

Tendencias y apuestas en gestión de calidad para los servicios sociales¹

Fernando Fantova²

Artículo publicado en el Boletín del CIES, núm. 22, enero 2005 (www.grupcies.com)

Presentación

Vamos a intentar identificar algunos fenómenos y plantear algunas sugerencias relacionadas con la aplicación de enfoques de gestión de calidad en los sistemas de servicios sociales³. Ni podemos ni pretendemos hacer una descripción o análisis sistemático de las numerosas experiencias de gestión de calidad en estos sistemas de servicios sino, más bien, casi a modo de hipótesis e intuiciones, compartir algunas reflexiones y opciones en el seno de la comunidad científica, profesional e institucional interesada por la gestión de las organizaciones dedicadas a la intervención social. Hemos escogido abordar las siguientes cuestiones:

1. La planificación estratégica y la planificación centrada en la persona.
2. La evaluación, más allá del control.
3. La gestión por procesos y la certificación.
4. La calidad de vida laboral en los servicios sociales.
5. La gestión de las relaciones y las redes, la segmentación y la imagen en los servicios sociales.
6. La gestión de la información y el conocimiento.

¹ Este artículo corresponde, básicamente, a la tercera y última parte de la ponencia "Gestión de calidad en los sistemas de servicios sociales de las comunidades autónomas: perspectivas generales y propuestas de avance" preparada para el seminario de formación sobre "Calidad en los servicios sociales. Situación y perspectivas" organizado por el IMSERSO con la colaboración de CIES en Madrid los días 3 y 4 de noviembre de 2004. Este texto se preparó específicamente para el mencionado seminario. Con todo, en ocasiones, se reelaboraron fragmentos de textos propios cuyo origen recogemos en la bibliografía, al final. Nos basamos en nuestra investigación doctoral y en la aproximación obtenida a través de nuestro trabajo de consultoría social.

² Consultor social. (www.fantova.net)

³ No citaremos, por ser fácil su ubicación, las web de las comunidades autónomas en las que se encuentra abundante información acerca de iniciativas relacionadas con la gestión de calidad en el ámbito de los servicios sociales.

La planificación estratégica y la planificación centrada en la persona

Los procesos de planificación estratégica se han incrementado en nuestros servicios sociales en una época en la que ya estaban siendo revisados críticamente de forma bastante radical en el ámbito empresarial convencional desde el concepto, más globalizador y dinámico, de *gestión estratégica* (Grant, 1996). Sea como fuere, en nuestros sistemas de servicios sociales, a diferentes escalas, se han ido realizando procesos de planificación estratégica que han intentado dar coherencia interna y articular en el medio plazo las diversas actuaciones de los sistemas, de partes de ellos o de sistemas más amplios en los que los sistemas de servicios sociales toman parte.

En ocasiones se ha producido, sin embargo, un cierto divorcio entre unos sistemas de planificación anual (básicamente elaboración de presupuestos, en el mejor de los casos, con metodologías como los presupuestos por programas o presupuestos base cero) que eran los que, efectivamente, reflejaban o regulaban la actuación y una planificación estratégica que se quedaba en un terreno más abstracto o discursivo. Cabría hablar, en ocasiones, por tanto, de un divorcio entre la planificación a nivel político (o estratégico) y la planificación a nivel de gestión (o administrativo).

Por otro lado se vive también un gran divorcio entre las herramientas y procesos de planificación utilizados a nivel de gestión y las utilizadas a nivel de la intervención. Pareciera como si las primeras fueran cosa de economistas y las segundas de educadoras y educadores o trabajadoras y trabajadores sociales, sin que pudiera haber contagios o conexiones entre unas y otras. Sin embargo, una adecuada praxis de gestión de casos con un enfoque de planificación centrada en la persona y de evaluación basada en los resultados (Schalock, 1995) debe conducir a una gestión de las organizaciones y a un gobierno de los sistemas guiados en última instancia por la respuesta a las necesidades de las destinatarias y destinatarios de los servicios. Este tipo de sistemas integrados de planificación representan un reto en sistemas de servicios fragmentados donde una inadecuada comprensión de los denominados servicios sociales de base y servicios sociales especializados conduce frecuentemente a una desarticulación de la intervención y, lo que es peor, de la vida de las personas.

