

▣ XV AIEJI ▣ **WORLD CONGRESS** ★ **CONGRÈS MONDIAL**

▣ III ESTATAL ▣ **CONGRÉS DE L'EDUCADOR SOCIAL** ★ **CONGRESO DEL EDUCADOR SOCIAL**

**BARCELONA - 6-9 JUNIO 2001**



**MESA REDONDA B4.  
LA GESTION DE LA CALIDAD:  
DIAGNOSTICO, PLANIFICACION, APLICACION Y EVALUACION"**

**Carme Panchón Iglesias  
Universidad de Barcelona.  
Cataluña (España)**

**CON EL APOYO DE:**



**Socrates**

**PATROCINADO POR:**



La implantación del estado de bienestar y su evolución en los últimos años, tanto en Cataluña como en España y en los países de nuestro entorno, hace imprescindible plantearse la calidad de los servicios que se están ofreciendo a la ciudadanía.

La consolidación de un estado democrático y la expansión del sistema de bienestar social han aumentado las demandas sociales de manera extraordinaria. En los últimos años el conjunto de servicios ha tenido que ajustarse a los grandes cambios que se han ido produciendo en nuestra sociedad.

Proliferan reformas de todo tipo que intentan encontrar respuestas a los siguientes interrogantes: ¿qué deben hacer los servicios?, ¿quién debe decidir?, ¿cómo hay que articularlos en el conjunto de los recursos existentes? Con más de veinte años de implantación en nuestro contexto, éste es el momento de realizar un análisis profundo e intentar encontrar una solución a los nuevos retos, tanto del presente como del futuro.

Se debe poner en primer término esta gran preocupación por la calidad y la responsabilidad que tienen los organismos que intervienen en los diferentes programas y proyectos de intervención socioeducativa.

El primer paso que se debería tomar es el de evaluar el conjunto de servicios y recursos de los cuales se dispone en la actualidad, para poder responder a las necesidades de los ciudadanos y de las ciudadanas. La evaluación permitirá detectar aquellos puntos fuertes que se deben continuar reforzando y los puntos débiles que hace falta mejorar.

Las nuevas orientaciones en evaluación permitirán saldar cuentas y tener las justificaciones necesarias para conseguir una financiación adecuada. Estas nuevas orientaciones (*new public management*) parten de la necesidad de introducir indicadores de rendimiento, estándares e índices de calidad, y cuadros de comando, entre otros. Todos estos elementos resultan imprescindibles para determinar y homogeneizar parámetros que permitan la comparación.

Es a lo largo de la década de los noventa cuando se empieza a iniciar el proceso de evaluación de la calidad dentro del sector de las organizaciones y de los servicios públicos. En la mayoría de países europeos con una mayor tradición evaluadora, la evaluación de la calidad no es sólo una exigencia por parte de algunos de los sectores de la sociedad, sino un objetivo que se debe conseguir desde las mismas administraciones públicas.

Se ha constatado que hace falta pasar de las formas tradicionales de entender el funcionamiento de los servicios de la administración, a la necesidad de introducir un cambio que facilite un funcionamiento correcto. Esperamos que se realice un seguimiento y se obtengan unos resultados

desde la perspectiva de la intervención y desde la perspectiva de la utilidad de la intervención.

En definitiva, el objetivo básico de cualquier evaluación es potenciar el establecimiento de procesos que permitan introducir las mejoras necesarias para dar respuesta a las demandas sociales. Este proceso reclama la participación de todos los agentes implicados para que se pueda hacer realidad el cambio, la mejora de la calidad y finalmente la innovación.

A cualquier servicio público cabe exigirle eficacia y excelencia. Uno de los objetivos clave de la evaluación es estimular la gestión de la calidad interna de los servicios y promover una "cultura de la calidad".

Promover una cultura de la calidad requiere cambios en la forma de entender la gestión y las relaciones por parte de las administraciones responsables. Hace falta un modelo organizativo que pueda producir servicios, tanto de prevención como de intervención, según las necesidades detectadas.

Un modelo organizativo que conste tanto de un equipo de dirección como de distintas estructuras de soporte de carácter profesional, técnico y administrativo. Este modelo tiene que asegurar un buen funcionamiento, con un control que permita la autonomía de los servicios. Este control debe incluir tanto la evaluación de los resultados, como de los procedimientos y los procesos de intervención. Encauzar un proceso evaluador siempre debe tener, como uno de sus objetivos fundamentales, la mejora de la calidad de los servicios que se ofrecen.

Introducir el concepto de calidad implica al mismo tiempo desarrollar una cultura de la evaluación, no exenta de algunos puntos débiles e incluso de contradicciones. De las distintas clases de evaluación: evaluación temática, evaluación de programa, evaluación institucional, evaluación de auditoría, evaluación de acreditación, hay que seleccionar el modelo de evaluación más idóneo para detectar los posibles puntos débiles que pueden entorpecer la prioridad de los servicios públicos en la actualidad, que debe ser "la capacidad de adaptación a los cambios constantes".

