

Orientaciones para la implantación progresiva de sistemas de calidad en los servicios sociales locales de la CAPV

Izaskun Barbero Blanco
Verónica Díez Aramburu

Fundación EDE

Nos encontramos en un momento clave en la evolución de los servicios sociales, que están asistiendo a importantes cambios sociales y normativos. Tales cambios hacen necesaria tanto la creación de nuevas prestaciones y el incremento en las coberturas de las actuales, como la mejora de la organización y la implantación de nuevas formas de gestión que permitan la adaptación constante a las necesidades de la ciudadanía. En esta etapa toma un papel importante la administración local, como gobierno más próximo a la ciudadanía y con más capacidad para integrar los distintos intereses y demandas sociales. En este contexto se ha llevado a cabo el proyecto que describimos a continuación, desarrollado por el Área de Consultoría Social de Fundación EDE, impulsado por el Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales de Gobierno Vasco y en cuya segunda fase colaboró Euskalit, Fundación Vasca para la Excelencia.

1. Breve descripción del proyecto

El proyecto *Elaboración de un marco orientativo y mejora de los sistemas de apoyo para la implantación progresiva de sistemas de calidad en los servicios sociales, de ámbito local, de la CAPV* se desarrolló desde enero de 2007 hasta enero de 2009 y tuvo como objeto apoyar a los Servicios Sociales Municipales en el desarrollo de su función pública, en concreto fomentando la introducción de metodologías de mejora de la calidad en la gestión de los departamentos de los Servicios Sociales de los ayuntamientos y mancomunidades, agrupaciones o cuadrillas de la CAV.

Como entes públicos, los departamentos de los Servicios Sociales de los ayuntamientos y mancomunidades de la CAV comparten una serie de características propias del sector de la administración pública, entre las que podemos destacar:

1. El comportamiento ético que debe guiar la gestión del sector público (transparencia, honestidad, eficiencia, austeridad).
2. La necesidad de gestionar en red, fomentando las relaciones con el entorno¹.

Por otra parte y como agente prestador de servicios sociales, comparte con otras organizaciones privadas no lucrativas de intervención social el reto de ir construyendo y desarrollando modelos integrales de gestión que permitan, cada vez más, mejorar la eficiencia y el impacto de nuestros servicios sociales

¹ En el caso del actual sistema público de servicios sociales, conviven diversas estructuras públicas con la iniciativa privada o la iniciativa social, y además con la necesidad de mantener relaciones sistematizadas con otros sistemas como el educativo, el laboral, el cultural, el judicial, el habitacional o el sanitario.

en la calidad de vida de las personas mediante procesos de gestión al servicio de los procesos de intervención social.

La fase diagnóstica de este proyecto comienza en 2007 con un análisis de situación de los servicios sociales públicos de ámbito local y de sus expectativas, motivaciones y demandas respecto a la gestión de la calidad. A partir del análisis documental, identificación de buenas prácticas e información obtenida a través de encuestas y entrevistas en profundidad, elaboramos un marco teórico que nos permitió diseñar la que sería la segunda fase del proyecto, la fase de implantación.

Esta segunda fase (enero de 2008 – enero de 2009) supuso la constitución y desarrollo de un Grupo de mejora de la calidad en los servicios sociales municipales constituido por cuatro ayuntamientos de menos de 50.000 habitantes y cuatro mancomunidades de la CAV.

Como consecuencia del proceso desarrollado, todos los documentos derivados de la fase diagnóstica y de implantación del proyecto se pondrán al alcance de todas las organizaciones interesadas durante el presente año 2009, con el objetivo de transferir el conocimiento acumulado a todos las y los agentes públicos y privados interesados en la implantación de sistemas y metodologías de gestión de la calidad en los servicios sociales de ámbito local².

Los diferentes apartados del presente artículo constituyen una síntesis de los documentos mencionados, a los que remitimos si se desea profundizar en los contenidos aquí expuestos.

2. Marco conceptual y legal respecto a la gestión de la calidad en los servicios sociales públicos

El control y la mejora de la calidad es un objetivo cada vez más extendido en las administraciones públicas.

Desde hace unas décadas, y especialmente desde que se cuestionó la sostenibilidad del Estado del Bienestar (años 80), se planteó la necesidad de la reforma de la administración pública, con el fin de adecuarla a las nuevas exigencias institucionales y sociales desde la simplificación o modernización.

