

# UNA APROXIMACIÓN A LA CALIDAD EN EL ÁMBITO DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL

Contenido aproximado de la intervención preparada por Fernando Fantova para el Seminario de Calidad y Empresa Social, Barcelona, 10 de septiembre de 1998. Publicado en *IX Congreso de Empresas de Calidad: Documentos de Gestión, Innovación y formación*, Barcelona, Fórum Empreses de Qualitat, pp. 289-295.

*Hay que influir en lo que no existe todavía.  
Hay que ordenar lo que aún no está desordenado  
Un árbol cuyo grosor es de una braza,  
nace de un tallo fino como un cabello.*

Lao Tse

## Introducción

La Fundación EDE está inmersa en varios procesos<sup>1</sup>, relacionados de una u otra manera con la gestión de calidad. Quien escribe estas líneas es, en concreto, el responsable de un proyecto de investigación conducente a la discusión y formulación de un modelo de gestión para organizaciones prestadoras de servicios sociales, proyecto en el cual el concepto de calidad resulta un referente inexcusable. En esta intervención vamos a apuntar algunas reflexiones iniciales que estamos haciendo en relación con este tema

Podríamos empezar por una constatación. De una u otra manera, en mayor o menor medida, el tema de la calidad está encima de nuestra mesa, está en nuestra agenda de trabajo. En estos últimos meses y en el entorno científico y profesional en el que se mueve la Fundación EDE han ocurrido y están ocurriendo algunos fenómenos como: jornadas en torno a calidad y servicios sociales, educativos, sanitarios son cada vez más frecuentes; organizaciones de servicios sociales participando en iniciativas formativas relacionadas con la calidad, en ámbitos que antes les resultaban ajenos; etc.

## Pero... ¿de qué estamos hablando?

Cuando un término se usa tan profusamente como el de calidad corre el riesgo de que su contenido se difumine o se confunda. Intentemos, pues, abordar una primera clarificación conceptual. En el entorno de la intervención social, el concepto de calidad aparece fundamentalmente en dos discursos. Uno sería el de la "calidad de vida" y otro el de la calidad de los servicios. Intentaremos explicarnos.

---

<sup>1</sup> En particular para este texto nos basaremos en el preparado para un curso impartido desde la Fundación EDE a los profesionales de APNABI, entidad que atiende a personas con autismo en Bilbao.

## Calidad de vida

Verdugo propone la definición de calidad de vida de Schalock en 1994: “Calidad de vida es un concepto que refleja las condiciones de vida deseadas por una persona relacionadas con la vida en el hogar y la comunidad, el empleo y la salud. Como tal es un fenómeno subjetivo basado en la percepción de la persona sobre varios aspectos de experiencias de la vida, incluyendo características personales, condiciones objetivas de vida, y la percepción de otros significativos”<sup>2</sup>.

Este énfasis en la calidad de vida es, probablemente, congruente con el denominado “cambio de paradigma” en la comprensión y tratamiento de las necesidades educativas, sanitarias y sociales en las últimas décadas, reflejado en documentos de la OMS<sup>3</sup> o de Naciones Unidas<sup>4</sup>. Se trata de un cambio de enfoque en el que se pasa de considerar a los usuarios de servicios sociales, sanitarios, educativos, etc. como beneficiarios objetos de atención (sea caritativa, médica, rehabilitadora, etc.) a ciudadanos, sujetos de derecho, clientes de servicios.

El foco no se pone tanto en la persona como en la interacción entre persona y entorno y, en definitiva en las condiciones de vida a las que tiene acceso efectivo<sup>5</sup>. Desde ese punto de vista se reinterpretan y rediseñan los servicios como: apoyos para el desarrollo de itinerarios de vida diversos, autónomos y valorados; con inclusión en la comunidad; promotores de la participación y opción; sometidos a evaluación con todos los agentes implicados; animadores y realizadores de continuos procesos de cambio personal, institucional y social<sup>6</sup>.

## Calidad en los servicios

Si hay hoy en día entre nosotros un concepto dominante en el mundo de la producción de bienes y la provisión de servicios de todo tipo, ese concepto es el de calidad. Diversos estudiosos coinciden en proponer un esquema similar a la hora de acercarse a este concepto y su evolución.