A pesar de la presión de los gobiernos, la presión de los usuarios y de los recursos disponibles, hay que escoger el modelo de evaluación que permita garantizar regularmente, con mecanismos internos y externos, la mejora de la calidad del servicio que se ofrece.

Los requisitos previos para salir adelante con esta cultura evaluadora son, en primer lugar, la definición del espacio propio de trabajo y una metodología de intervención que permita desarrollar una buena organización, una capacidad de gestión y al mismo tiempo la potenciación de la investigación.

Cuando se afirma que las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios constantes de la sociedad y de sus expectativas, se pide, bajo la

perspectiva que acabamos de mencionar, la definición de unas políticas de bienestar y de protección social claramente definidas y actualizadas, integradas en un sistema que busca el bienestar y la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas a lo largo del ciclo vital de la persona.

Para responder a viejos problemas que se manifiestan de manera distinta o a nuevas necesidades derivadas de la poca formación y desarrollo personal, de las nuevas tecnologías de comunicación, de la globalización, del nivel socioeconómico y profesional, etc., debe existir la voluntad política de destinar recursos al desarrollo y al bienestar humano.

Pasar a considerarse un servicio público, que forma parte de una estructura más amplia, un sistema de servicios sociales o una red de servicios sociales de responsabilidad pública, es un cambio de concepto importante y un elemento estratégico para introducir la cultura de la calidad. Pasar de considerarse un servicio, un área que depende de una administración local, autonómica o estatal, a considerarse un servicio público con la necesidad de desarrollar al mismo tiempo un sistema de planificación y control evaluador que dirija el servicio (el sistema de servicios), es el preámbulo de introducción a la calidad.

¿Cuáles son entonces los principios de gestión que inspiran las normas europeas de evaluación de la calidad y su posible aplicación a los programas de intervención socioeducativa?

Pensamos que estos principios son los mismos principios de gestión que inspiran las normas europeas de gestión de la calidad en general, que tienen su concreción en la planificación, el control, la toma de decisiones y que permiten pasar de la calidad a la calidad total y la excelencia. Éstos son los siguientes:

- Organización enfocada al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque en el proceso
- Enfoque del sistema hacia la gestión
- Mejora continua
- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones
- Relación mutuamente beneficiosa con la organización

En el conjunto de normas europeas de evaluación de la calidad y su aplicación a distintos programas, existe una descripción normalizada de cada uno de estos ocho principios. Nosotros, a partir de la reflexión de los posibles beneficios derivados de su utilización, os proponemos algunas consideraciones sobre estos "principios básicos en la acción socioeducativa".

Parece ser que hay una confluencia de opiniones en las que cabe reflexionar sobre el sistema de servicios sociales actual, donde se enmarcan la mayoría

de programas y proyectos de intervención socioeducativa. Es indispensable incorporar otros conceptos, otros puntos de vista, que permitan hablar de programas integrados dentro de un sistema de servicios de responsabilidad pública para la calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas.

Hace falta garantizar una gestión racionalizada y adecuada, y un uso rentable de los recursos. Hay que obtener los rendimientos más elevados de los recursos ya existentes, permitir la creatividad en el crecimiento de los recursos y encontrar fórmulas que aseguren una intervención eficaz, rápida y preventiva. Con la gestión se pretende establecer un orden para salir adelante y ofrecer un servicio más accesible y unas respuestas adecuadas a las necesidades actuales y a las necesidades futuras.

Hace falta potenciar los servicios de proximidad, que disponen de un conocimiento más cercano a los problemas, a las necesidades y a las mejores soluciones posibles para las personas.

En este contexto, una organización enfocada al cliente significa, sobre todo, un sistema de servicios que tenga la capacidad para anticiparse a los problemas. Un sistema de servicios que tenga una organización y una metodología de trabajo que asegure la calidad, la eficiencia, la eficacia y la equidad de sus actuaciones. Unas respuestas adecuadas –es decir, que son útiles para alguien– y unas respuestas de calidad –es decir, el trabajo bien hecho– son el producto de una organización que cuenta con un apoyo y liderazgo políticos. Funcionando con coordinación y con una planificación de los órganos de gobierno, órganos de gestión y órganos técnicos, se puede proporcionar esta respuesta adecuada y de calidad.

En este proceso el conjunto de profesionales y su colaboración son una de las claves del éxito. De la voluntad y de la capacidad de los profesionales depende casi todo. Algunas tareas como el diálogo, la comunicación y la consulta entre todas las partes que intervienen en cualquier programa, compartir responsabilidades, promover la responsabilidad colectiva y la transparencia, etc., forman parte del vocabulario de la calidad.

