanda - Recursos públicos - Un agente 	<p>POLÍTICA SOCIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Según necesidades sociales-derechos sociales - Recursos y agentes plurales
<p>PLANIFICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vertical – horizontal - (estrategias parciales) 	<p>PLANIFICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vertical – horizontal e integral e integrada - (estrategias globales)
<p>ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desde racionalidad interna - Cerradas – estáticas 	<p>ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desde parámetros externos e internos - Abiertas, flexibles, burocracia social
<p>USUARIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupos de riesgo, pobres 	<p>USUARIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ciudadanos

Esquema n° 2



5. LA INTERVENCIÓN DESDE LOS CRITERIOS APLICABLES A LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

Tampoco podemos perder de vista en esta referencia general a la intervención, las exigencias derivadas de los *criterios organizativos* actuales, aplicables también a las características y peculiaridades de las organizaciones de los Servicios Sociales. Recogemos aquí algunas que nos parecen particularmente importantes:

a. *Importancia de la racionalidad social.*

Es innegable el avance que desde el Trabajo Social se ha producido en la **práctica** de la intervención en los Servicios Sociales. El desarrollo de dicha práctica, refuerza la vinculación con lo que podríamos denominar la "racionalidad social" que regule la intervención no sólo desde criterios de racionalidad administrativa y burocrática.

Desde los Servicios Sociales, se viene respondido a la demanda, a veces también a las necesidades, pero se ha incidido escasamente en la *valoración y en la cultura que fundamenta la intervención posible y necesaria*. Esta dimensión no puede estar desconectada de la responsabilidad pública y social de la intervención social para prevenir, paliar o promover, el desarrollo de aquellas realidades donde no llegan los recursos sociales ni las políticas sociales.

b. *La importancia de la relación derechos y deberes en el ámbito social.*

Los retos derivados de a), pasan por una intervención social mas cercana a la ciudadanía, por el refuerzo en la sistematización de la práctica profesional y por la incorporación de nuevas formas de organización, utilizando adecuadamente la incorporación de nuevas tecnologías⁽¹⁾. Los avances que hemos de reconocer en esta línea, no han producido los efectos esperados cuando no han sido asumidos por toda la organización o se han implantado al margen de las dinámicas y procesos de planificación y de la intervención.

c. *Importancia del trabajo en equipo.*

En relación con los dos criterios anteriores tenemos que se impone la **dimensión colectiva** de la organización y consecuentemente:

- El *conjunto* como la unidad básica, en vez del puesto de trabajo.
- El *grupo* de trabajo la "pieza" central, en vez del perfil individual.
- La *regulación interna* del trabajo a través del equipo y no sólo a través de la supervisión.
- El diseño basado en el *desarrollo de funciones* en relación a los fines y no en relación a la especialización.

d. *Importancia de la innovación y el cambio.*

Es fácil deducir que las organizaciones actuales precisan de la especialización flexible, no rígida, que deje espacio para la *creatividad* y la *reorganización de equipos* en función del necesario equilibrio entre los aspectos técnicos y humanos lo que viene facilitado por:

- Existencia de unidades pequeñas de trabajo con autonomía y responsabilidad.
- La articulación entre diseño y acción.
- La integración de funciones intelectuales y operativas.

(1) No podemos ignorar aquí los avances que en esta línea vienen proporcionando los estudios y trabajos de publicados por el INTESS, el Consejo General de Trabajo Social y AA.SS. o los de P. Restrepo o J. Iturralde, por citar algunos.

6. LA INTERVENCIÓN SOCIAL DESDE EL TRABAJO SOCIAL EN LOS CENTROS DE SERVICIOS SOCIALES

Podemos analizar el avance de la eficacia de la intervención social del trabajador social en los Centros de Servicios Sociales:

- Desde la repercusión que tienen en los mismos Servicios Sociales, en la política social correspondiente y en el bienestar social a la que tiende.
- Desde la evolución de la solidez y fundamentación de la intervención profesional.

En ambas direcciones son constatables evidentes **avances** y **retos**.

6.1. INTERVENCIÓN SOCIAL DESDE EL TRABAJO SOCIAL LOS SERVICIOS SOCIALES Y SU RELACIÓN CON LA POLÍTICA SOCIAL Y EL BIENESTAR SOCIAL

- LA INTERVENCIÓN SOCIAL DESDE EL TRABAJO SOCIAL EN LOS SERVICIOS SOCIALES

A. *Íncide preferentemente:*

- a. En la utilización por parte de personas y colectivos, de servicios y prestaciones.
- b. En la aplicación de derechos sociales positivos a situaciones donde no llegarían la respuesta a la carencia desde las políticas sociales.
- c. En la traducción de la política social en servicio operativo.