Cabe, y en algunos casos se está produciendo, una mayor articulación y más lenguaje común en los procesos de planificación a diferentes escalas. Por decirlo gráficamente:

quienes manejan el enfoque del marco lógico⁴ pueden aprender de quienes utilizan el cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1997; Olve, 2000), y viceversa. Una mayor aproximación e integración facilitará, con la ayuda de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y unida a una verdadera dinámica participativa, que cada uno de los diversos procesos de planificación aporte información a otros y la reciba de ellos y, más aún, que haya un interesante *contagio* de perspectivas y sensibilidades.

Por otra parte, todos estos procesos permanentes de planificación y toma de decisiones se encuentran ante el reto de incorporar el punto de vista, la voz, las demandas o la expresión de satisfacción o insatisfacción de todas las personas e instancias que antes hemos citado y particularmente de los destinatarios y destinatarias de los servicios sociales, activando mecanismos de participación en la toma de decisiones, de reconocimiento de derechos, de control participativo o de análisis ético, por poner algunos ejemplos.

La evaluación, más allá del control

En realidad, se trata de integrar dialécticamente las dimensiones de la calidad técnica y la calidad percibida, con especial sensibilidad para la voz de las personas y grupos más vulnerables y esto tiene todo que ver con nuestro segundo tema: la evaluación. Y empezamos diciendo que, ciertamente, no es un hecho generalizado en los servicios sociales trascender los mecanismos de control o inspección para instalar verdaderos procesos y sistemas de evaluación y mejora, aunque éstos van siendo cada vez más frecuentes.

Con todo, en esos procesos y sistemas de evaluación en servicios sociales, nos parece clave retener la necesidad de combinar, como sugeríamos, indicadores y estándares de calidad técnica (vinculados a prescripciones normativas de carácter filosófico, ético, científico, estratégico, técnico u operativo) e indicadores y estándares de calidad percibida (vinculados a la expresión directa de satisfacción de personas y grupos interesados o implicados). Posiblemente la tradición de los servicios sociales estaba más basada en indicadores de calidad técnica y la influencia de la gestión de calidad ha llevado a dar más peso a los indicadores de calidad percibida.

⁴ www.jjponline.com/marcologico

Por ello, no deja de ser pertinente el énfasis que los modelos de la calidad hacen en el derecho de las personas a la satisfacción de sus necesidades y aspiraciones *ahora* y, por tanto, a los apoyos necesarios para conseguirla. Puede ser un énfasis especialmente interesante como antídoto de algunos pretendidos *procesos de rehabilitación* o *itinerarios de inclusión* diseñados por personas técnicas que, en ocasiones, aplazan *sine die* el ejercicio de los derechos de las personas atendidas y parecen responsabilizar excesivamente a las personas y sus familias de la consecución de los resultados deseados.

Por otra parte, tanto a efectos de evaluación como en procesos de acreditación u homologación, se va produciendo también una evolución que, aunque lenta, nos parece interesante: Nos referimos a la superación de la mera utilización de indicadores y estándares de actividad o de estructura y la cada vez mayor utilización de indicadores y estándares de resultado, e incluso de impacto. Por otro lado, modelos de referencia, como el EFQM, *Investors in People*⁵ el *modelo ciudadanía* (OCSP, 2003) o el CAF (MAP, 2003) aportan, específicamente para el nivel de gestión, estándares de referencia para la autoevaluación. También han tenido cierta extensión en nuestros servicios sociales experiencias de evaluación comparativa (*benchmarking*) a la búsqueda de *buenas prácticas*.

La gestión por procesos y la certificación

Pasando a la tercera de las cuestiones que nos interesan en este apartado, diremos que, posiblemente, una de las propuestas o visiones de la gestión de calidad que más fuertemente ha penetrado en nuestros sistemas de servicios sociales (aunque no esté, en absoluto, generalizada) sea la de la gestión por procesos, particularmente cuando viene acompañada de certificación bajo normativa ISO 9000, con el impacto que tal certificación puede tener en la imagen de la organización o el sistema que la obtiene.