Surgieron entonces movimientos conceptuales como:

- La Nueva Gestión Pública, (NPM, *New Public Management*) a finales de los años 70, conocida especialmente por su corriente neoesempresarial, aplicando técnicas de carácter empresarial en la gestión de las organizaciones públicas.
- La corriente neopública, desde una perspectiva basada en la revalorización del sector público y de la participación ciudadana, con orientaciones claramente divergentes a las propuestas de carácter neoliberal de la corriente neoesempresarial de la NPM.
- La reinención del gobierno (Osborne y Gaebler), como defensa ante las estructuras burocratizadas y proponiendo organizaciones más descentralizadas, flexibles y diseñadas especialmente para adaptarse al mundo de los 90, dominado por la rapidez de los cambios económicos y un ingente volumen de información.
- La gestión postburocrática (Michael Barzelay, finales de la década de los 90), paradigma basado en la desregularización, la agencialización, la externalización, la participación ciudadana y la ética.
- La administración relacional, también a finales de los 90, (Habermas, Beck, Mendoza...) siguiendo la orientación de “no remar sino llevar el timón”.

Estas propuestas realizan una importante aportación introduciendo la filosofía de orientación al cliente, concepto clave en cualquier sistema de gestión de la calidad, mediante herramientas como la ventanilla única o los sistemas de quejas y reclamaciones.

Dentro de la evolución de los denominados sistemas de gestión de la calidad en el ámbito público, las llamadas *Cartas de Servicios* que más tarde evolucionaron a las *Cartas de Compromisos* han tenido especial relevancia, comenzando hoy a ser una herramienta de gestión ampliamente extendida.

En el ámbito de las corporaciones locales son varias las iniciativas en materia de modernización y gestión de calidad. La gestión eficaz de recursos, la orientación a la ciudadanía, el liderazgo eficaz, la gestión de alianzas... son elementos que la gestión local debe tener muy en cuenta para optimizar la relación con sus grupos de interés.

² Los documentos serán accesibles previsiblemente durante el segundo semestre de 2009 a través de la web del Departamento de Empleo y Asuntos Sociales de Gobierno Vasco.
<http://www.gizaetxe.ejgv.euskadi.net/r40-2190/es/>

Tabla 1. Evolución de la gestión de la calidad en la administración local (tendencias)

Últimos años 80 y principios de los 90	Control de la gestión: dirección por objetivos, control de costes.
Segunda mitad años 90	ISO 9001: Certificaciones. Cartas de Servicio: Compromisos de Servicio. Modelo EFQM: Autoevaluaciones, Planes de Mejora.
Principios de siglo XXI	Participación Ciudadana. Satisfacción de la ciudadanía. Gestión de Competencias RR HH. Uso intensivo de las nuevas tecnologías.

Aun así, y a pesar de que el nivel de implantación de sistemas de gestión de la calidad en la administración local es todavía reducido si lo contemplamos desde el punto de vista de la gestión global de la organización, son conocidas las experiencias de algunos ayuntamientos implicados en la mejora sistemática de la gestión de calidad: Ayuntamientos de Barcelona, Getafe, Esplugues de Llobregat, Alcobendas y Getxo.

Por otra parte, son numerosas las implicaciones de diferentes normativas para los departamentos de servicios sociales de la CAV en cuanto a la implantación de mejoras en la gestión. Deteniéndonos en concreto en la reciente Ley 12/2008, de 5 de Diciembre, de Servicios Sociales de la CAPV³, encontramos las siguientes referencias a la calidad:

1. La calidad es uno de los principios que regirá el Sistema Vasco de Servicios Sociales (Artículo 7, apartado k): “Las administraciones públicas vascas deberán garantizar la existencia de unos estándares mínimos de calidad para los principales tipos de prestaciones y servicios, mediante la regulación, a nivel autonómico, de los requisitos materiales, funcionales y de personal que con carácter de mínimos deberán respetarse, y fomentarán la mejora de dichos estándares, y promover el desarrollo de una gestión orientada a la calidad en el conjunto del Sistema Vasco de Servicios Sociales”.
2. Se hacen referencias a un servicio *de calidad* tanto en el Artículo 9 de derechos de las personas usuarias como en el Artículo 11 de derechos de las y los trabajadores.
3. En el Capítulo I referido a la prestación de servicios sociales de responsabilidad pública, en concreto en servicios incluidos en el Catálogo de Prestaciones y Servicios del Sistema Vasco de Servicios Sociales, una de las medidas de discriminación positiva en la concertación con la inicia-

tiva privada (régimen de concierto) es la de “Aplicar sistemas de aseguramiento o mejora continua de la calidad” (letra J, artículo 65).