También son palabras de este vocabulario la capacidad de autocrítica, la solidez de los principios éticos que representa, la flexibilidad, la búsqueda de recursos imaginativos, promover el trabajo en equipo, innovar las prácticas profesionales, el desarrollo profesional, la reprofesionalización y la motivación, entre otros.

Es imprescindible que los profesionales de la intervención socioeducativa gocen de un reconocimiento explícito de su trabajo y dedicación. Para que su acción profesional pueda alcanzar unos resultados positivos necesita introducirse en un sistema donde, junto con el apoyo y liderazgo políticos, pueda contar con un desarrollo técnico y de gestión, así como de los recursos. Se trata, en definitiva, de poder conseguir que el conjunto de profesionales se sientan parte integrante de un servicio público, que se basa

en los principios de participación, de coordinación, de colaboración y de responsabilidad.

Si nos planteamos las perspectivas de futuro, debemos tener muy presentes los distintos factores que, de una forma u otra, hemos ido mencionando a lo largo de esta exposición. Hace falta establecer prioridades, ya que la educación, a partir de la promoción del aprendizaje, desarrollará nuevas capacidades de adaptación a los cambios rápidos que se producirán en nuestra sociedad. Un sentimiento profundo de solidaridad, de cooperación, de cohesión social acompañado de una buena formación permitirá mucha más adaptabilidad a fenómenos como la globalización –globalización económica y globalización de los problemas–, a la evolución de la economía y a las exigencias del mundo laboral.

Una sociedad y unos poderes públicos que trabajen para la formación, el desarrollo humano, la justicia y la supresión de obstáculos políticos, culturales y socioeconómicos que dificulten la integración social. Luchar contra la exclusión social, el paro y la concentración de la información y el saber, junto con más sectores de la población.

Para este futuro inmediato hay que crear programas capaces de superar los retos que aportan los cambios radicales en la sociedad. Hace falta poner en marcha estrategias adecuadas de planificación y análisis de las políticas. Hace falta buscar soluciones adecuadas a los principales problemas con una buena planificación, instrumento indispensable previo a la intervención. Una planificación que permita un cierto nivel de centralización en la toma de decisiones y un cierto nivel autónomo, mediante incentivos a partir del establecimiento de "planes concretos" (planes específicos, planes integrados,) donde queden reflejados los compromisos, las responsabilidades, los plazos, entre todos los agentes que participan en el sistema. En definitiva, una planificación que permita atender mejor a las diversidades.

Una gestión pública eficaz que permita saldar cuentas a la sociedad, que pueda influir sobre el modelo de financiación, que pueda aportar soluciones a corto plazo e incorporar políticas a largo plazo.

Buscar una diversificación de las fuentes de financiación. Sin dejar de lado el papel de los estados, que es esencial para la financiación de los servicios sociales. Hay que encontrar y promover nuevas fuentes de financiación. Hay que fomentar el apoyo de la sociedad y buscar fórmulas de participación de los sectores privados de la economía.

Crear un organismo de evaluación independiente que pueda garantizar unos sistemas transparentes de evaluación de la calidad, siguiendo las recomendaciones existentes. Un organismo de evaluación independiente que pueda ayudar en la elaboración de instrumentos y pautas para evaluar de forma sistemática los servicios sociales y sus acciones socioeducativas. Un organismo que pueda poner en marcha programas piloto para establecer la

metodología más adecuada que posteriormente podrá crear sus propios procesos de evaluación a nivel local, autonómico o estatal. Un posible ejemplo de este organismo de evaluación independiente sería una Agencia para la Calidad del Sistema Catalán de Servicios Sociales.

Como ya hemos expuesto con anterioridad, la evolución futura de las necesidades, de las problemáticas y, por consiguiente, de las demandas de la sociedad puede modificar el perfil de los usuarios y de los servicios. En este sentido, otra propuesta consiste en crear observatorios para controlar los cambios sociales inminentes. Observatorios que proporcionen datos para poder orientar las políticas y las inversiones.

Por último, otro reto de futuro consiste en potenciar redes de cooperación entre profesionales y redes ciudadanas. Entre los numerosos beneficios que nos aportan las redes, queremos destacar el hecho de que constituyen tanto un medio para acceder a la intercomunicación en todo el mundo, como para fortalecer y potenciar las relaciones con el entorno más cercano. Se trata de un reto en el que se debe revitalizar la participación ciudadana y crear nuevos espacios para el diálogo y para la cooperación entre todos los sectores de la comunidad.

---

Este proyecto se ha llevado a cabo con el apoyo de la Comunidad Europea

El contenido de este proyecto no refleja necesariamente las opiniones de la Comunidad Europea, ni implica ninguna responsabilidad de su parte