

## **Mejora de métodos en servicios sociales (notas)**

---

*(28 de junio de 2005)*

### **1. Presentación**

Presento a continuación unas notas tentativas acerca de la mejora de métodos en servicios sociales, entendidas como boceto de un texto que habrá de desarrollarse en los próximos meses en el marco de un trabajo colectivo que pretende plantear propuestas de futuro para nuestros servicios sociales a partir de un análisis de su situación actual.

El antecedente de estas notas es el guión, fechado el 27 de marzo, que elaboré para la reunión del comité técnico encargado de este trabajo que tuvo lugar poco después. Una vez recogidas las observaciones realizadas por el comité técnico, se presentan estas líneas al conjunto del grupo de estudio con el fin de recabar orientaciones y aportaciones que ayuden a enrumbar el trabajo posterior que me corresponda realizar acerca de la mejora de métodos en nuestros servicios sociales. Hago un planteamiento totalmente abierto a las críticas y aportaciones del grupo.

### **2. Planteamiento del trabajo**

Entiendo que se trataría de proponer algunos elementos pretendidamente *canónicos*, en clave de mejora, acerca de los principales métodos que se utilizan en los servicios sociales. Para ello me basaré en mi experiencia de trabajo en el sector, en la revisión de documentación y bibliografía y en el contraste con las personas que colaboran en este proyecto. Entiendo que la longitud y otras características del texto habrían de plantearse en el grupo.

En los diferentes apartados se haría referencia a lo que estimamos que se está haciendo, a lo que vemos mejorable y a las mejoras que cabría introducir o, mejor dicho, extender a partir de buenas prácticas y planteamientos que puedan identificarse. Se intentará poner de manifiesto las conexiones entre los aspectos tratados en los diferentes apartados. Por otra parte habría que introducir las modificaciones que hagan coherente (en fondo y forma) esta parte con las otras del trabajo colectivo (singularmente con la que habla de demandas emergentes y nuevas actividades).

Entenderíamos que podemos hablar de métodos o, dicho de otra manera, de conocimiento técnico aplicado o aplicable en los servicios sociales en la medida en que exista un cierto grado de formalización establecida acerca de la manera de operar en el ámbito de los servicios sociales, en alguna medida como aplicación de conocimiento científico y en alguna medida como sistematización de un saber hacer a partir de una práctica o experiencia socialmente ubicada.

### **3. Punto de partida: mapa de procesos**

Si queremos hablar de metodología (o tecnología), esto es, de la manera de *hacer las cosas*, habremos de esclarecer, en primer lugar, cuáles son las *cosas que se hacen*. Para ello podríamos plantear algo así como un de mapa o unos mapas de los procesos que tienen lugar en las organizaciones o sistemas de servicios sociales. En ese mapa o esos mapas aparecerían, al menos:

- los procesos operativos,
- los procesos de apoyo técnico,
- los procesos de apoyo administrativo,
- otros procesos de apoyo,
- los procesos de gestión y
- los procesos de gobierno.

En conexión con estas divisiones, se asumirá la necesidad del concurso de niveles facultativos, técnicos y auxiliares en los diferentes procesos. Por otro lado, si nos imaginamos un mapa de procesos de un sistema de servicios sociales, allá aparecerán diferentes tipos de servicios (por ejemplo por su carácter más primario o más especializado). Cabe hacer, por tanto, mapas de procesos a diferentes escalas.

Se entiende que, analizando esos procesos, descubriríamos que algunos (singularmente los operativos) tienden a ser relativamente característicos o idiosincrásicos de los servicios sociales, mientras que otros tienden a ser similares en las organizaciones o sistemas de servicios sociales y en otros tipos de organizaciones y sistemas. En este trabajo, lógicamente, recibirían más atención los procesos (y sus correspondientes métodos) que fueran más característicos o idiosincrásicos de los servicios sociales.

#### **4. Las aportaciones de las diversas disciplinas y su encaje**

A la hora de hablar de métodos en los servicios sociales, consideramos prudente reconocer las aportaciones de diversas ciencias, disciplinas o tradiciones. La principal sería la del trabajo social. También habría que considerar la de la educación social, pudiéndose considerar, por ejemplo, la animación sociocultural, la educación de personas adultas y la educación popular como formas de la educación social. Cabría hablar de otras propuestas muy diversas como las de la organización de la comunidad, el desarrollo comunitario, la supervisión, la mediación, la sistematización, la investigación-acción, el desarrollo organizacional, la psicoterapia, la dinámica de grupos o el marketing social, por poner algunos ejemplos.

