

2012

Función del trabajador social en el diseño de un sistema de gestión de calidad en el ámbito de la acción social : sistematización de la experiencia en Cáritas Diocesana de Ibiza durante los años 2011-2012

Sexto, Carlos Sebastián

<http://kimelu.mdp.edu.ar/xmlui/handle/123456789/466>

Downloaded from DSpace Repository, DSpace Institution's institutional repository



Universidad Nacional de Mar del Plata

Facultad de Ciencias de la Salud y Servicio Social

Licenciatura en Servicio Social

PLAN DE TRABAJO FINAL

Tema

Gestión de calidad en el ámbito de la Acción Social

Título

Función del Trabajador social en el diseño de un sistema de gestión
de calidad en el ámbito de la Acción Social

*Sistematización de la experiencia en Cáritas Diocesana de Ibiza durante los años
2011- 2012*

Autor: Carlos Sebastián Sexto - Año 2012

Directora: Lic. María Cristina Alvarez

Co-directora: Lic. Tamara Sosa

Biblioteca C.E.C.S. Y S.S.	
Inventario 4546	Signatura Top
Vol.:	Ejemplar:
Universidad Nacional de Mar del Plata	

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5

PARTE I: MARCO TEÓRICO

Capítulo I: SISTEMATIZACION: CONCEPTOS Y GENERALIDADES

1. Sistematización. Desarrollo del concepto..... 9
2. La sistematización en Trabajo Social. Enfoques existentes..... 16

Capítulo II: TRABAJO SOCIAL EN EL CAMPO DE LA ACCION SOCIAL

1. Trabajo Social, el por qué y el para qué. El objeto de intervención.....24
2. Desarrollo Histórico de los conceptos de Bienestar social.
Desarrollo Social y Acción social..... 28
3. Espacio de intervención del Trabajador Social. Público, Privado
y ONG..... 32

Capítulo III: GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CAMPO DE LA ACCION SOCIAL

1. Introducción a la Calidad. Concepto y Evolución 38
2. Gestión de Calidad. Principios fundamentales..... 43
3. Sistema de gestión de Calidad. Términos y Definiciones..... 50
4. ONG. Definición. Clasificación. Funciones y organización..... 51
5. Metodología para la implementación de un sistema de gestión
de calidad para las ONGS.....58
6. Intervención social desde la perspectiva del sistema de gestión
de calidad. Aportes al trabajo social..... 63

PARTE II: MARCO CONTEXTUAL

CONTEXTO DONDE SE REALIZO LA EXPERIENCIA

1. Descripción de la Institución. Misión, Visión y Valores.....	68
2. Principios de la atención social en Caritas	73
3. Programas de Cáritas diocesana de Ibiza	75
4. Principios de Calidad en Cáritas.....	86
5. Perspectiva histórica y presente de los procesos de gestión de Calidad en Cáritas española y Cáritas diocesana de Ibiza.....	91
6. Diseño de implantación del sistema de gestión de calidad en el "Taller de Reinserción Socio-laboral, A TOT DRAP".....	97

PARTE III: METODOLOGÍA

METODOLOGÍA DE TRABAJO Y SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

1. Metodología de Trabajo.	104
2. Análisis de la etapa de diseño de la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en Cáritas Diocesana de Ibiza	
2.1 Jornadas formativas del Equipo de Calidad.....	107
2.2 Entrevistas a las personas que participan en los procesos de gestión de calidad en Cáritas: Equipo de profesionales, Directivos, Coordinador General, Voluntarios.....	111
2.3 Elaboración de Mapa de procesos y procedimiento del Taller de Reinserción Socio-laboral de Cáritas Diocesana de Ibiza y Formentera " A TOT DRAP"	112
2.4 Descripción del Rol del Trabajador Social en el proceso de implantación de un Sistema de Gestión de Calidad.....	114
CONCLUSIONES	119
ANEXOS	121
BIBLIOGRAFIA	128

AGRADECIMIENTOS

Es lo último que pensé escribir y así lo fue. Estas líneas que siguen son una pequeña síntesis de mi paso por muchas universidades a las que agradezco infinitamente.

La primera la de mi familia (Elby, Carlos, Juan Pablo y Juan Manuel) que me enseñaron el amor, la contención y la solidaridad.