4. En el Capítulo II referido al apoyo público a la iniciativa social sin ánimo de lucro, se dice que serán objeto de especial consideración “las actividades de investigación, desarrollo e innovación orientadas a la mejora de la planificación, a la garantía y mejora de la calidad en la organización de servicios y en la prestación de la atención, y a la mejora de las prácticas profesionales.”(Artículo 73, apartado 2-c).
5. Por último la Ley dedica el título VI al desarrollo y mejora del sistema vasco de servicios sociales y en concreto el capítulo I a la calidad en el sistema vasco de servicios sociales. El Artículo 76 en su disposición general dice que “el Sistema Vasco de Servicios Sociales deberá fomentar las actividades encaminadas a la mejora de la calidad en las prestaciones, servicios, programas y actividades que lo integran” siendo uno de sus instrumentos la “aplicación de sistemas de evaluación y de mejora continua de la calidad”.

3. Sistemas de calidad en los servicios sociales municipales de la CAV: estado de la cuestión

La apuesta por la calidad en la gestión de Gobierno Vasco supuso la creación en el año 1995 de la Oficina para la Modernización de la Administración (OMA) a raíz del llamado informe de la CORAME (Comisión para la Racionalización y Mejora de la Administración). La OMA es el instrumento del que se ha dotado Gobierno Vasco para impulsar y coordinar los proyectos y actuaciones encaminados a la modernización de la Administración.

La OMA ha desarrollado e implementado un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001, para garantizar la calidad de los servicios que presta, y para adecuar sus actuaciones a los fines para los que se creó (siendo su finalidad mejorar la calidad de los servicios y satisfacer de manera eficiente las necesidades de la ciudadanía, favoreciendo la cooperación interinstitucional).

Por su parte, las administraciones forales han optado por el modelo europeo de excelencia EFQM, aunque con desigual recorrido en los tres territorios históricos. En su proceso de implantación están accediendo a certificaciones ISO 9001 en algunos servicios/departamentos en concreto.

A nivel local, el Ayuntamiento de Getxo (Bizkaia) fue el primero de la CAPV en lograr en el año 2006 una Q de Plata (más de 400 puntos en Modelo EFQM), y el tercero a nivel estatal, siendo precisamente el

³ Publicada en el BOPV nº 246 del 24 de Diciembre de 2008, pp. 31840 – 31924.

departamento de servicios sociales el impulsor de todo el proceso a nivel del ayuntamiento. Pero son muy escasos los ayuntamientos vascos que están accediendo a certificaciones o iniciando procesos de implantación.

Durante el mes de febrero de 2007 y en el marco del proyecto que estamos describiendo, realizamos una encuesta dirigida a los departamentos de servicios sociales de los 258 municipios existentes en la CAPV. Para ello se realizaron 179 envíos⁴ de cuestionarios en los que se incluían preguntas acerca de las expectativas o motivaciones iniciales, orientaciones para la implantación, ajuste al sector de los modelos y normas existentes, etc. respecto a los sistemas de gestión de la calidad.

Por otra parte, en el periodo comprendido entre Febrero y Junio de 2007, desarrollamos un total de 22 entrevistas en profundidad, 11 de ellas con ayuntamientos o mancomunidades/cuadrillas/agrupaciones y 11 con otras entidades o agentes implicados en la gestión de la calidad y/o en ofrecer apoyos para la mejora de la gestión de los entes locales.

Tan sólo un 20% de las organizaciones públicas locales que respondieron a la encuesta habían implantado un sistema de gestión de calidad. Ante la pregunta de por qué no se había implantado hasta el momento ningún sistema de gestión de la calidad, las razones aducidas por los departamentos de servicios sociales de los ayuntamientos vascos son, por este orden:

- Por el tamaño del Ayuntamiento o mancomunidad/cuadrilla/agrupación (citada por un 26,7% de las entidades).
- Por el tiempo necesario para la implantación (20% casos).
- Por la escasa formación previa en temas de calidad (16,7%).
- Por la falta de soportes de apoyo para la implantación (13,3%).