En todo caso, en general, entendemos que a la hora de presentar las propuestas metodológicas sería prudente no atribuir ninguna, en exclusiva, a una de esas disciplinas o tradiciones pues esto es lo justo y ajustado si miramos a la realidad de los servicios sociales, hoy y aquí y al alto grado de pluralismo metodológico que se observa (pluralismo que podría asumirse como deseablemente transdisciplinar).

#### **5. La cuestión de las fases**

Asumimos que todos los procesos se rigen por una estructura cíclica con tres momentos que son planificación, ejecución y evaluación. Esta es una cuestión controvertida, pues tanto en el ámbito de la intervención social como en muchos otros ámbitos de la actividad humana se proponen muy diversos esquemas acerca de cuántas y cuáles son esas diferentes fases o momentos generales en los que se despliegan los distintos procesos. Intentaremos ser convincentes a la hora de quedarnos en las tres mencionadas. Para ello, por ejemplo, habrán de considerarse las decisiones y ajustes como parte del proceso de planificación y las diversas formas de diagnóstico (o, por ejemplo, la elaboración del informe social, la ficha social y la historia social) como parte del proceso de evaluación.

Proponemos, por tanto, dedicar un apartado específico a la planificación y otro a la evaluación como *técnicas genéricas de la acción racional*. Al hablar de planificación y evaluación intentaremos poner de manifiesto la existencia de un conocimiento sobre planificación y evaluación que no es privativo de ninguna de las tradiciones o disciplinas ni de los servicios sociales como tales, sino compartido en ámbitos mucho más amplios. Se hará referencia a procesos de planificación y evaluación a diferentes escalas que van desde la intervención individual (gestión de casos) hasta el gobierno de sistemas. En relación con los procesos de planificación y evaluación subrayaríamos elementos como los siguientes:

- El planteamiento participativo, con especial atención a la incorporación al proceso de las personas destinatarias y su punto de vista (con la tensión creativa entre calidad técnica y calidad percibida).
- El planteamiento de objetivos en relación con destinatarias y destinatarios y otras personas y grupos interesados o implicados así como en relación con recursos, con estructuras y con aprendizajes de la propia organización o sistema agente de la intervención.
- La necesidad de aplicar la evaluación (entendida como forma de investigación social) a los diferentes elementos del proceso de intervención: necesidades y recursos, diseño, actividades, estructura, productos, resultados e impacto.

## **6. Métodos relativos a los procesos operativos**

Tenderemos a entender como procesos operativos aquellos que constituyen la cadena básica de valor en las organizaciones o sistemas (de servicios sociales en nuestro caso). Se trata de los procesos que, por decirlo así, desembocan en las destinatarias y destinatarios (usuarias y usuarios) de la intervención o de los servicios sociales. Descubriremos que en el corazón de esos procesos está su dimensión relacional. Se tratará de procesos de alto contenido relacional (podríamos hablar de *relación de ayuda*) que desencadenan efectos también de carácter relacional (en términos de autonomía personal e integración social, básicamente).

Esos procesos podrán tener un carácter más preventivo, más lenitivo o supletorio, más habilitador o rehabilitador o más orientado a desencadenar cambios en patrones, situaciones o estructuras sociales. Lógicamente, junto a el valor añadido relacional cabe encontrar otras aportaciones (por ejemplo alojamiento en un servicio residencial) pero no habrá de confundirse lo nuclear (los bienes relacionales) con lo accesorio (los bienes

materiales). Nos referiremos a metodologías comunicacionales y relacionales (basadas en enfoques como los de la teoría de la comunicación, las habilidades sociales o la dinámica de grupos) como núcleo metodológico en los servicios sociales. Se hablará de información, orientación, apoyo emocional, acompañamiento, dinamización y así sucesivamente.

Se pondrá de manifiesto que los servicios sociales tienen múltiples interfases en las que la intervención social se puede ir comprendiendo como socioeducativa, sociosanitaria (hacia lo terapéutico o clínico), sociohabitacional, sociolaboral, sociocultural, socioeconómica, sociojudicial, sociorecreativa (hacia el ocio) y así sucesivamente. Habremos de tomar en cuenta, por ello, procesos y métodos más pertenecientes al *tronco* y otros más pertenecientes a las *ramas* que se aproximan a otros sistemas. Por lo demás dichas ramas sirven para que los servicios sociales, frecuentemente, tomen préstamos metodológicos de otros sistemas o ámbitos.