La universidad de la parroquia que me abrió el corazón a los más humildes y me enseñó a descubrirme ser espiritual y trascendente.

La universidad de las misiones y trabajos al Paraguay, Impenetrable chaqueño, México, Tucumán, Claypole e Ibiza que me enseñaron lo valioso de la gente sencilla y “pobre” pero rica.

La universidad de la discapacidad que me ayudó a querer mis discapacidades y ayudarme a hacer crecer mis capacidades y las de los demás.

La universidad de los amigos que me quieren como soy y me acompañan siempre.

La universidad de mi nueva familia: Eliana mi amor y compañera de ruta, la que me ayudó a terminar esta etapa y me regaló los dos tesoros por los que mi vida tiene más sentido y felicidad diaria: Fátima y Jeremías (mis hijitos).

Y los docentes (especialmente a Cristina y Tamara) y compañeros de la facultad que me ayudaron a completar este camino del trabajo social comprometido que empezó desde el día que aparecí en este mundo.

Gracias a todos porque siguen presentes en mi corazón y entre reglón y reglón de esta tesis también están.

INTRODUCCIÓN

¿Calidad o Cantidad? ¿Cualidades o Números?

¿Ciencias sociales o ciencias exactas? ¿Esta es la cuestión o no?

Las preguntas hablan de dilemas de los que hemos escuchado hablar, debatir y hasta pelear en todos los ámbitos donde nos movemos y más en el universitario.

Para adentrarnos en esta dialéctica podemos citar a muchos autores y científicos pero no es la idea de este trabajo. Más bien es tratar de recorrer los caminos del trabajo social en el mundo de hoy y descubrir nuevas formas de respuestas que tiene nuestra profesión ante tanta complejidad que nos circunda y hasta nos asfixia.

Esta tesis surge del compartir una experiencia innovadora para mi desde lo personal y que ha enriquecido mi forma de percibir a nuestra profesión.

La valiosa experiencia de trabajar en programas sociales de Cáritas diocesana de Ibiza (España) y de compartir con otros trabajadores sociales de otros países, de otras culturas, insertos en otras realidades y formados desde otros paradigmas me ha movilizado a transmitir a través de esta sistematización todos los conocimientos adquiridos.

Al comenzar mi experiencia en Cáritas uno de los temas prioritarios para abordar, desde toda la institución, fue la intención de comenzar un itinerario formativo para lograr la “**Gestión de Calidad**”. Entendiendo a esta como una exigencia ética, ineludible e imperativa en pro de cualificar la acción social de la entidad. De ella se derivará la calidad de los agentes y su formación, la calidad en las actividades, la calidad como institución, desde la mejor gestión posible. Con este fin se solicitó una subvención a la *Plataforma de ONG* de Acción Social, quien facilitó los fondos que dieron inicio a la formación de todos los trabajadores y voluntarios de Cáritas en el tema.

La aplicación de los criterios de **la gestión de calidad** es de reciente aplicación **en el ámbito del acción social** (en Europa ya existen muchas experiencias significativas y en los últimos años también se han concretado en nuestro país e incluso en Mar del Plata). Su objetivo es generar espacios e instituciones que cualifiquen sus servicios en relación a sus objetivos fundantes y los logren concretar para el mayor bien y satisfacción del cliente (usuario) en búsqueda de una “mejora constante”.

Visto de esta manera pareciera redundar en un tema que todas las instituciones buscan, pero la clave es el cómo alcanzarlo, quienes participan en su puesta en marcha, de qué manera lograrlo, qué estrategias utilizar, por dónde empezar y que beneficios tiene, entre otros temas.

Desde esta perspectiva es donde comienza a aflorar la intención de este trabajo y me propuse poner el foco de atención en el lugar y la participación activa de los profesionales del **trabajo social como agentes de gestión** que favorecen la cualificación de la intervención social. Será mi propósito generar una instancia de reflexión desde nuestra profesión sobre **la importancia de los sistemas de gestión de calidad en los procesos de intervención social** y como exigencia de los organismos internacionales que subvencionan proyectos en el ámbito social.

Si bien la experiencia aún está en curso (la implantación y certificación) y todavía no se puede evaluar si será o no exitosa posee un carácter innovador, sus métodos son novedosos, los procedimientos han atraído el interés de los participantes, han promovido el trabajo en equipo y generado alianzas entre personas y entidades; y las técnicas desarrolladas han iniciado un camino que permite aprovechar los elementos que aporta la calidad para trabajar de forma más coordinada y homogénea.