Tomamos una definición de calidad desde el campo de la salud: “la provisión de servicios accesibles y equitativos, con un nivel profesional óptimo, teniendo en cuenta los recursos disponibles y logrando la adhesión y satisfacción del usuario”<sup>7</sup>. Especificando algo más cabe decir que “tras varios años de investigar ... Zeithaml, Parasuraman y Berry concluyeron que el sector servicio comparte diez dimensiones básicas de calidad: apariencia de los

<sup>2</sup> VERDUGO, M. A.: 1997. “Calidad de vida en personas con retraso mental”, ponencia presentada en el seminario “Calidad y discapacidad psíquica”. Donostia. Diputación Foral de Gipuzkoa. 24-26 de noviembre, p. 12. En esta y las siguientes notas, recogemos, a modo de ejemplo, referencias del campo de las discapacidades, pero lo mismo valdría para todo tipo de intervención social.

<sup>3</sup> ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD: 1983. Clasificación internacional de deficiencias, discapacidades y minusvalías. Madrid. INSERSO.

<sup>4</sup> NACIONES UNIDAS: 1988. Programa de acción mundial para las personas con discapacidad. Madrid. Real Patronato de Prevención y de Atención a Personas con Minusvalía.

<sup>5</sup> CASADO, D.: 1995. Ante la discapacidad: glosas iberoamericanas. Buenos Aires. Lumen

<sup>6</sup> PUIG DE LA BELLACASA. R.: 1992. “Concepciones, paradigmas y evolución de las mentalidades sobre la discapacidad” en Real Patronato de Prevención y de Atención a Personas con Minusvalía. Discapacidad e Información. Madrid. Pp. 57-90

<sup>7</sup> OTERO, A. “Garantía y mejora de la calidad” en MARTIN, A. y CANO, J. F. Atención primaria: conceptos, organización y práctica clínica. Barcelona. Modby/Doyma. 1995. P. 274

elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, amabilidad, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión de cada cliente”<sup>8</sup>.

Según Dickens, “Dale, Lascelles y Plunkett ... presentan un modelo de cuatro niveles de la evolución de la gestión de calidad ...:

1. Inspección: una o más características de un producto son inspeccionadas, medidas o examinadas y comparadas con requerimientos especificados para evaluar su conformidad. Ello es hecho fundamentalmente por personal contratado para esta tarea y no involucra a los productores. Las partes no conformes son eliminadas o devueltas para volver a trabajar sobre ellas.
2. Control de calidad: el mismo énfasis en la inspección pero involucrando a los productores y con sistemas de retroalimentación hacia la línea de producción para que el proceso de producción pueda ser modificado para producir bienes conformes.
3. Aseguramiento de la calidad: acciones sistemáticas y planificadas para producir artículos conformes, auditoría interna y evaluación externa para asegurar la calidad continua. Se especificarían y seguirían sistemas de aseguramiento de la calidad y su implementación sería monitorizada.
4. Gestión de Calidad Total (T.Q.M.): la aplicación de procedimientos de gestión de calidad a todos los aspectos del negocio, incluyendo la implantación de políticas, la estrategia, la estructura organizacional y la cultura”<sup>9</sup>.

En este momento cuando se habla de calidad en una organización o en un servicio, las propuestas se enmarcan conceptualmente en el modelo de gestión de calidad total, entendiéndose que incluye y supera los anteriores elementos o momentos. Sobre este particular nos extenderemos posteriormente<sup>10</sup>.

### **Calidad de vida y calidad en los servicios**

No sabemos hasta qué punto es casual o no el hecho de que en ambos discursos se este utilizando el mismo término de calidad. Según Verdugo, “el énfasis actual en el concepto de calidad de vida de las personas con discapacidad forma parte de la denominada revolución socio-cultural por la calidad ... que tiene sus orígenes en la empresa”<sup>11</sup>. Sea como sea, lo que parece bastante seguro en este momento es que ambos discursos están confluyendo y conformando un único enfoque de acercamiento a la atención en servicios humanos.