Diferenciaremos la intervención social con individuos, la intervención social con familias (o intervención familiar), la intervención social con grupos y la intervención social con comunidades (o intervención comunitaria) y sistemas. Esta división nos servirá para ordenar en buena medida las aportaciones metodológicas. Se hablará de conceptos englobadores como *gestión de casos* y *gestión de proyectos*.

Se hará referencia, en todo caso, a principios o enfoques metodológicos de referencia, como pueden ser el participativo, el familiar, el comunitario, el integral, el sistémico, el ecológico, el de competencia, el de apoyo emocional, el de la normalización, el de la integración, el de la personalización, el contractual, el de la promoción y así sucesivamente. Dicho sea a vuela pluma y con el único ánimo de sugerir posibilidades.

## **7. Métodos relativos a los procesos de gestión**

Nos referiremos también a procesos de gestión y de gobierno en las organizaciones y sistemas de servicios sociales en tanto en cuanto presenten especificidades. Comenzaremos por conceptualizar los procesos de gestión (y gobierno) como procesos que se desgajan de los procesos operativos y se ponen a su servicio.

Así, habrá que hacer referencia a la diferenciación y combinación entre gestión estratégica y gestión operativa, a planteamientos generales de gestión de servicios, a

modelos generales de gestión (por ejemplo gestión de calidad, en diferentes versiones, y su aplicación en el sector) y a procesos específicos de gestión como, por ejemplo:

- La gestión de recursos humanos (y otros recursos), haciendo referencia a aspectos específicos en los denominados *servicios humanos* y las profesiones de ayuda.
- La gestión de las relaciones y las redes (tomando en consideración la peculiaridad del sistema de personas y grupos interesados o implicados típico de las unidades de servicios sociales y sus implicaciones para el posicionamiento de las unidades u organizaciones de servicios sociales).
- La gestión del clima y la cultura, haciendo referencia al carácter contracultural que pueden (o deben) presentar en muchos casos las unidades y organizaciones dedicadas a los servicios sociales.
- La gestión del conocimiento, identificando mecanismos (como el aprendizaje desde la práctica o la investigación, desarrollo e innovación) para la renovación metodológica de los servicios sociales a la que pretende coadyuvar este documento.

Merecerán atención especial las cuestiones de estructura organizativa y gestión por procesos en los sistemas y organizaciones de servicios sociales. Se recogerá la distinción entre atención primaria y atención especializada (con referencia a criterios de segmentación y reflexión crítica sobre el trabajo *con colectivos*); lo relacionado con territorialización, desconcentración y descentralización (geográfica y funcional); las estructuras funcionales, matriciales o en red; la cuestión de la gestión directa e indirecta y demás.

## 8. Bibliografía

Estamos tomando como referencia principal las siguientes obras:

- AGUILAR, M.J. (2002): *Novedades metodológicas en intervención social*. Buenos Aires, Lumen/Humanitas.
- ALEMÁN, M.C. y GARCÉS, J. (dirs.) (1996): *Administración social: servicios de bienestar social*. Madrid, Siglo XXI.
- ANDER-EGG, E. (1989): *Introducción a la planificación*. Buenos Aires, Humanitas.
- ANDER-EGG, E. y AGUILAR, M.J. (1995): *Diagnóstico social. Conceptos y metodología*. Buenos Aires, Lumen.
- ANDER-EGG, E. y AGUILAR, M.J. (1994): *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires, ICSA/Humanitas.
- BREZMES, M. (2001?): *La intervención en trabajo social. Una introducción a la práctica profesional*. Salamanca, Hespérides.
- CASADO, D. y GUILLÉN, E. (2001): *Manual de servicios sociales*. Madrid, CCS.
- CASADO, D. (1998): *Políticas de servicios sociales*. Buenos Aires, Lumen/Humanitas.
- COHEN, E. (2002): "Retos y obstáculos de la modernización de la gestión social en América Latina" ([www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve))