Aclarado esto, mi propósito con este trabajo consiste en lo que Oscar Jara Holliday ha denominado “**sistematización de una experiencia**”, ya que estoy convencido de que la misma constituyó para mí un proceso inédito e irrepetible y por eso la rescato como una fuente de producción de conocimiento y aprendizaje, y considero la necesidad de transferir lo aprendido a través de esta producción.

Antes de entrar de lleno a este trabajo expreso los objetivos que guiaron el mismo:

Objetivos generales

- Sistematizar la experiencia vivida durante el proceso de diseño de implantación de un sistema de gestión de calidad para los programas de acción social de Cáritas diocesana de Ibiza durante el año 2011-2012.
- Conocer la función del trabajador social en este proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar desde la perspectiva histórica el diseño de los procesos de gestión de Calidad para su implementación en Cáritas diocesana de Ibiza.
2. Describir la intervención específica que se realiza en los Sistemas de Gestión de calidad (SGC) en el ámbito social en Caritas diocesana de Ibiza.
3. Identificar las dimensiones que integran el constructo calidad.
4. Analizar las intervenciones realizadas en el proceso de diseño para la implantación de un SGC en la experiencia efectuada
5. Identificar la participación profesional en el proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad.

Ahora sí, comenzaré a desandar esta valiosa experiencia sistematizada a través de las siguientes páginas. Para ello, primero expondré el marco teórico que elegí, luego el marco contextual de la experiencia, analizaré la sistematización desde la metodología elegida y finalizaré con las conclusiones.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

SISTEMATIZACION: CONCEPTOS Y GENERALIDADES

PARTE I: MARCO TEÓRICO

Capítulo I: SISTEMATIZACION: CONCEPTOS Y GENERALIDADES

1. Sistematización. Desarrollo del concepto.

La palabra “**sistematización**” en determinadas disciplinas se refiere, principalmente, a clasificar, catalogar, ordenar datos e informaciones con el fin de lograr obtener los mejores resultados posibles para alcanzar la meta deseada. Pero existen además de esta, múltiples definiciones sobre este concepto.

Para el autor Natalio Kisnerman (1997: pp15)¹ la sistematización es: “...un esfuerzo analítico que implica mirar la práctica con una cierta distancia, reflexionarla, hacerse preguntas en torno a ella, no haciendo obvias las actividades cotidianas. Es distinguir, a nivel teórico lo que en la práctica se da sin distinciones dentro de un todo. Es buscar las relaciones que hay en lo que hacemos y construir nuevas propuestas”

Por otro lado Oscar Jara (1998)² entiende que la “sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo”.

Frente a lo anteriormente expresado es que podemos definir de manera más sencilla, breve y clara que la sistematización se trata de una reflexión sobre la experiencia partiendo de hacer una reconstrucción de lo sucedido y un ordenamiento de los distintos elementos objetivos y subjetivos que han intervenido en el proceso, para comprenderlo, interpretarlo y así aprender de nuestra propia práctica.

¹ KISNERMAN, N. & MUSTIELES, D (s.f.) (1997) “*Sistematización de la Práctica con Grupos*”. Lumen Humanitas.

² JARA, Oscar. (1998) “*Para Sistematizar Experiencias*” ALFORJA. San José. Costa Rica.

Continuando con O. Jara, él mismo señala que podemos concebir a la sistematización de dos maneras:

1. Como la sistematización de datos e información: Este es el significado más usado comúnmente, hace referencia al ordenamiento y clasificación de datos e informaciones, estructurando de manera precisa categorías, relaciones, posibilitando la constitución de bases de datos organizados.
2. Como la sistematización de experiencias: Es la menos común y la más compleja, se trata de ir más allá, de mirar las experiencias como procesos históricos, procesos complejos en los que intervienen diferentes actores, que se realizan en un contexto económico-social determinado y en un momento institucional del cual formamos parte.