B. *Ha de potenciar además y en relación a los puntos anteriores:*

- a. La atención a los contexto, al territorio, y a las intervenciones integrales.
- b. La incidencia en la organización y gestión del servicio desde la lógica administrativa y también humana y social, en el proceso de la lucha contra la exclusión.
- c. El potenciamiento en la participación de los ciudadanos y grupos en los servicios y en la política social.

- LA INTERVENCIÓN SOCIAL DESDE EL TRABAJO SOCIAL EN LA POLÍTICA SOCIAL DE LOS CENTROS DE SERVICIOS SOCIALES

A. *Índice preferentemente:*

- a. En la aplicación de la responsabilidad pública según derechos sociales reconocidos.
- b. En el desarrollo y ejecución de programas y proyectos.
- c. En la prolongación de la misma política social.

B. *Ha de potenciar además en relación a los respectivos puntos anteriores:*

- a. La responsabilidad social.
- b. La aportación de informaciones para la fundamentación de políticas sociales cercanas al ciudadano.
- c. La incidencia en el avance de la política social.

- LA INTERVENCIÓN SOCIAL DESDE EL TRABAJO SOCIAL EN EL BIENESTAR SOCIAL EN CENTROS DE SERVICIOS SOCIALES

A. *Íncide preferentemente:*

- a. En la respuesta a demandas y carencias sociales.
- b. En las necesidades de colectivos específicos.
- c. En la administración de prestaciones.

B. *Está llamado a responder además en relación a los respectivos puntos anteriores:*

- a. Las necesidades reconocidas de responsabilidad social y pública, aunque no vengan demandas.
- b. A la dimensión de la ciudadanía de las personas con derechos y deberes.
- c. Al potenciamiento de la solidaridad comunitaria con la implicación de múltiples agentes.

Exigencias planteadas al Trabajo Social desde el Bienestar Social, la Política Social y los Servicios Sociales

	El Trabajo Social incide preferentemente desde la intervención en	El Trabajo Social ha de incidir desde la intervención, además en
BIENESTAR SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - demandas y carencias presentadas, - necesidades de colectivos; sectorialización en las respuestas, por categorías de usuarios y necesidades, - administración de las prestaciones desde la responsabilidad pública. 	<ul style="list-style-type: none"> - demandas carencias y necesidades. - dimensión ciudadana de las personas con derechos y deberes además de la consideración de usuario, - potenciamiento de la solidaridad comunitaria con la implicación de múltiples agentes.
POLÍTICA SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - responsabilidad pública según derechos sociales reconocidos según exigencias de Estado Social, - desarrollo y ejecución de programas y proyectos, - intervención y respuesta allí donde no llega la política social (dimensión descendente). 	<ul style="list-style-type: none"> - responsabilidad según exigencias de Estado Social y de la Sociedad de Bienestar, - aportación de datos e indicadores para la elaboración de políticas sociales, - incidencia en el avance de la política social (dimensión ascendente).
SERVICIOS SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> - desde los servicios y prestaciones a personas y colectivos, - aplicación de derechos positivos a situaciones donde no llegarían la respuesta a la carencia, - traducción de la política social en servicio operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - contextos descentralizados e intervenciones integrales, - organización y gestión de la institución de servicios y la implicación en procesos de exclusión, - potenciamiento de la participación en los servicios y en la política social.

6.2. INTERVENCIÓN SOCIAL DESDE LAS EXIGENCIAS DE LA FUNDAMENTACIÓN PSICO-SOCIAL EN LA INTERVENCIÓN SOCIAL

- LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL DEL TRABAJADOR SOCIAL DESDE LOS CENTROS DE SERVICIOS SOCIALES VIENE MOSTRANDO EFICACIA Y COMPETENCIA EN:
 - a. Las respuestas a necesidades materiales.
 - b. Las situaciones de pobreza y exclusión social.
 - c. Los contextos intra-clase.
 - d. La práctica y la acción.
 - e. La aplicación de procedimientos y de instrumentos y técnicas de otras ciencias.
 - f. La armonización y selección de contenidos teóricos con los fines a perseguir.

- LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL EL TRABAJADOR SOCIAL VIENE PRESTANDO MENOR COMPETENCIA EN RELACIÓN A LOS RESPECTIVOS PUNTOS ANTERIORES:
 - a'. Las nuevas necesidades sociales.
 - b'. El acercamiento de los "mundos vitales y los mundos sociales" para incidir en la efectiva integración social.
 - c'. El potenciamiento de recursos humanos y sociales y las experiencias e itinerarios interclase.
 - d'. La sistematización de la práctica y a la elaboración teórica que permita el intercambio sistematizado y el avance y solidez de los procesos de intervención social.
 - e'. La investigación en diálogo con otras disciplinas profesionales.
 - f'. La armonización de lo específico y lo interdisciplinar.