Si lo que se pretende con los servicios es contribuir a una mejor calidad de vida y si esto se consigue con calidad de servicio, para lograr la cual hemos de ir en una línea de gestión de calidad, vemos que, en principio, podemos afirmar que ambos discursos han confluído en uno sólo, al menos en determinadas reflexiones y prácticas que nos sirven de referencia. Como sugiere Dickens, “existe una aceptación muy amplia acerca del hecho de que la medida de la calidad de vida, aunque sea difícil es una parte vital de la evaluación de la

<sup>8</sup> CAMARA, D. “Aplicación del marketing al diseño de un sistema de calidad total en servicios sanitarios” en Boletín de Estudios Económicos. Vol. LI - Nº 159 - Diciembre 1996. P. 484.

<sup>9</sup> DICKENS, P.: 1994: Quality and Excellence in Human Services. Sussex. John Willey & Sons. P. 3

<sup>10</sup> CONNORS, T. D. (ed.): 1993. The nonprofit management handbook: operating policies and procedures. New York. John Wiley & Sons.

<sup>11</sup> VERDUGO, m. a. Obra citada, p.2

calidad y de la producción y uso de adecuadas medidas de resultado para servicios humanos...Es obvio que la calidad de vida y su experiencia, sólo puede ser definida por el cliente o consumidor, y por eso el uso de este concepto está vinculado a las ideas de satisfacción del consumidor a las que nos hemos referido"<sup>12</sup>.

## **Gestión de calidad total**

Como decíamos, hoy en día, hablar de calidad en una organización de servicios es situarse, al menos intelectualmente, en modelos de gestión de calidad total. Contamos con la referencia de los modelos de las series ISO (Organización Internacional de Normalización), orientados al aseguramiento de la calidad y fundamentalmente del Modelo Europeo de Gestión de Calidad Total (conocido por las siglas de la European Foundation for Quality Management), así como de otros acercamientos más o menos concordantes. El modelo EFQM constituye el fundamento del Premio Europeo a la Calidad y se basa en la premisa siguiente: "La Satisfacción de Clientes y Empleados y el Impacto en la Sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la Política y Estrategia, la Gestión del Personal, los Recursos y los Procesos hacia la consecución de la Excelencia en los Resultados Empresariales". Desde este punto de vista los conceptos fundamentales de la Gestión de Calidad Total serían: orientación al cliente; relaciones de asociación con proveedores; desarrollo e involucración de las personas; procesos y hechos; mejora continua e innovación; liderazgo y coherencia en los objetivos; responsabilidad social; orientación hacia los resultados.

Nos encontramos pues ante un modelo o estrategia general de gestión, llamada gestión de calidad total (TQM) dominante en el mundo de las ideas acerca de gestión y con todo un entramado de departamentos o responsables de calidad dentro de las empresas y de entidades externas a las organizaciones dedicadas a asesorar, acreditar, certificar u homologar la calidad de productos y servicios. Y un campo, el de los servicios sociales que empieza a asomarse de alguna manera a todo ese mundo. Obviamente, la gestión de calidad total no es el único modelo de global de gestión y existen otros acercamientos suficientemente globales.

## **¿Con qué animo nos acercamos a la cuestión?**

El discurso de la calidad nos llega a los servicios sociales proveniente desde otros ámbitos, fundamentalmente desde el mundo de la empresa industrial y mercantil. Ante él, algunos gestores y profesionales del ámbito de la intervención social reaccionan con escepticismo o rechazo considerándolo como algo ajeno. Otros, por el contrario pueden caer en la tentación de pensar que sólo ese modelo vale y que la forma en la que venían trabajando no tiene nada de aprovechable.

Nosotros creemos que es demostrable que, entre los principios, valores, conceptos, sistemas, técnicas o instrumentos que hoy se nos presentan en el contexto de la calidad total:

- Algunos no son aplicables en las organizaciones de intervención social sin ser sometidos a un proceso crítico de adaptación, pues no están formulados o contruidos con un suficiente grado de abstracción como para valer para cualquier

<sup>12</sup> DICKENS, obra citada, p.183

organización sino ligados fundamentalmente a empresas que producen bienes para el mercado.

- Algunos formaban ya parte de la tradición conceptual y operativa de los servicios sociales, estando encajados antes y quizá mejor en nuestra práctica y reflexión que en el mundo empresarial industrial.