En muchos casos se hace referencia a esta falta de formación y conocimiento como impedimento para responder adecuadamente a las preguntas que planteaba la encuesta. Otras dificultades a la hora de desarrollar la implantación de la gestión de la calidad se detectan en:

- La actual distribución competencial en la prestación de servicios sociales entre gobierno autonómico, foral y local, que dificulta el establecimiento

⁴ La prestación de servicios sociales a través de mancomunidades/cuadrillas/agrupaciones es la causante de la diferencia numérica con respecto al total de municipios.

de unos mínimos homogéneos en la prestación pública de los servicios sociales.

- El hecho de que esta prestación se realice a menudo en colaboración con organizaciones privadas del tercer sector y de la empresa de mercado, careciendo en este momento la administración de criterios para valorar la gestión de la calidad en las entidades que reciben ayudas o con las que convienen. Desconocen además las necesidades de gestión de las organizaciones privadas prestadoras de servicios sociales de titularidad pública.
- Los departamentos de servicios sociales municipales dependen, a la hora de proponer la implantación de sistemas y metodologías de calidad, de la decisión de Alcaldía o el ayuntamiento en su conjunto para apostar de forma global por este tipo de mejoras en la gestión. Las mancomunidades/agrupaciones/cuadrillas prestadoras de servicios sociales dependen además de un conjunto de ayuntamientos implicados en esta toma de decisión.

Sin embargo, desde los departamentos de servicios sociales sí se ve la necesidad de mejorar algunos aspectos de la gestión de los ayuntamientos o mancomunidades/ cuadrillas/ agrupaciones mediante metodologías de mejora. Así, los aspectos que se considera más necesarios trabajar serían, principalmente la satisfacción de las personas usuarias y de las trabajadoras (mediante la realización de encuestas) y los aspectos relativos a la identificación, análisis y mejora de los procesos.

Los departamentos de servicios sociales que sí han implantado alguna metodología o sistema de gestión de la calidad recuerdan que el principal motivo para comenzar este camino fueron situaciones de crisis o bloqueo. En otros casos, el motor suele ser la iniciativa de alguna persona – líder o impulsora del cambio que cree en la “bondad” de estos sistemas y se convierte en el tractor del proceso.

Las principales aportaciones detectadas por estos departamentos municipales que han iniciado procesos de mejora de su gestión son:

- claridad en cuanto a objeto y dirección,
- mayor confianza en los servicios prestados,
- ordenar y sistematizar,
- gestionar el cambio,
- identificar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos,
- mejora continua de la capacidad y el rendimiento de las personas y
- compartir conocimiento.

4. Descripción de la experiencia del Grupo de Mejora

El Grupo de Mejora constituyó la fase de implantación del proyecto que describimos en el presente artículo, y en la que contamos con la colaboración de la Fundación Vasca para la Excelencia Euskalit, recogiendo sus orientaciones respecto al mismo, compartiendo su saber hacer en el desarrollo de grupos de formación-acción, contrastando los documentos elaborados por el equipo de Fundación EDE y participando activamente en la primera y última sesiones del Grupo de Mejora.

Las personas destinatarias de la experiencia fueron las y los responsables y técnicas de los departamentos públicos de servicios sociales que prestan directamente o gestionan proyectos y/o centros de acción social, del ámbito local, y en concreto Ayuntamientos de población menor de 50.000 habitantes y mancomunidades / agrupaciones / cuadrillas.

En concreto, finalmente constituyeron el Grupo de Mejora:

- Begoñe Basagoiti Barrena, Consorcio de Mungialde.
- Elisabet Burgoa Belaustegi, Mancomunidad de Lea Artibai.
- Koro Ubillos Galárraga, Ayuntamiento de Hernani.
- Loredi Salegi Martínez, Ayuntamiento de Mallabia.
- M^a Jesús Carrera Etxeberria, Ayuntamiento de Pasaia.
- Marisa Irastorza Román, Mancomunidad de Uribe Kosta.
- Nerea Llantada Zabala, Mancomunidad de Busturialdea.
- Pilar Alberdi Gorrotxategi, Ayuntamiento de Zumaia.

Durante la primera sesión, además de la constitución formal del Grupo, ajuste de expectativas y programación de las sesiones, realizamos una aproximación conceptual a los términos habituales de los sistemas de gestión de la calidad: norma, modelo, metodología... Además, profundizamos en el conocimiento de los modelos de calidad total y modelo EFQM y del trabajo desarrollado por Euskalit (concepto, historia, situación de las entidades en Euskadi).