Según este autor, el dilema está en no quedarnos sólo en la reconstrucción de lo que sucede sino pasar a realizar una **interpretación crítica**, que a partir del ordenamiento y reconstrucción de la información obtenida del proceso vivido, se podrá extraer aprendizajes que tengan una utilidad para el futuro. En este sentido, la sistematización busca:

- a) Mejorar nuestra propia práctica
- b) Compartir nuestros aprendizajes con otras experiencias similares
- c) Contribuir al enriquecimiento de la teoría

La interpretación crítica en la sistematización no es solamente la explicación de lo que sucedió sino una comprensión de cómo se pusieron en juego los diferentes componentes y factores presentes en la experiencia, para poder enfrentarla con una visión transformadora. El sistematizar corresponde a una acción claramente reflexiva, ya que es un proceso de clasificación y ordenamiento de elementos empíricos, donde se pasa a un segundo nivel de análisis y síntesis de este ordenamiento donde se logra mediante la inducción y deducción conclusiones que se enfrentan en un tercer nivel a la práctica.

De esta forma se puede tener claro que la sistematización es un procedimiento que lo puede realizar cualquier persona sin que haya la necesidad de ser experta en el tema, simplemente se necesita investigar para obtener la información

necesaria y a su vez convivir con la realidad para realizar una confrontación y llegar a sugerir e implementar nuevos esquemas que llevan a mejorar lo anteriormente establecido.

Para aclarar las definiciones del término nos puede ayudar lo propuesto por Teresa Quiróz sobre lo que **no es sistematizar**:³

- Narrar experiencias. Aunque el testimonio puede ser útil para sistematizar, se debe ir mucho más allá de la narración.
- Describir procesos. Aunque sea necesario hacerlo, se requiere pasar de la descripción a la interpretación.
- Clasificar experiencias por categorías comunes. Esto podría ser una actividad que ayude al ordenamiento, pero no agota la necesidad de interpretar el proceso.
- Ordenar y tabular información sobre experiencias. Igual que en el caso anterior.
- Hacer una disertación teórica ejemplificando con algunas referencias prácticas. Porque no sería una conceptualización surgida de la interpretación de esos procesos.

Sistematizar es producir conocimiento acerca de una experiencia con un **sentido transformador**. Por ello, todo proceso de sistematización implica una metodología que permite pasar de un saber local, limitado a los participantes de una experiencia, hacia la creación de un conocimiento nuevo.

Antes de iniciar un proceso de sistematización es importante definir cuál será la modalidad o el enfoque que se implementará en dicho proceso. Para Oscar Jara existen cuatro posibles opciones:

1. Desde los actores, en forma participativa
2. Sistematización formal al concluir la experiencia
3. Una sistematización que se hace sobre la marcha
4. Una sistematización con miras al mercado

³ QUIRÓZ, T y MORGAN, M. "La Sistematización, un Intento Conceptual y una Propuesta de Operacionalización" en SANDOVAL ÁVILA, A (2001): "Propuesta Metodológica para sistematizar la práctica profesional del Trabajo Social". Espacio Editorial. Buenos Aires

La elección de alguna de estas posibilidades va a depender de los objetivos que se pretenden alcanzar, el tipo de experiencia que se quiere sistematizar, el nivel de participación de los diferentes actores involucrados, etc. Se trata, de tomar opciones y de impulsar un estilo propio de sistematización para obtener los resultados deseados.

En cuanto al procedimiento para la realización de una sistematización (en relación a lo metodológico, qué pasos dar, cuales técnicas usar, etc.) no existe una forma estándar, por el contrario, hay una multiplicidad de posibilidades. Lo que se deben tener en claro es que se necesita escoger una metodología o técnica específica acorde a cada procedimiento a realizar.

La sistematización es un proceso, el cual supone el tránsito por diferentes momentos o ejes de análisis, aunque no siempre de forma lineal o secuencial. Hay diferentes pasos dentro de un proceso de sistematización, estos son:

1. **Identificación y construcción del objeto a sistematizar:** Si entendemos a la sistematización como un proceso de construcción de conocimiento es necesario entonces definir un "objeto de conocimiento", es decir, determinar qué se va a sistematizar, cuál es el eje de la sistematización. El principal propósito del mismo es definir el alcance de la experiencia y consiste en delimitar analíticamente el problema o aspecto de la experiencia que se quiere considerar, identificando y explicando aquellas los aspectos que se pretender abordar en la sistematización.
2. **La mirada de los diversos actores:** Son aquellos individuos o grupos que tienen una participación directa en la experiencia. La sistematización debe considerar la opinión y los puntos de vista de los actores y sus diferentes miradas acerca de los hechos. No considerarlos meros informantes sino, por el contrario, participantes activos en el proceso. Es probable que exista una discrepancia entre los distintos actores sobre lo sucedido, el proceso de sistematización deberá, por lo tanto contemplar esta heterogeneidad y recoger las distintas perspectivas.