Con esto no queremos en absoluto negarnos a un enriquecimiento al contacto con las propuestas de la gestión de calidad. Antes al contrario, creemos que una recepción real y fértil de dichos modelos sólo es posible desde un interlocutor consciente de sus propias fortalezas y debilidades, de sus propias tradiciones y prácticas que pueda proceder a una incorporación crítica y honesta de las aportaciones que quepa recibir. De lo contrario la calidad total no pasará de ser un barniz de moda sin efectivo impacto en los servicios que prestamos y las organizaciones que gestionamos.

### **Esencia y contexto de la calidad total**

Persiste, pues, la pregunta acerca de si podremos beneficiarnos -y en qué medida y cómo- de los aportes de la gestión de calidad total en los servicios sociales. Para contestar a esta pregunta intentaremos clarificar cuál es la esencia de la gestión de calidad total y en qué contexto surge.

Galgano define así el “significado operativo ... de calidad ...:

- Calidad como satisfacción del cliente. Este es el concepto innovador que supera y enriquece los significados más tradicionales (conformidad con especificaciones, idoneidad práctica) ... la última palabra siempre corresponde al cliente...
- Calidad como output ... Cada persona y cada entidad de la empresa se justifican por la emisión de un cierto output ...”<sup>13</sup>

Lo esencial de la calidad es la reorientación de la organización y de todas y cada una de sus partes en orden a la producción de resultados que satisfagan al cliente. Dice Ángel Martínez que “es, precisamente la capacidad de los clientes para apreciar y valorar la calidad, y determinar su conducta de compra en función de la misma, la que convierte en relevante al concepto para la empresa.....incorporar la calidad a la empresa supone la transformación organizativa de la misma: sitúa al cliente como referente de toda actividad, obliga a reconsiderar la función del personal e incorpora la mejora continua como objetivo permanente y transversal a toda la organización”<sup>14</sup>.

En todo caso, la mayoría de los autores ponen el énfasis en que fueron determinadas condiciones del entorno de las organizaciones las que posibilitaron e incluso forzaron a una reorientación hacia el cliente. Las empresas se reorientan al cliente porque es la manera de sobrevivir en un entorno que se describe como progresivamente, complejo, competitivo, etc.

<sup>13</sup> GALGANO, A. 1993. Calidad total: clave estratégica para la competitividad de la empresa. Madrid. Díaz de Santos. P. 33.

<sup>14</sup> MARTINEZ, A.: 1997 “Condiciones de calidad en servicios de apoyo a personas” en Gestión de Servicios de Apoyo a Personas. Valencia. Proyecto Integral para el desarrollo de una oferta profesionalizada y eficiente de Servicios Sociales y Socio-Sanitarios (ADAPT). P. 141-4.

Ahora nos tocaría preguntarnos en qué medida y en qué sentido el entorno de las organizaciones que prestan servicios sociales a personas con discapacidad tiene unas características, en este momento y entre nosotros, que hagan posible o necesario ese tipo de enfoque.

Para responder a esta pregunta lo primero es caer en la cuenta de las características de lo que podemos denominar “sistema-cliente” en este tipo de organizaciones: encontramos a los clientes-usuarios, sus familias, las administraciones, la sociedad, etc. Las organizaciones en las que ha nacido la reflexión acerca de la calidad se enfrentan fundamentalmente a demandas solventes en un contexto de mercado, mientras que nosotros intentamos responder a necesidades sociales (se traduzcan o no en demandas, solventes o, mayormente, no) en servicios encargados y legitimados, al menos en cierta medida por la sociedad y, en concreto, las administraciones públicas.

Creo que, aunque en distinta manera y medida, nuestras organizaciones también están sometidas a las circunstancias del entorno que suelen citarse como caldo de cultivo para el surgimiento de las propuestas de gestión de calidad: globalización, privatización (o, al menos, contratación externa de servicios con el consiguiente examen público), nuevas tecnologías, clientes más formados e informados, incremento de la competencia, extensión y creación de sistemas de servicios, restricciones económicas, crecientes exigencias éticas y técnicas, desarrollo profesional y de gestores, etc.