De cara a sensibilizar al Grupo en relación a la implantación de sistemas y metodologías de calidad en servicios sociales de ámbito local, se presentaron una serie de buenas prácticas relacionadas con la implantación de sistemas y metodologías de calidad en servicios sociales de ámbito local en el ámbito estatal. Durante las sesiones posteriores aborda-

mos la reflexión sobre la satisfacción de las personas usuarias de los servicios sociales como parte del proceso de intervención.

Con el apoyo de la Guía elaborada por el equipo de Fundación EDE, *Guía para analizar la satisfacción de las personas usuarias de los servicios sociales de ámbito local*⁵, determinamos los diferentes enfoques en el análisis de la satisfacción y distinguimos las fases en el plan de trabajo.

Nos detuvimos especialmente en la selección de los indicadores más adecuados para medir la satisfacción de las personas usuarias en cada administración (basándonos en la escala Servqual, el modelo EFQM y la propia tradición de evaluación desde los servicios sociales), presentando una propuesta de 30 Indicadores, que fueron analizados a través del trabajo del grupo tratando de buscar consensos para facilitar la comparación de los resultados que se obtuvieran posteriormente.

El Grupo decide centrarse en la evaluación de los servicios sociales de base:

- Porque constituye en la mayoría de las ocasiones la puerta de entrada al sistema (siendo el servicio social al que acceden un importante número de ciudadanos y ciudadanas del municipio/mancomunidad).
- Por ser un servicio que cuenta con mayores oportunidades de mejora (a priori parece ser el que cuenta con una menor satisfacción debido por ejemplo a los tiempos de espera, la limitada cuantía de las prestaciones, obligatoriedad en algunos casos de acudir al SSB, etcétera).
- Porque la gestión no se encuentra concertada o convenida con una entidad privada por lo que el ayuntamiento/mancomunidad tendrá una mayor autonomía para plantear las acciones de mejora que se deriven de los resultados de las encuestas.

Todas las organizaciones parten de un único modelo de encuesta dejando flexibilidad a cada entidad para añadir o eliminar determinadas preguntas o indicadores y personalizando la presentación inicial y el apartado final de agradecimiento y compromiso de comunicación de los resultados.

De este modo y tras la realización del trabajo de campo a través del cuál se llegaron a recoger un total de 451 encuestas de satisfacción de personas usuarias de los servicios sociales de base, analizamos la información obtenida pudiendo comparar los resultados obtenidos por cada organización con las

⁵ Se trata de una de las tres guías desarrolladas en el transcurso del proyecto y que, al igual que otros documentos generados durante el mismo, se publicarán digitalmente durante el año 2009.

medias y mejores resultados de las otras mancomunidades/ayuntamientos del grupo. De este modo pudimos profundizar respecto a las causas de algunos resultados y propuestas de mejora que pudieran aumentar la satisfacción de las personas usuarias de los servicios sociales de base.

Otro de los contenidos abordados por el Grupo de Mejora fue la gestión por procesos, apoyados por la *Guía para la gestión por procesos en los servicios sociales de ámbito local*⁶.

Comenzamos aclarando diferentes conceptos respecto a la gestión por procesos y posteriormente nos centramos en el Plan de Trabajo: identificación y secuencia de los procesos, descripción de los procesos y seguimiento y mejora de los procesos. Conectamos con ejemplos concretos de implantación de la gestión por procesos en diferentes departamentos de la administración pública local, reflexionando respecto su posible aplicación en los departamentos de las organizaciones que formaban el Grupo de Mejora.

Contamos con la colaboración de Pedro Sánchez, técnico en servicios sociocomunitarios del Ayuntamiento de Ermua, que conectó la gestión del departamento de servicios sociales con la implantación del sistema de calidad en la globalidad del Ayuntamiento, mostrándonos el proceso y resultados de la elaboración del mapa de procesos del ayuntamiento en su conjunto y del área de servicios sociales.

Además, compartió la documentación del procedimiento de las ayudas de emergencia social y de renta básica (instrucciones, requerimientos y hoja de información ciudadana), transmitiéndonos la experiencia vivida por el equipo durante el proceso de documentación de los procesos, que convirtieron en una oportunidad para introducir mejoras e innovaciones en la prestación de los mismos y en el diseño organizativo del departamento.

El tercer contenido de las sesiones del Grupo de Mejora fue la metodología de las Cartas de servicio, con el apoyo de la *Guía para la elaboración de una carta de servicios en los servicios sociales de ámbito local*⁷.