3. **La situación inicial y sus elementos del contexto:** Todo proceso de sistematización tiene un punto de inicio (situación inicial) en el cual pueden distinguirse dos aspectos: el problema que se quiere resolver y una oportunidad o situación nueva que se pretende conocer. Además existen elementos o factores externos que podemos denominar elementos del contexto. Estos factores pueden limitar las posibilidades de acción de la sistematización o potenciar las oportunidades. Toda sistematización debiera describir y analizar la situación inicial y sus factores de contexto para así ubicar cada experiencia en sus determinaciones y crear posibilidades de comparación con otros proyectos similares.

4. **El proceso de intervención.** Es la base donde descansa la sistematización. Las personas que realizan un proceso de sistematización deben desarrollar la capacidad de identificar y resaltar los aspectos centrales o esenciales de la experiencia evitando caer en la descripción de detalles innecesarios.

Hay siete elementos que deben estar contenidos en la descripción del proceso de intervención:⁴

- 1) Las actividades que constituyen el proceso.
- 2) La secuencia en el tiempo de esas actividades.
- 3) El papel jugado por cada uno de los principales actores.
- 4) Los métodos o estrategias empleados en las actividades.
- 5) Los medios y recursos (humanos, materiales y financieros) empleados para desarrollar las actividades.
- 6) Los factores que facilitaron y dificultaron el proceso.

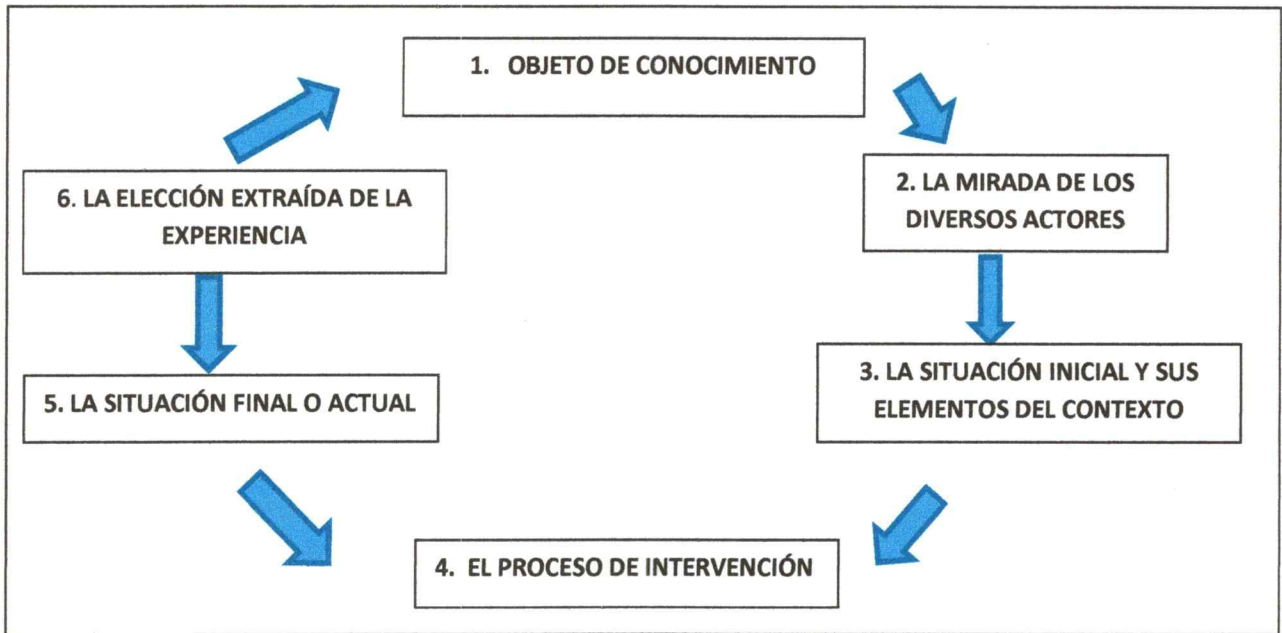
5. **La situación final o actual.** Se refiere a la situación en el momento en que se realiza la sistematización. Se puede hablar de situación final si la experiencia de desarrollo ha concluido o de situación actual si la sistematización se realiza cuando el proceso aún no ha terminado de

⁴ BERDEGUÉ, J y Otros (2002): *"Guía Metodológica: Sistematización de Experiencias Locales de desarrollo Agrícola y Rural"*. FADAMERICA.

desarrollarse. Es el momento donde se analizan los resultados de la experiencia, comparando tanto la situación inicial como la actual o final.