Desde ese punto de vista parecería natural que nuestras organizaciones se orienten a una gestión de calidad. Sin embargo, el problema está en que en ese sistema-cliente del que hemos hablado, en los tiempos que corren y en servicios para poblaciones desfavorecidas es muy fácil que ocurra lo que López-Arostegi llama “sobreadaptación al cliente-administración”<sup>15</sup>.

Si se produce esa sobreadaptación al cliente-administración perdemos de vista la misión de contribuir a la mejora de la calidad de vida de los clientes-usuarios y, desde nuestro punto de vista, no cabe hablar de calidad total. Nos permitimos dudar de la fortuna que a medio plazo tendrá el discurso de la gestión de calidad total en los servicios sociales (entendida como orientación al cliente-usuario) si no se asume como prerequisite una política consistente de conformación, estructuración y enriquecimiento de un verdadero sistema de servicios sociales. Sin embargo no parecen ser “buenos tiempos para la lírica”.

Aplicar de verdad los principios de la gestión de calidad total a los servicios sociales supone, en todo caso, un salto muy grande para los diferentes actores involucrados. Iría, desde luego más allá de una dinámica de acreditación, certificación u homologación, que parece ser la pretensión dominante en determinados sectores de las administraciones públicas.

## **Elementos para una introducción de la calidad**

En todo caso nuestra profesión no es la de profetas o agoreros, ni siquiera la de investigadores desapegados de la realidad. Estamos en el tajo y el precedente análisis acerca de los riesgos y dificultades de la gestión de calidad en nuestras organizaciones no puede retraernos de recoger el guante que se nos ha lanzado. Reconocemos la importancia,

<sup>15</sup> LOPEZ-AROSTEGI, R.: 1997. Argumentos y primeros pasos para la implantación de sistemas que promuevan la calidad en el sector de los servicios sociales. Semana Europea de la Calidad. Calidad en Europa al servicio de la sociedad. Bilbao, 13 de noviembre. Fundación EDE, Area de Asesoría y Estudios.

la vigencia y el interés de la propuesta de la calidad y nos aprestamos a estudiar el tema y aplicar las propuestas.

En cada uno de los ámbitos y partes de la organización cabe iniciar procesos de implantación de la calidad desde una perspectiva de gestión de la calidad total. Como elementos de distinta índole que se vinculan con la gestión de calidad total queremos mencionar y presentar brevemente algunos:

- Planificación estratégica y mejora continua.
- Participación de personal y clientes.
- Formalización y perfeccionamiento de los procesos.
- Evaluación con indicadores.

Hagamos a continuación unas breves referencias a cada uno de estos aspectos, a modo de bosquejo o esquema.

### **Planificación estratégica y mejora continua**

Hablar de mejora continua en la organización y en cada una de sus partes supone pasar de un funcionamiento inercial y repetitivo a un sistema proyectual donde todo se somete al ciclo programación-ejecución-evaluación. En la mayoría de las organizaciones se dispone de técnicas e instrumentos de planificación que probablemente serán susceptibles de mejora y de aplicación a todos los niveles de la organización.

Desde los modelos de gestión de calidad se pone énfasis en la necesidad de una planificación estratégica, es decir, de una planificación del conjunto de la organización que la sitúe en el medio y largo plazo. Dicha planificación pasa por clarificar y formular la misión, visión y valores de la organización, realizar un análisis del entorno e interno (daño: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), identificando nuestros clientes y sus necesidades y nuestros segmentos de mercado, y, a partir de ahí lanzar las políticas, objetivos y trayectorias tendentes a conseguir y mantener el posicionamiento e imagen deseada de la organización en el entorno.

Desde las propuestas de calidad se habla también de los “planes de mejora”, entendidos como programas de acción temporal o sectorial dirigidos a contribuir al incremento de la calidad de determinados procesos o sistemas de la organización. Un plan de mejora puede ser más o menos global o más o menos ambicioso, pero siempre va orientado a cambios en la organización y su funcionamiento, en orden a remover obstáculos que se interponen en el camino hacia la calidad<sup>16</sup>.