Decidimos además compartir algunas guías o catálogos de servicio previamente elaborados por las administraciones que formaban parte del grupo, tratando de consensuar criterios para la definición/estructuración de los servicios encuadrables dentro de la categoría “servicios sociales”. Además, profundizamos en la metodología para el diseño y puesta en marcha de un sistema de recogida de sugerencias,

quejas y reclamaciones, en coherencia con lo establecido en el Real decreto 951/2005⁸ y el decreto 64/2004⁹ de Gobierno Vasco.

5. Orientaciones para la implantación de sistemas y metodologías de calidad en los servicios sociales locales

El principal factor de éxito de los proyectos de implantación de nuevas metodologías o sistemas de gestión de la calidad es la implicación de la dirección. En la medida en que exista un liderazgo técnico y político que motive, impulse, apoye el proyecto y participe activamente en él las mejoras introducidas en la gestión podrán hacerse efectivas.

Es importante dedicar tiempo a realizar un diagnóstico previo de la entidad que contemple factores cualitativos como cultura organizativa, canales de comunicación y expectativas. En base a este diagnóstico fijaremos un objetivo y un itinerario y ritmo de implantación de los diferentes sistemas o metodologías.

En consecuencia, se recomienda establecer en las programaciones de trabajo tiempos destinados a la reflexión, análisis, planificación, recogida de datos... para que el ritmo de la actividad diaria y presión que conlleva la urgencia de la intervención dejen espacio para articular una dinámica de reuniones que permita el trabajo en grupo.

La introducción de nuevas metodologías requiere un esfuerzo de tiempo y recursos, fundamentalmente al comienzo. Es necesaria una cuidadosa clarificación y ajuste previa de las expectativas de los y las trabajadoras, motivar, y vencer las habituales resistencias a los cambios. Otro aspecto al que conviene prestar atención es a que en ocasiones se asocia la palabra gestión con una aproximación economicista a los servicios sociales¹⁰. Por ello habrá que insistir, al principio y durante todo este proceso, en el convencimiento en la adecuación y utilidad de la metodología de calidad, no vivirlo tanto desde la imposición o la “moda” sino que responda a una necesidad clara de mejora en la gestión, que se viva como una oportunidad de mejora.

⁸ Real decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la administración general del estado. Corrección al RD en *BOE* núm. 227, Jueves 22 septiembre 2005.

⁹ Decreto 64/2004, de 6 de abril, por el que se aprueba la carta de derechos y obligaciones de las personas usuarias y profesionales de los servicios sociales en la Comunidad Autónoma de País Vasco, y el régimen de sugerencias y quejas. *BOPV*, 23 de abril de 2004, nº 76, p. 7908.

¹⁰ Pasar de la percepción personal del profesional a evidenciar con datos la valoración de un servicio, en un sector en el que se “producen” bienes relacionales y con resultados muy difíciles de cuantificar, supone un importante obstáculo a superar.

⁶ Idem.

⁷ Idem.

Otro aspecto importante es el de contar con la persona o equipo responsable en una dedicación adecuada para el mantenimiento del sistema o herramienta implantados, teniendo en cuenta que no se trata únicamente de revisar o evaluar, sino también de ajustar y por lo tanto mejorar cada uno de los criterios del sistema; es decir, estamos ante un proceso de mejora continua que no tiene un fin establecido.

Por último, es conveniente extender la comunicación respecto al modelo de gestión de la organización a todos los estamentos posibles, intentando alcanzar a largo plazo a la totalidad de profesionales, personas destinatarias, familiares, proveedores, otros agentes sociales o pertenecientes a sistemas con los que se comparten espacios (sociosanitario, sociolaboral, socioeducativo, etc.)... y recogiendo siempre sus aportaciones.

Entendemos que un modelo de gestión “excelente” en un departamento de servicios sociales del ámbito local debe tener en cuenta la perspectiva estratégica, la gestión por procesos, la gestión por valores... por lo que el sistema de gestión es conveniente que abarque a toda la administración. No obstante, debido a la complejidad en la prestación de servicios sociales municipales, muchos de ellos prestados a través de las agrupaciones/ mancomunidades/cuadrillas no es habitual poder vincular desde el principio a la totalidad de la administración.