6. **La elección extraída de la experiencia:** Como se dijo anteriormente, toda sistematización es facilitar el proceso de aprendizaje. Este momento consiste en rescatar aprendizajes y producir colectivamente nuevos conocimientos a partir de la experiencia. “En una sistematización se pretende ir más allá de las clásicas ‘conclusiones’ (afirmaciones sobre una circunstancia específica, como por ejemplo “el proyecto X no cumplió con sus objetivos”) o ‘recomendaciones’ (prescripciones sobre lo que se debe hacer bajo determinadas circunstancias). Una lección aprendida es una generalización que no se refiere a una circunstancia específica, sino a un conjunto de situaciones que indican aquello que es probable que suceda y/o lo que hay que hacer para obtener (o prevenir) un determinado resultado. Generar lecciones aprendidas supone realizar un proceso de reflexión sobre la experiencia para generar una afirmación más global sobre el efecto probable de determinados procesos o prácticas; el cual puede llegar a ser aplicable a un número amplio de experiencias de desarrollo que comparten características comunes”⁵.

⁵ JARA, O (2001) *“Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias”*. Servicio Comunitario UNESR-Barcelona en www.serviciocomunitario-unesr-bna.blogspot.com.ar



Podemos entender a la sistematización como una herramienta que permite la descripción, la reflexión, el análisis y la documentación de manera continua y participativa de procesos y resultados de un proyecto de desarrollo. En la misma se logra identificar nuevos conocimientos y aprendizajes que pueden servir para retroalimentar y buscar estrategias que permita mejorar la implementación de dicho proyecto.

La sistematización constituye, en este sentido, una brújula, un soporte orientador ya que brinda la oportunidad de aproximarse y apropiarse de manera ordenada la experiencia vivida por sus actores, con el ánimo de comprender su proceso y dar cuenta de ella, compartiendo con otros lo aprendido. Es importante recalcar la oportunidad de aprendizaje sobre la acción y la práctica que ofrece a los participantes, con miras a reorientar y enriquecer la experiencia vivida.

2. La sistematización en Trabajo Social. Enfoques existentes.

“La sistematización es una especie particular de creación participativa de conocimientos, desde y para la acción de transformación”⁶

Para comenzar a hablar sobre la relación de la sistematización en el campo del Trabajo Social deberíamos adentrarnos en la historia de la profesión. Esta mirada retrospectiva nos permitirá visualizar y comprender las metodologías que guiaron su acción y las funciones que fueron asumiendo a lo largo de los años.

Según lo expresa Vélez Restrepo⁷: *“Desde sus comienzos el trabajo social ha privilegiado concepciones muy limitadas sobre la teoría (asimilables a la concepción tradicional o constructiva), opacando sus posibilidades como orientadora de la búsqueda y construcción del conocimiento y reduciendo la misma a lo instrumental. La selección, apropiación y utilización hecha de las construcciones teóricas elaboradas por otras disciplinas no ha obedecido a procesos racionales de reflexión y criticidad sino a la urgencia operativa de plantear respuestas e implementar modelos de acción eficaces instalando así una ilusión racionalizadora, una racionalidad instrumental y una racionalización de la teoría”.*

Para la autora, *“esta postura reduce la práctica al activismo, a la acción descontextualizada, repetitiva y lineal que no admite procesos reflexivos ni de análisis y que, basada en los modelos empíricos, experimentales, de corte positivista, opera bajo los principios de la lógica formal de carácter instrumental...”.*

En esta primera etapa, el Estado institucionaliza la prestación de servicios asistenciales y fija al asistente social la tarea de trabajar con la población carente, correspondiéndole atenerse a actuar, no a conocer la verdad para no poner en

⁶ CADENA, F (1998) *¿Porque sistematizar? Elementos para un marco ideológico y conceptual de la sistematización en educación popular*. La sistematización de los proyectos de educación popular. CEAAL.