No debemos olvidar, en todo caso, que en el campo social o educativo disponemos de técnicas y prácticas de planificación a nivel de intervención individual, grupal, institucional, social, etc.<sup>17</sup>, probablemente más trabajadas y depuradas, y, en todo caso, más adaptadas a nuestras necesidades, que las que suelen proponerse desde los manuales de gestión de

<sup>16</sup> SPRI.: 1995. “Plan de mejora” en Calidad total. Bilbao.

<sup>17</sup> RUEDA, J. M.: 1993. Programar, implementar proyectos, evaluar: instrumentos para la acción. Zaragoza. Librería Certeza. ALVAREZ, M. A. y ANDER-EGG, E.: 1984. Organización y administración de servicios sociales. Buenos Aires. Humanitas. MARTIN, A. y otros. Psicología comunitaria. Visor.

calidad. Lo cual no es óbice para someterlas a contraste y asimilar todo lo que pueda enriquecernos.

### **Participación de personal y clientes**

Uno de los ejes de la gestión de calidad total es la promoción activa de la participación del personal (cliente interno) y de los clientes en la vida y acción de la organización. Los modelos de gestión de calidad descansan en un aprovechamiento cada vez mejor de las potencialidades de las personas, entendidas como el recurso más valioso de las organizaciones.

Quizá esto sea especialmente cierto en los servicios. Por ejemplo, "Ellis y Whittington... insisten en que la base del aseguramiento de la calidad en los servicios humanos está en la competencia y las habilidades sociales de los proveedores de servicios, pero un elemento vital es la posesión de un conjunto de "actitudes de cuidado" en el personal del servicio ... Estas actitudes tienen su raíz en valores personales"<sup>18</sup>.

Diríamos que el proceso de interacción, comunicación interpersonal es el "negocio" de la organización en la intervención social. Considerando que los procesos de gestión no son otra cosa que procesos -también- de relación interpersonal, fundamentalmente entre personas de la organización, parece que nos colocamos ante la hipótesis de que esa relación que "fluye" es "la misma", fluya entre la directora y su secretario o fluya entre el cuidador y la usuaria. Si la relación fue de dominación "a nivel de gestión" no podrá en ningún "lugar" de la organización "reciclarse" y convertirse en relación participativa "a nivel de la intervención". En esta línea señala Dickens que "existe evidencia que demuestra que la calidad de la atención recibida por los clientes de los servicios humanos está directamente correlacionada con la calidad de la vida laboral experimentada por el personal que proporciona esa atención"<sup>19</sup>.

De ahí la importancia crítica que se concede en los modelos de gestión de calidad al liderazgo, al trabajo en equipo, a las técnicas grupales, a la comunicación interna o a la formación del personal. En última instancia será la cultura, los valores y presupuestos compartidos en la organización la que la configurará como participativa o no. Mas esta cultura se materializará en medios concretos.

---

<sup>18</sup> DICKENS, p. Obra citada, p. 37

<sup>19</sup> DICKENS, P. Obra citada, p. 183



## Formalización y perfeccionamiento de los procesos

Un proceso puede ser definido como “una secuencia de actividades en las que intervienen personas, materiales, energía y equipamiento, organizadas de una forma lógica para producir un resultado planificado y deseado. Un proceso debe tener entradas (inputs) y salidas (outputs) medibles y debe ser adaptable al cambio”<sup>20</sup>. Según Gibbs, experto en la llamada reingeniería de procesos, “para reinventar un proceso de manera adecuada hay que valorar el proceso desde la perspectiva del consumidor”<sup>21</sup>.

El considerar los procesos, describirlos, analizarlos, simplificarlos puede ser un interesante ejercicio, no sólo para fijar la manera en que se deben hacer las cosas, sino también para mejorarla. Podemos plasmar esto en el manual de procedimientos, que ha de ser comprendido en forma flexible y dinámica. Pues no todos los "procesos" son igualmente reducibles a "procedimientos". Hablamos de burocratización cuando la formalización de los procedimientos de una organización la hace menos flexible y, en definitiva, menos eficiente.

La formulación y redefinición de procesos nos puede llevar a plantear cambios en las estructuras. Muchas veces las estructuras organizativas (con sus departamentos, funciones, etc.) se convierten en camisas de fuerza que inciden en tareas, actividades y procesos que no añaden valor para el cliente. Desde los planteamientos de calidad se tiende a estructuras más planas, más flexibles, más “ad hoc” en función de proyectos concretos, etc.