A modo ilustrativo, disponemos de diferentes experiencias (Ayuntamiento de Getxo, Fundación Uliazpi adscrita a la Diputación Foral de Gipuzkoa) en las que la implantación de modelos globales y reconocidos de gestión ha comenzado en un primer momento por la introducción de metodologías más específicas como la planificación estratégica, la simplificación de procesos, el trabajo de evaluación de los servicios prestados...

La legislación en materia de servicios sociales plantea un modelo de atención más allá de la mera gestión de recursos, propugnando una intervención personalizada, basada en la gestión de casos y brindando los apoyos más normalizados e integrados que sea posible, y en este contexto la introducción de metodologías de calidad facilita la coherencia de esta orientación con las características del sistema.

Así, los entes locales pueden acercarse progresivamente a la cultura de la calidad y desarrollar algunos procedimientos y herramientas básicas que puedan preparar la implantación posterior de sistemas de calidad, sin necesidad de iniciar la implantación del sistema en su conjunto ni de separarse de las líneas generales marcadas por el ayuntamiento en su globalidad.

Por ello suele ser conveniente, salvo en casos muy excepcionales (departamentos en grandes ayunta-

mientos, con sistemas de gestión más o menos desarrollados) empezar a trabajar desde la implantación de metodologías de mejora como la reflexión estratégica, las cartas de servicio, análisis de las expectativas de la ciudadanía, sistemas de quejas y sugerencias, identificación de procesos y simplificación de los mismos, encuestas de satisfacción a personas usuarias y trabajadores/as, las 5S... Entendemos que la introducción de este tipo de procedimientos y herramientas supone ya un salto cualitativo y una mejora clara en la intervención y la gestión y estas fueron las consideraciones que marcaron el diseño de la experiencia del Grupo de Mejora.

6. Propuestas de mejora de los sistemas de apoyo para la implantación de sistemas y metodologías de calidad en los servicios sociales locales

Las siguientes recomendaciones se dirigen a todas las administraciones públicas prestadoras de servicios sociales de responsabilidad pública, en colaboración con la Fundación Vasca para la Excelencia Euskalit.

1. Desde las actuales áreas de trabajo de Administración Pública y de Organizaciones de Servicios de Euskalit sería conveniente que iniciasen un proceso de reflexión acerca de impulsar foros, grupos de encuentro... que reunieran a las organizaciones no tanto en relación a su figura jurídica o pertenencia a la administración pública sino en relación a su ámbito de actividad (en nuestro caso, la intervención social) de modo similar al desarrollo mantenido por parte del ámbito de Educación (y que parece la tendencia también del ámbito de Sanidad). Esta reflexión por parte de Euskalit y de las administraciones públicas prestadoras de servicios sociales debiera además estar participada por las ONL de intervención social. Además, los entes locales pudieran seguir participando en el grupo de administraciones públicas por la excelencia Q-Epea, para poder compartir buenas prácticas con otros entes públicos, con los que los ayuntamientos comparten las especificidades propias del sector de la administración pública.
2. Desarrollo de sistemas de formación no presenciales, formación on-line, habilitación de tutorías... En este sentido es reseñable la orientación de la nueva oferta formativa de este año 2009 de la Fundación Vasca para la excelencia Euskalit denominada *Knowinn*¹¹.

¹¹ Más información en <http://www.euskalit.net/nueva/queesk-nowinn.php>

3. Disponer de un apoyo personalizado a cada entidad para realizar las aplicaciones necesarias de las diferentes metodologías y modelos, “aterri- zar” los contenidos de las acciones formativas a la realidad y características de cada entidad.
4. Diseño de herramientas de mejora y apoyo a la implantación de metodologías de calidad aplica- das al ámbito de los servicios sociales como forma de introducir la gestión de la calidad en los departamentos de servicios sociales y organiza- ciones del tercer sector con menor volumen de gestión y menos recursos. Nos referimos a herra- mientas, métodos y competencias de planifica- ción estratégica, gestión en base a datos, intro- ducción a la gestión por procesos, análisis de la satisfacción de la ciudadanía...¹²
5. Proporcionar a las organizaciones e instituciones del ámbito de los servicios sociales en colabora- ción entre el Departamento de Asuntos Sociales y Euskalit un servicio de ventanilla única ofrecien- do información y orientación respecto a la implantación de diversos sistemas de gestión de la calidad y otros sistemas de gestión: modelos de gestión global como EFQM, normas de cali- dad, normas éticas y de responsabilidad social, sellos o certificados de medio ambiente, seguri- dad y salud laboral, igualdad de oportunidades, normalización lingüística...
6. Por último, tanto los Ayuntamientos, las Diputa- ciones forales como Gobierno Vasco debieran ini- ciar un proceso de reflexión conjunto acerca de los criterios de valoraciones de las entidades pri- vadas prestadoras de servicios sociales con las cuales colaboran y esta valoración ha de realiza- se de forma paralela al sistema de apoyo oferta- do para las entidades no lucrativas de acción social¹³.