- CORAGLIA, S. y GARENA, G. (1994): *L'operatore sociale. Programmazione, organizzazione, metodi e tecniche dell'azione professionale*. Roma, La Nuova Italia Scientifica.
- CORBETTA, P. (2003): *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid, McGraw-Hill.
- COSTA, M. y LÓPEZ, E. (1996): *Manual para el educador social*. Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales.
- COSTA, M. y LÓPEZ, E. (1997): *Los secretos de la dirección: manual práctico para dirigir organizaciones y equipos*. Madrid, Pirámide.
- DE LA RED, N. (2000): "Metodología de la intervención social" en CERRILLO, G. (coord.): *Centros de servicios sociales del Ayuntamiento de Madrid. Criterios organizativos para la mejora de la atención social*. Madrid, Área de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Madrid, pp. 121-134.
- DE LA RED, N. y RUEDA, J.D. (2004): *Intervención social y demandas emergentes*. Madrid, CCS.
- DE RIVAS, M.J. (2002): *Manual de treball social*. Valencia, Universitat de Valencia.
- DE ROBERTIS, C. (1988): *Metodología de la intervención en trabajo social*. Buenos Aires, El Ateneo.
- DE ROBERTIS, C. (2003): *Fundamentos de trabajo social. Ética y metodología*. València, Nau Llibres/Universitat de València.
- DICKENS, P. (1995): *Quality and excellence in human services*. Chichester. Wiley.
- ESCARTÍN, M.J. y SUÁREZ SOTO, M.J. (1994): *Introducción al trabajo social I (Historia y fundamentos teórico-prácticos)*. Alicante, Aguaclara.
- ESCARTÍN, M.J. y otras (1997): *Introducción al trabajo social II (Trabajo social con individuos y familias)*. Alicante, Aguaclara.
- ESPINOZA, M. (1989): *Programación. Manual para trabajadores sociales*. Buenos Aires, Humanitas.
- FAJARDO, I.G. y otras (1997): *Gestión de servicios de apoyo a personas: cuatro monográficos*. Valencia, ADAPT.
- FANTOVA, F. (1988): *Dinámica de grupos. Talde dinamika*. Bilbao, EDEJ.
- FANTOVA, F. (2001): *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid, CCS.
- FANTOVA, F. (2004): "Política familiar e intervención familiar: una aproximación" en *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 50, pp. 121-134.
- FERNÁNDEZ GARCÍA, T y ALEMÁN, C. (2003): *Introducción al trabajo social*. Madrid, Alianza Editorial.
- FERNÁNDEZ GARCÍA, T. y ARES, A. (coords.): *Servicios sociales: Dirección, gestión y planificación*. Madrid, Alianza Editorial.
- FERNÁNDEZ GUERRERO, R. y MARTÍNEZ MORENO, A. (1997): *Organizaciones que gestionan servicios de apoyo a personas. Una aproximación sectorial*. Valencia, ADAPT.
- FRANCO, R. (2002): "Principios e instrumentos para la gestión social" ([www.clad.org.ve](http://www.clad.org.ve))
- GARAU, J. (2002): *Guía para la implantación de la norma ONG con calidad. Una iniciativa para aumentar la calidad de los servicios sociales de las ONG de España*. Barcelona, INTRESS.
- GARCÍA ALBA J. y MELIÁN, J.R. (1993): *Hacia un nuevo enfoque del trabajo social*. Madrid, Narcea.
- GARCÍA HERRERO, G. A. y RAMÍREZ NAVARRO, J. M. (1996): *Diseño y evaluación de proyectos sociales*. Zaragoza, Libros Certeza.
- GARCÍA ROCA, J. (2004): *Políticas y programas de participación social*. Madrid, Síntesis.
- GÓMEZ SERNA, M. (2004): *Evaluación de los servicios sociales*. Barcelona, Gedisa.
- GÓMEZ VIEITES, A. y SUÁREZ REY, C. (2003): *Sistemas de información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial*. Madrid, RA-MA.
- GOSLING, L y EDWARDS, M. (1995): *Toolkits. A practical guide to assessment, monitoring, review and evaluation*. London, Save the Children.
- GUILLÉN, E. (comp.): *Sobre problemas y respuestas sociales. Homenaje a Demetrio Casado*. Barcelona, Hacer.
- HERNÁNDEZ ARISTU, J. (1991): *Acción comunicativa e intervención social. Trabajo social, educación social, supervisión*. Madrid, Popular.
- IBÁÑEZ, J. (coord.) (1998): *Nuevos avances en la investigación social: La investigación social de segundo orden I y II.* Barcelona, Proyecto A.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1997): *El cuadro de mando integral*. Barcelona, Gestión 2000.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (2004): *Administración. Una perspectiva global*. México, McGraw-Hill.
- LAMBIN, J.J. (1995): *Marketing estratégico*. Madrid, McGraw-Hill.