El Trabajo Social desde las exigencias de intervención psicosocial

El Trabajo Social muestra eficacia y competencia en:	El Trabajo Social está llamado a responder además en:
- Necesidades y carencias individuales, de carácter material y prestacional.	- Nuevas necesidades, también colectivas, más complejas, multidimensionales y cambiantes.
- Situaciones de pobreza y exclusión social, con más atención en los marginados y escasa intervención en el tejido social que ha de propiciar la inclusión.	- Acercamiento de mundos sociales y mundos vitales en aquellas circunstancias que la distancia deja fuera de los procesos sociales a personas, colectivos y contextos.
- En contextos intra-clase social con escasa incidencia en el tejido social.	- Potenciamiento de recursos humanos y sociales, de experiencias e itinerarios de integración inter-clase.
- Importancia de la práctica y la acción.	- Atención e importancia a la sistematización de la práctica.
- Aplicación de procedimientos de instrumentos y técnicas tomados de las ciencias sociales.	- Potenciamiento de la investigación y de la aportación teórica, en diálogo interdependiente con otras disciplinas y profesiones.
- Armonización de los fundamentos y contenidos teóricos, con los fines, al pretender seguir pautas y criterios de otras disciplinas, con mayor aceptación académica y de "prestigio" social.	- Consideración de los aspectos específicos del Trabajo Social derivados de las exigencias de intervención, relacionadas éstas con los contextos, lo dinámico, los fines y la interdisciplinariedad.

Y para concluir estas reflexiones quiero insistir en que la integración es hoy un problema crítico en todas las organizaciones complejas y lo es más desde una perspectiva de intervención polivalente, básica, de atención primaria, correspondientes a los Centros de Servicios Sociales. Y ello porque en la zona, en el distrito, los problemas se viven globalmente por personas y éstas han de buscar la solución en determinados servicios. Si esta diferenciación de servicios tiene sentido en razón de la especialización necesaria, no la tiene cuando se trata de atención primaria. La dimensión multidimensional de las necesidades, reclama sistemas de intervención e instrumentos de las mismas de la misma naturaleza relacionada con la dimensión ciudadana, no sólo con los usuarios, con la dimensión social no sólo con la individual.

Que el avance en la mejora de la intervención del Trabajo Social en los Sociales es incuestionable. Ahora bien, la consolidación del Sistema de Servicios Sociales, parece estar relacionada con un sistema de evaluación y autoevaluación, desde los indicadores previos asumidos en el proceso de programación y organización por toda la organización, contando con un soporte informativo común y desde de la voluntad de cambio organizativo, por parte de todos los componentes del Centro, en un proceso de mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA⁽²⁾

Añón Roig M.J., **Necesidades y Derechos. Un ensayo de fundamentación**, Centro de estudios constitucionales, Madrid, 1994.

Bianchi E., **El Servicio Social como proceso de ayuda**, Paidós, Barcelona, 1994 (e.o. italiano, 1993).

Branks S., **Ética y valores en el trabajo social**, Paidós, Barcelona, 1997, (e.o. inglés 1995).

Contreras F.J. **Defensa del Estado Social**, Universidad de Sevilla, Sevilla 1996.

Gracia F. E., **El apoyo social en la intervención comunitaria**, Paidós, Barcelona, 1997.

Hernández A. J., **Acción comunicativa e intervención social**, Popular, Madrid 1991.

Howe D., **La teoría del vínculo afectivo para la práctica del trabajo social**. Paidós, 1997 (.o. inglés 1995).

Johnson N., **El Estado de Bienestar Social en transición. La teoría y la práctica del pluralismo de bienestar**, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid 1990 (e.o. inglés 1987).

Musitu G., Berjano E., Gracia E., Bueno J.R. **Intervención psicosocial. Programas y experiencias**, Editorial Popular, Madrid 1993.

Ranguet M., **Los modelos en Trabajo Social. Intervención con personas y familias**, E. Siglo XXI, 1996 (e.o. francés 1981 y 1991).

Restrepo, P., **Evaluación del trabajo y resultados. Aproximación a los Servicios Sociales**, Consejería de Intervención Social - CAM, Madrid 1990.

Touraine A., **¿Qué es la democracia?**, Temas de hoy. Ensayo Madrid, 1994 (e.o. francés 1994)

Vergés R. S., **Derechos humanos: fundamentación**, Tecnos, Madrid, 1997

Villoria M. M. y Pino M. E. del, **Manual de gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas**, Tecnos, Madrid, 1997.

Red Vega, N. de la y otros, **La intervención integral en municipios menores de 20.000 habitantes**, Junta de Castilla y León, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y Universidad de Valladolid, Valladolid, 1996.

(2) Existe una amplia referencia al tema que aquí tratamos en todas las revistas actuales como por ejemplo Política Social y Servicios Sociales, la Revista de Trabajo Social, Documentación Social o Cuadernos de Trabajo Social, por citar sólo algunas. Aquí pretendo añadir algunos libros que pueden resultar de interés.