De cara a las redes de entidades (EUDEL, IVAP...) consideramos adecuado plantear las siguientes recomendaciones:

1. Sensibilizar, informar y motivar de forma inicial a los ayuntamientos acerca de los sistemas de ges- tión de la calidad y disponer de un adecuado sis- tema de derivaciones a los sistemas de apoyo más adecuados en cada caso.
2. Diseñar programas de formación en gestión de la calidad adaptados a los ayuntamientos, en cola- boración con Euskalit.
3. Fomentar el *benchmarking* entre ayuntamientos que estén aplicando metodologías o sistemas de gestión de la calidad, recogiendo las buenas prácticas detectadas, por su capacidad tractora y motivadora para otros ayuntamientos.

¹² En esta línea destacamos la iniciativa de la Diputación Foral de Gipuzkoa editando y concediendo ayudas para la implantación de las acciones recogidas en la *Guía de gestión por objetivos para los Ayuntamientos de Gipuzkoa*.

¹³ Ver apartado “Orientaciones-propuestas de mejora de los sistemas de apoyo” en *Proyecto de investigación-acción sobre la Gestión de la Calidad en el Tercer Sector de Acción Social de Bizkaia (2005-2008)*, elaborado por el Servicio de Calidad de Fundación EDE y disponible en <http://www.fundacionede.org/calidad/publicaciones.asp>

Calidad en la Administración Pública

JUANES, B. Y BLANCO, J. *El gato de Alicia. Modelos de calidad en la administración pública*. Madrid: Ed. Díaz de Santos, 2001.

VV.AA. *Guía básica de la calidad para las administraciones públicas*. IVAP-EUSKALIT, 2006.

VV.AA. *Libro Blanco para la mejora de los servicios públicos*. MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, 2000.

Calidad en la Administración Pública Local

NAVARRO CORTIJO, J.L. *Gestión de la calidad en ayuntamientos*. FEMP, 2004.

Calidad en los Servicios Sociales

FERNANDEZ, S., E IGLESIAS, M.T. "Instrumentos para la gestión de la calidad en los servicios sociales de atención a personas con discapacidad", *Siglo Cero*, nº 219, 2006, pp. 75-86.

GARAU, J. *Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales*. INTRESS - Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2005.

MEDINA TORNERO, M.E. "Sistemas de gestión de calidad en servicios sociales". Ponencia presentada en el *Congreso de Servicios Sociales Municipales*, A Coruña, 3-8 de Mayo de 2006.

PACHON IGLESIAS, C. "La gestión de la calidad en la acción socioeducativa". *Educación Social*, 21, 2002, pp. 10-24.

PORCEL MUNDO, A. "La calidad total en el trabajo social". *Revista de Servicios Sociales y Política*, 1997, pp. 71-81.

Calidad en los Servicios Sociales Públicos

CARRERA COMES, N. "La mejora de la calidad de los servicios sociales de la provincia de Barcelona". *Conferencia Europea de Servicios Sociales* en Dublín: European Social Network, 2004.

DELGADO ATIENZA, A. Y MENDEZ DE VALD., M. "El control de la calidad en el marco de los servicios sociales". *Trabajo social hoy*, 1998, pp.:43-46.

GIL VALENZUELA, C. Y ESCOBAR RANDO, G. "El sistema de gestión de la calidad del centro de servicios sociales comunitarios del distrito centro. Profesionalización y garantía de derechos". *Documentos de Trabajo Social*, 33, 2005, pp. 55-114.

SACANELL BERRUECO, E. "La calidad en la gestión de programas de acción social a debate". En VV.AA. *El imperativo de la calidad en acción social*. Madrid: Caritas Española, 2000, 75 p.

SALVADOR PEDRAZA, M^a J. "Los retos de la calidad en los servicios sociales". *Servicios Sociales y Política Social*, nº 50, 2000, pp. 27-53.

SENLE, A. *Calidad Total en los servicios y en la administración pública*. Ediciones Gestión 2000, 1996.