La gestión por procesos puede ser aplicable al conjunto del macroproceso (la totalidad del sistema) (surgiendo el *mapa de procesos* del sistema) y a cada uno de los procesos y subprocesos que (a modo de muñecas rusas) vayamos identificando. No hay una receta mágica para la identificación de procesos, máxime en servicios que, como los servicios sociales, se caracterizan por su intangibilidad, interactividad y circularidad. Sin embargo, parece evidenciarse la utilidad de un trabajo conducido y participativo acerca de los

⁵ www.iipuk.co.uk

procesos para tomar conciencia, por ejemplo, de cuáles son y dónde están los eslabones que no añaden valor, los despilfarros y pérdidas de energía, los *cuellos de botella*, los obstáculos y trampas para el acceso y la orientación de los destinatarios y destinatarias y así sucesivamente.

Y posiblemente uno de los retos de la gestión por procesos en nuestros servicios sociales (ayudada sin duda por una decidida y activa recepción y aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación) sea la de ayudar a una reconceptualización y reconfiguración de lo que suele denominarse *trabajo administrativo*, sobre todo en aquellas partes de los sistemas en las que es fuerte el peso de la gestión de prestaciones económicas. El discurso predominante (*¡el trabajo administrativo para el personal administrativo!*), que puede resultar acertado en muchos sentidos y en muchos casos, tiende a olvidar que mucho de ese que denominamos *trabajo administrativo* es simplificable y automatizable, que una parte de ese *trabajo administrativo* es trabajo de relación con las destinatarias y destinatarios (y por lo tanto tiene diversas valencias) y que toda división del trabajo trae aparejada el *coste de la coordinación*, lo que a veces aconseja desagregar el *trabajo administrativo* del proceso operativo (en nuestro caso la intervención social) y en ocasiones no.

En todo caso, tal como venimos diciendo, consideramos que la gestión por procesos (sea o no con el enfoque que aportan las normas ISO de la familia 9000) constituye una aportación interesante y valiosa en cualquier organización y también en los servicios sociales. Con todo, nos parece observar, también, algunas limitaciones o dificultades.

Así, en los servicios sociales no se da, en muchas ocasiones, el supuesto del que parten muchas aplicaciones de la gestión por procesos, a saber, la existencia de una estructura funcional claramente establecida e incluso, en ocasiones burocratizada. En un buen número de áreas y unidades de servicios sociales, por ejemplo por su juventud, el problema no es combatir la departamentalización o la rigidez de la estructura organizativa sino, justamente, establecerla con algún grado de claridad. Muchos sistemas, por cierto, necesitan repensar la ordenación coherente y coordinada del trabajo en los marcos comunitario, territorial, comarcal y municipal, buscando sistemas en los que se de un equilibrio armónico entre la atención de base que sea continuo punto de referencia para las personas y los diversos grados de especialización e interdisciplinariedad.

En cualquier caso, hay que notar que no pocos departamentos o áreas dedicadas al diseño de estructuras, valoración de puestos o gestión de recursos humanos se han reconceptualizado en términos de gestión de calidad, ganando en lo relativo a algunas herramientas y perdiendo otras no del todo prescindibles.

Por otra parte, los procesos operativos clave en los servicios sociales, por el carácter relacional que antes les atribuíamos, son naturalmente resistentes a la estandarización. Ello lleva a que un buen número de organizaciones o unidades que abordan la descripción y mejora de procesos (incluyendo organizaciones que obtienen la certificación) agradezcan haber podido ordenar y perfeccionar algunos de sus procesos pero queden un poco decepcionadas al sentir que lo esencial de su actividad apenas ha sido tocado y que necesitan otros enfoques y herramientas para abordarlo. Lo llamaríamos el síndrome "Ah, ¿era esto?".

Y es que ciertamente, la normalización de procesos no alcanza, lógicamente, a toda esa rica dimensión relacional e interactiva de los procesos de intervención y, también, por cierto, de los procesos de gestión. La experiencia parece señalar que los efectos beneficiosos de la normalización de procesos (y de someterse a los procesos de auditoría y certificación) correlacionan en gran medida con el estilo de gestión de las personas que dirigen el sistema o la organización. Dicho de otra manera, hay estilos de gestión poco compatibles con la cultura de la normalización de procesos que, sin embargo, no son en absoluto despreciables.

Con todo, hay que recoger como fenómeno positivo que cada vez son más las experiencias de aplicación de las normas ISO 9000 a los servicios sociales y eso hace que se vayan superando, al menos conceptualmente, algunas de las controversias sobre quién es el destinatario o destinataria de tal o cual proceso, cuáles sus efectos (que pueden ser productos, resultados o impactos) y así sucesivamente, controversias muy frecuentes en las primeras implantaciones de sistemas, sobre todo por dificultades de comprensión entre personas expertas en la norma provenientes del mundo de la industria y profesionales de los servicios sociales con poco conocimiento de la gestión por procesos.