## Evaluación con indicadores

El énfasis de los modelos de gestión de calidad en el uso de datos conecta con las prácticas de evaluación con indicadores que se han venido depurando en el campo social<sup>22</sup>. La evaluación puede tener diferente alcance (evaluación de la idoneidad o coherencia interna; de la eficacia u obtención de resultados; de la pertinencia o respuesta a necesidades; de la eficiencia o relación coste-beneficio) pero en todo caso es un proceso necesario en todas las partes de la organización para retroalimentarnos, para aumentar nuestro conocimiento, para introducir cambios. La evaluación ha de ser una verdadera investigación.

Dickens, desde la experiencia anglosajona, nos alerta: “Ultimamente, la preponderancia de enfoques de contrato en servicios humanos ... ha llevado a ver la calidad puramente en términos de cumplimiento de las condiciones contractuales de calidad usualmente en forma de estándares prescritos. Esto es desafortunado, porque va en contra de la base de valores que entiende que la calidad es un valor deseable en sí y lleva a un enfoque rígido de formulación y cumplimiento de estándares donde se propende al cumplimiento de mínimos más que a la mejora continua”<sup>23</sup>

En todo caso, siempre que evaluamos lo hacemos desde algún tipo de parámetros o estándares, que siempre debemos -de alguna manera- construir y consensuar. Contamos, sin embargo con referencias en distintas organizaciones.

<sup>20</sup> SPRI: 1995. “Presentación” en Calidad total. Bilbao. P. 17.

<sup>21</sup> GIBBS, M.: 1997. Reingeniería de la empresa. En Cluster Conocimiento. Tendencias de gestión en el nuevo milenio: hacia la empresa del Conocimiento. Bilbao. P. 59

<sup>22</sup> ANDER-EGG, E.: 1984. Evaluación de programas de trabajo social. Buenos Aires. Humanitas. ESPINOZA, M.: 1983. Evaluación de proyectos sociales. Buenos Aires. Humanitas. WEISS, C.: 1987. Investigación evaluativa. México. Trillas.

<sup>23</sup> DICKENS, P. Obra citada, p. 180-1.

Una de esas referencias, por ejemplo, es la de las organizaciones norteamericanas de acreditación en servicios para personas con discapacidades. Como ejemplo diremos que "The Council on Quality and Leadership in Supports for People With Disabilities ... antes conocido como The Accreditation Council, cambió su definición de calidad de "acuerdo con el proceso organizacional" a "respuesta a la gente" ... en siete grandes factores (identidad, autonomía, vinculación, logro, derechos, salud, protección), que forman la base de las medidas de resultados personales de The Council de 1997"<sup>24</sup>.

Como vemos el énfasis pasa de cumplimiento de prescripciones preestablecidas a satisfacción de los clientes, y esto quizá sea materia de reflexión si como profesionales estamos acostumbrados a saber cuáles son las necesidades de nuestros clientes, sin establecer cauces para que ellos expresen sus demandas. Esto no quiere decir que no tenga una cierta complejidad la tensión necesidades percibidas - necesidades normativas, o calidad percibida - calidad técnica.

Tanto las técnicas de investigación social como las herramientas de la gestión de calidad (a veces unas y otras no se diferencian) pueden sernos de utilidad a la hora de proceder a una evaluación de nuestro trabajo. Todas ellas deberán ser articuladas en sistemas o programas rigurosos y continuos de evaluación.

## **Conclusión**

Baste lo dicho como un primer punto de partida para la reflexión y el diálogo. Ofrecemos el contenido de esta ponencia, pero igualmente aspiramos a que no suponga sino un paso más en la mejora continua de la capacidad de servicio y de gestión de las entidades de intervención social. Más aún cuando nos encontramos inmersos en un proyecto de investigación totalmente relacionado con esta temática y para el cual lo que seamos capaces de compartir en este momento será sin duda de gran utilidad.

---

Bilbao, 7 de julio de 1998

---

<sup>24</sup> GARDNER, J.F. y otros. "Personal Outcomes as Measures of Quality" en Mental Retardation. Vol 35, Nº 4, 295-305, agosto 1997. P. 295