- LAPARRA, M. y AGUILAR, M. (1997): "Intervención social y exclusión" en CÁRITAS: *Políticas sociales contra la exclusión social. Actas del simposio*. Madrid.
- LÓPEZ CABANAS, M. y CHACÓN, F. (1997): *Intervención psicosocial y servicios sociales. Un enfoque participativo*. Madrid, Síntesis.
- MARÍN, M. y GARRIDO, M.A. (coords.)(2003): *El grupo desde la perspectiva psicosocial. Conceptos básicos*. Madrid, Pirámide.
- MEDINA TORNERO, M.E. (2003): *Implantación de la calidad en las ONG*. Murcia, FAMDIF/COCEMFE.
- MINTZBERG, H. (1991a): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel.
- MINTZBERG, H. (1991b): *Mintzberg y la dirección*. Madrid. Díaz de Santos.
- MONDRAGÓN, J. y otras (1996): *Trabajador social. Temario para la preparación de oposiciones*. Sevilla, MAD
- MORENO-LUZÓN, M.D. y otros (2001): *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid, Pearson Educación.
- NIRENBERG, O. y otras (2000): *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires, Paidós.
- NIRENBERG, O. y otras (2003): *Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia*. Buenos Aires, Paidós.
- PÉREZ ERANSUS, B. (2004): "El acompañamiento social como herramienta de lucha contra la exclusión" en *Documentación Social*, núm. 135, octubre-diciembre, pp. 89-107.
- PERIS, F. J. y otros (1995): *Curso de dirección y organización de empresas*. Valencia, Tirant lo Blanch.
- PETRUS, A. (coord.) (1997): *Pedagogía social*. Barcelona, Ariel.
- PICORNELL, A. (2002): "El método: pautas de intervención inciertas para el trabajo social" en *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, núm. 57, pp. 57-65.
- PORCEL, A. y VÁZQUEZ, C. (1995): *La supervisión. Espacio de aprendizaje significativo. Instrumento para la gestión*. Zaragoza, Libros Certeza.
- RANCI, C. (ed.) (2001): *Il mercato sociale dei servizi alla persona*. Roma, Carocci.
- RAYA LOZANO, E.E. (2001): "¿Qué es "Política Social"? Apuntes sobre un asunto de interés para el trabajo social" en *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, núm. 54, pp. 59-78.
- RICHMOND, M. (1995): *El caso social individual. El diagnóstico social (textos seleccionados)*. Madrid, Talasa.
- RODRÍGUEZ, D. (1999): *Diagnóstico organizacional*. México, Alfaomega.
- ROMANS, M. y otros (2000): *De profesión: educador(a) social*. Barcelona, Paidós.
- RUEDA, J. M. (1993): *Programar, implementar proyectos, evaluar. Instrumentos para la acción*. Zaragoza/Barcelona, Librería Certeza/INTRESS.
- RUEDA, J.M. (en homenatge) (1998): *Comunitat, participació i benestar social*. Barcelona, Diputació de Barcelona.
- SÁNCHEZ VIDAL, A. (1993): "Interdisciplinariedad en la acción social" en NAVALÓN, C. y MEDINA TORNERO, M.E. (eds.): *Psicología y trabajo social*. Barcelona, PPU, pp. 379-391.
- SANTOLARIA, F. (1997): *Marginación y educación. Historia de la educación social en la España moderna y contemporánea*. Barcelona, Ariel.
- SCHÖN, D. (1998): *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona, Paidós.
- SCHVARSTEIN, L. (2003): *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós.
- SETIÉN, M.L. y SACANELL, E. (coords.) (2003): *La calidad en los servicios sociales: conceptos y experiencias*. Valencia, Tirant lo Blanch.
- SIIS (2001): *Garantía de calidad. Kalitatea zainduz* ([www.siis.net](http://www.siis.net)).
- TOBÓN, M.C. y otras (1998): *La práctica profesional del trabajador social. Guía de análisis*. Buenos Aires, Lumen/Humanitas.
- VÁZQUEZ, C. (2002): "El contrato. Un instrumento para el cambio" en *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, núm. 58, pp. 59-78.
- WATZLAWICK, P. y otros (1983): *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona, Herder.
- WENGER, E. (2001): *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona, Paidós.