La calidad de vida laboral en los servicios sociales

En cuanto a la aportación de las propuestas de la gestión de calidad a la calidad de vida laboral de las personas que trabajan en el sistema (y pasamos a nuestro cuarto asunto), cabe decir que percibimos claroscuros. Por una parte, efectivamente, hay interesantes experiencias en lo que tiene que ver con la consideración de la trabajadora o trabajador como destinataria o destinatario de los sistemas o, en todo caso, portador o portadora de necesidades e intereses en relación con el sistema y, consiguientemente, medición de su satisfacción, canales y espacios de participación, grupos de mejora, sistemas de quejas y sugerencias y así sucesivamente.

Sin embargo no podemos negar que, con cierta frecuencia, la bandera de la calidad se utiliza para legitimar procesos en los que objetivamente disminuye la calidad de vida laboral de las personas. Ello ocurre cuando en aras de la eficiencia y la flexibilidad se utilizan las técnicas de gestión de calidad para fragilizar y precarizar el vínculo de las personas con las organizaciones en las que trabajan. Podríamos denominar proletarización de los servicios sociales a la colonización de algunos de sus ámbitos por parte de proveedoras que disminuyen el valor relacional añadido de muchos de los servicios sociales reconfigurándolos en términos de pura asistencia material (como si ésta fuera posible, con personas, sin el componente relacional).

Y es que uno de los cometidos principales de los procesos de gestión de calidad habrá de ser el de perseguir el bienestar de las personas que trabajan en las organizaciones y sistemas. Este cometido es especialmente crítico en servicios que, tal como hemos dicho, son altamente intangibles, de modo que la suerte de la calidad del servicio está, fundamentalmente, en manos de las personas que interactúan directamente con las destinatarias y destinatarios. Sea como fuere, a través de unos u otros procesos de gestión, con unas u otras herramientas de gestión, se trata de construir sistemas y unidades de escala humana donde se practique y se viva ya esa calidad de vida y ese bienestar social que supuestamente queremos proporcionar a nuestras destinatarias o destinatarios e *instalar* en la sociedad.

La gestión de las relaciones y las redes, la segmentación y la imagen en los servicios sociales

Pasando al quinto punto, diremos que, ciertamente, una de las aportaciones centrales de las propuestas de gestión de calidad es la de promover la orientación sinérgica de las

organizaciones y sistemas a sus diversas personas y grupos interesados e implicados, lo que, lógicamente, conlleva un énfasis en la gestión proactiva de las relaciones con todas esas personas y grupos. Tal como veíamos en el apartado anterior, los sistemas de servicios sociales mantienen un complejo haz de relaciones con un amplio abanico de personas y grupos y, por ello, la gestión de dichas relaciones se convierte, frecuentemente, en un proceso clave en dichos sistemas.

Ello supone la reinterpretación y aplicación de muchas aportaciones y herramientas del marketing, sin olvidar que el marketing es una disciplina especialmente pensada para relaciones de intercambio típicas del mercado. Como hemos visto no es ésta, en la mayor parte de los casos, la naturaleza de las relaciones que observamos en los sistemas de servicios sociales. Sea como fuere, desde nuestro punto de vista, algunos retos especialmente importantes en este terreno serían:

- Revisar los criterios de segmentación que los servicios sociales utilizan con sus destinatarias y destinatarios, superando criterios obsoletos que muchas veces se han *naturalizado* en las estructuras de los sistemas de servicios y orientarse a una cada vez más personalización de las intervenciones y los servicios, sirviéndose de la microsegmentación (Lambin, 1995: 193).
- Dar pasos en la gestión de la imagen de los servicios sociales, de modo que éstos superen la situación de desconocimiento o estigmatización en la que frecuentemente se encuentran ante amplios sectores de la comunidad, con el consiguiente déficit de legitimidad.
- Progresar en todo lo relativo a instrumentos que regulan las relaciones entre agencias, dado que, sin entrar ahora en el necesario y urgente debate acerca de los servicios públicos, no cabe duda de que las personas con responsabilidades de gestión en diversos puntos del sistema de servicios sociales han de hacer, cada vez más, el esfuerzo de identificar y potenciar el valor añadido específico que cada agente o unidad aporta. La intervención social se hace más compleja y hay masa crítica para que adquieran personalidad propia agencias o instancias (tanto públicas como privadas) que pueden asumir y articular de muy diversas maneras roles y funciones tales como la atención directa, la gestión de recursos, la planificación, la evaluación, la legislación, la presión, la financiación, la formación, la consultoría, la mediación, la acreditación, la homologación, la coordinación, la evaluación, el control y así sucesivamente.

- Construir el trabajo en red (el gobierno en red, la gestión en red, la intervención en red) como manera de responder desde los servicios sociales a las nuevas necesidades y nuevos contextos en los que han de desenvolverse, buscando colaboraciones creativas y alianzas sinérgicas entre diversos agentes o instancias.

La gestión de la información y el conocimiento

Por último nos referimos a la gestión de la información y el conocimiento, dado que el patrimonio de saber presente en los servicios sociales (que es fundamentalmente *saber hacer*) no puede ser sino un patrimonio vivo en cuya transformación y enriquecimiento participemos las personas que tenemos que ver con los servicios sociales. La construcción de conocimiento útil para la intervención social es, a nuestro juicio, uno de los retos prioritarios de los sistemas de servicios sociales, que no pueden posicionarse como meros *aplicadores* de teorías o tecnologías pretendidamente proporcionadas por otros agentes o instancias en un supuesto *sistema de ciencia y tecnología* de lo social. Ese sistema existirá y ese conocimiento se construirá, en nuestra opinión, sólo en la medida en que se practique una *reflexión sobre la acción* (Schön, 1998) que ejerza la necesaria tracción.

La comunicación cotidiana que se da en los sistemas (sea bajo *formato* de supervisión, de trabajo en equipo, de sistematización o como queramos que sea) ha de tener, a nuestro juicio, como una de sus contribuciones centrales la de ayudar a esta reflexión desde la acción de la que estamos hablando. A partir de esa base, cabe desarrollar, por ejemplo, procesos de gestión de la información y procesos de gestión del aprendizaje (para lo que nos ocupa ahora, particularmente, de *gestión del conocimiento*) que conviertan nuestras redes, organizaciones, sistemas o unidades en verdaderos *laboratorios de aprendizaje* y en verdaderas redes, organizaciones, sistemas y unidades *inteligentes*.

Es frecuente, sin embargo y por poner un ejemplo, encontrar en nuestros sistemas de servicios sociales hábitos de conducta y patrones de comportamiento en relación con la documentación y la información en general propios de tiempos en los que obtener, producir, almacenar, conservar, manipular, utilizar, procesar, transformar, compartir y transmitir información resultaba infinitamente más difícil y costoso que ahora. Esos hábitos y patrones resultan cada vez más disfuncionales y representan un reto para la

gestión de la información, en la medida en que hay un valioso recurso al que no le estamos sacando el partido que le podríamos sacar.

Y es que debemos comprender que estamos inmersas en una revolución en cuanto a las formas y dinámicas de producción o construcción del conocimiento. En palabras de Hugo Assmann, “la humanidad ha entrado en una fase en la que ningún poder económico o político es capaz de controlar la explosión de los espacios de conocimiento” (Assmann, 2002: 27) y eso coloca en cada vez más manos la posibilidad (y quizá también la responsabilidad) de gestionar la información y de utilizar esa información para la construcción de conocimiento.

Es, a nuestro juicio, en estas nuevas condiciones tecnológicas y sociales en las que el sistema de servicios sociales (y con él todo el conjunto de agentes e instancias interesadas) ha de responder al reto de la maduración y perfeccionamiento de sus métodos y técnicas, reto en el que se juega una de las condiciones de posibilidad de su desarrollo y reconocimiento social como sistema *solvente* y útil para obtener las respuestas y los resultados que se esperan de él. Las personas con responsabilidades de gestión en el sistema de servicios sociales ocupan un lugar privilegiado para hacerlo posible, en la medida en que contribuyan a la superación de las inercias que dificultan la producción de conocimiento y a la ruptura de la incomunicación entre unas y otras partes de ese sistema de ciencia y tecnología de lo social, y en la medida en que activen y dinamicen procesos de gestión del conocimiento. Posiblemente quepa decir que la gestión de servicios sociales será gestión del conocimiento o, sencillamente, no será.

Bibliografía

- ASSMANN, H. (2002): *Placer y ternura en la educación. Hacia una sociedad aprendiente*. Madrid, Narcea.
- BAÑÓN, R. (2003): *La evaluación de la acción y las políticas públicas*. Madrid, Díaz de Santos.
- BUTCHER, T. (2002): *Delivering welfare*. Buckingham, Open University Press.
- CAMBRIDGE, P. (1999): “Building care management competence in services for people with learning disabilities” en *British Journal of Social Work*, num. 29, pp. 393-415.
- CÁNOVAS, F. y PARDAVILA, B. (coords.) (2004): *La gestión de la calidad en los servicios sociales*. Madrid, IMSERSO.
- CASADO, D. (1995): “Acción social y servicios sociales” en *Documentación Social*, núm. 101, octubre - diciembre (Síntesis del V Informe sociológico sobre la situación social en España. Sociedad para todos en el año 2000), pp. 425-457.
- CASADO, D. y GUILLÉN, E. (2001): *Manual de servicios sociales*. Madrid, CCS.
- CLAVER, E. y otros (1999): *Calidad y dirección de empresas*. Madrid, Civitas.
- COHEN, E. (2002): “Retos y obstáculos de la modernización de la gestión social en América Latina” intervención en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, octubre (www.clad.org.ve/fulltext/0044514.pdf).
- DICKENS, P. (1995): *Quality and Excellence in Human Services*. Chichester. Wiley.

- ECCLES, R.G. y NOHRIA, N. (1995): *Más allá de la palabrería. Redescubramos la esencia de la gestión*. Barcelona, Apóstrofe.
- ECHEVERRÍA, R. (2000): *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Granica.
- EUSKALIT (2002): *Guía para una gestión basada en procesos*. Zamudio.
- FAJARDO, I.G. y otras (1997): *Gestión de servicios de apoyo a personas*. Valencia, Fondo Social Europeo/ADAPT.
- FANTOVA, F. (1999): *Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales (tesis doctoral)*. Bilbao, Universidad de Deusto.
- FANTOVA, F. (2001): *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid, CCS.
- FANTOVA, F. (2002a): "Hacia una gestión de calidad en los procesos de intervención social" en *Documentación Social*, núm. 128, julio-septiembre, pp. 179-195.
- FANTOVA, F. (2002b): "Intervención social y construcción de redes" en *Documentación Social*, núm. 129, octubre-diciembre, pp. 39-56.
- FANTOVA, F. (2003): "Perspectivas en gestión de servicios sociales" (www.unavarra.es/puresoc/pdfs/c_lecciones/LM-Fantova.pdf)
- FEMCVT (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo) (2001): *Seminario: La calidad de los servicios sociales públicos. Resultados y conclusiones* (www.eurofound.eu.int/living/Quality%20in%20social%20public%20services%20ES.pdf)
- FERNÁNDEZ GARCÍA, T. y ARES, A. (coords.): *Servicios sociales: Dirección, gestión y planificación*. Madrid, Alianza Editorial.
- FERNÁNDEZ GUERRERO, R. y MARTÍNEZ MORENO, A. (2002): "La calidad: estrategia o control en la prestación de servicios en un sistema de economía mixta del bienestar" en *Documentación Social*, núm. 128, julio-septiembre, pp. 37-55.
- GARCÍA ALONSO, J.V. y BUENDÍA, I. (2002): "La calidad en la prestación de servicios sociales: estado de la situación", VIII Jornadas de Investigadores en Economía Social, Tenerife, (<http://www.asescan.com/jornadas/ciriec/TNFE-COMNC-BUENDIA.doc>).
- GARCÍA HERRERO, G. (1994): "Nuevas necesidades y tendencias organizativas en los servicios sociales comunitarios" Jornadas sobre Centros de Servicios Sociales: Nuevas Tendencias de Organización y Gestión, Málaga, (www.codtsmalaga.org/cadits/dts/numero2/sumario3.htm#sumario8)
- GÓMEZ VIEITES, A. y SUÁREZ REY, C. (2003): *Sistemas de información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial*. Madrid, RA-MA.
- GRANDE, I. (2002): *El marketing de los servicios sociales*. Madrid, Síntesis.
- GRANT, R.M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, Civitas.
- HARRIS, J. (1998): "Scientific management, bureau-professionalism, new managerialism: the labour process of state social work" en *British Journal of Social Work*, num. 28, pp. 839-862.
- HAX, A. y MAJLUF, N. (1997): *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Barcelona, Granica.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (1997): *El cuadro de mando integral*. Barcelona, Gestión 2000.
- KIRCHNER, A.M. (1999): *La gestión de los saberes sociales. Algo más que gerencia social*. Buenos Aires, Espacio Editorial.
- LAMBIN, J.J. (1995): *Marketing estratégico*. Madrid, McGraw-Hill
- LAPAUW, R. (1993): *La pratique du management des entreprises sanitaires et sociales*. Toulouse, Privat.
- LONGO, F. y ECHEBARRIA, K. (2000): "La nueva gestión pública en la reforma del núcleo estratégico del gobierno: experiencias latinoamericanas" (www.iadb.org/sds/doc/sgc-estudioCLAD.pdf).
- LÓPEZ CAMPS, J. y LEAL, I. (2002): *Aprender a planificar la formación*. Barcelona, Paidós.
- LUQUE, O. (1994): *Aspectos organizativos y de gestión en servicios gerontológicos*. Valencia, Generalitat Valenciana.
- MALONE, T.W. y otras (1999): "Tools for inventing organizations: toward a handbook of organizational processes" en *Management Science*, núm. 45(3), marzo, pp. 425-443.
- MAP (Ministerio de Administraciones Públicas) (2003): *CAF. El marco común de evaluación*. Madrid (www.caf.map.es/archivos/CAF2002.pdf)
- MAS (Ministerio de Administraciones Públicas) (2000): *Libro blanco para la mejora de los servicios públicos*. Madrid (www.map.es).

- MAYNTZ, R. (2001): "El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna" en *Reforma y Democracia*, núm. 21, octubre (www.clad.org.ve/rev21/mayntz.pdf).
- METCALFE, L. (1996): "Gestión pública: de la imitación a la innovación" en BRUGUÉ, Q. y SUBIRATS, J. (1996): *Lecturas de gestión pública*. Madrid, INAP/BOE, pp. 79-100.
- MINTZBERG, H. (1991a): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ariel.
- MINTZBERG, H. (1991b): *Mintzberg y la dirección*. Madrid. Díaz de Santos.
- MOLINA, M.L. y MORERA, N.E. (1999): *La gerencia de servicios sociales*. Buenos Aires, Lumen/Humánitas.
- 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.
- OCSP (Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos) (2003): *Modelo Ciudadanía MC-OCSP. Un instrumento para la evaluación de los servicios públicos. Adaptación a la Administración Local*. Madrid, FEMP (Federación Española de Municipios y Provincias).
- OLVE, N. y otros (2000): *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. Guía práctica del Balanced Scorecard*. Barcelona, Gestión 2000.
- OSBORNE, D. y PLSTRIK, P. (2003): *Herramientas para transformar el gobierno*. Barcelona, Paidós.
- QURESHI, H. y NICHOLAS, E. (2001): "A new conception of social care outcomes and its practical use in assessment with older people" en *Research Policy and Planning*, vol. 19, núm. 2, pp. 11-25 (www.elsc.org.uk).
- RODRÍGUEZ, D. y RÍOS, R. (2002): "Las organizaciones sociales en una sociedad compleja" en DOS (División de Organizaciones Sociales) (2002): *Gobernar los cambios: Chile, más allá de la crisis*. Santiago, Ministerio Secretaría General de Gobierno, pp. 133-152.
- SCHALOCK, R. y VERDUGO, M.A. (2003): *Calidad de vida. Manual para profesionales de la educación, la salud y los servicios sociales*. Madrid, Alianza Editorial.
- SCHALOCK, R.L. (1995): *Outcome-based evaluation*. New York, Plenum Press.
- SCHÖN, D. (1998): *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona, Paidós.
- SCHVARSTEIN, L. (1991): *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós.
- SERRA, A. (2002): "Una aproximación a la calidad en el ámbito de la acción social. Elementos para comprender la calidad" en *Documentación Social*, núm. 128, julio-septiembre, pp. 19-36.
- SETIÉN, M.L. y SACANELL, E. (coords.) (2003): *La calidad en los servicios sociales: conceptos y experiencias*. Valencia, Tirant lo Blanch.