⁷ VELEZ RESTREPO, O (2003) *Reconfigurando el Trabajo Social. Perspectivas y tendencias contemporáneas*. Capítulo I. Espacio Editorial, Buenos Aires, Argentina.

evidencia el trasfondo oculto de los intereses económicos, sociales, políticos y religiosos de la época. Esta situación significó para el trabajo social, un conocimiento más centrado en el cumplimiento de procedimientos, que en la descripción o interpretación de la realidad a estudiar. El profesional no ponía a prueba su saber sino se reducía a una actuación útil, puramente técnica. La relación con la autorreflexión crítica no tenía lugar considerando como *proceder científico exclusivamente a aquel basado en el método positivista* (dejando por fuera las intencionalidades o plano de lo valórico).

Posteriormente, comienza la búsqueda de la profesionalización del Trabajo Social con el propósito de avanzar en definir un marco teórico propio para darle un carácter científico a la profesión. Es ahí donde aparece la idea de la sistematización para superar el trabajo pragmático y usar marcos de referencia que ayudarán a extraer conocimientos de situaciones particulares, para generalizar la intervención profesional.

Según Oscar Jara, las primeras referencias a la sistematización de experiencias en América Latina, el uso del término y su primera divulgación, se inician a partir de fines de la década del 70, en el marco del surgimiento de corrientes renovadoras que *“buscan redefinir, desde la particularidad de la experiencia latinoamericana, los marcos de interpretación y los modelos de intervención de la práctica social”*.⁸ Seis corrientes alimentan a la sistematización: el Trabajo Social reconceptualizado, la educación de adultos, la educación popular, la teología de la liberación, la teoría de la dependencia y la investigación-acción-participativa.

En un primer momento se habló de sistematización como *ordenamiento* (de datos, categorías); se buscaba una profesión distinta donde se reivindicaba la relación teoría-práctica. Si el Servicio Social tradicional operaba desde la teoría a la práctica esta nueva mirada intentaba transitar el camino contrario. Hasta el momento, existía la ausencia de una formación que se funde en el conocimiento de la relación entre teoría y método para abordar el estudio de las realidades sociales. Esto le impedía a la profesión generar un conocimiento sobre las

⁸ JARA, O. (2006). *Sistematización de experiencias y corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano. Una aproximación histórica*. Revista La Piragua N° 23 en <http://www.ceaal.org>.

especificidades sociales en las que intervenía, repensar y teorizar la intervención. Se plantea entonces un cambio de los métodos tradicionales, en contra del positivismo y del marxismo ortodoxo para tratar de estructurar un método y una metodología que permitan abordar la intervención social bajo nuevos referentes teóricos y metodológicos.

Referido a lo antes mencionado, Ruth Parola (1998)⁹ señala: *“Este movimiento, sobre todo a nivel académico, surge como crítica al llamado Trabajo Social Tradicional. Cuestiona: la concepción aséptico-tecnocrática; al contexto sociopolítico de América Latina; a los modelos y teoría exógenas; a la pluralidad de “metodologías” en la profesión –de allí que surgen los diferentes intentos por plantear un método único del Trabajo Social. Es aquí cuando se introduce en la profesión la definición y el debate sobre la praxis social, la investigación social y la sistematización como medios para el desarrollo propio de los fundamentos teóricos del Trabajo Social”.*

Por otro parte, la autora Cecilia Aguayo (2006)¹⁰ expresa: *“(…) se busca de alguna manera un conocimiento que brote de la experiencia, del quehacer profesional y que permita responder a nuevos requerimientos de la acción social. Estos conocimientos no tienen el carácter científico tradicional, sino que son lenguajes comprensivos.”*

Dentro de la profesión, la sistematización no es un término unívoco, más bien cambia según el posicionamiento epistemológico de quien sistematice, sus objetivos y su objeto de estudio. Algunos plantean que lo que se sistematiza es la práctica de los profesionales; otros, la práctica de los grupos populares y aquellos que dicen que es la metodología.

Por otro lado existen también autores dentro del Trabajo Social que piensan que la *sistematización apunta a la construcción de conocimiento (enfoque Constructivista)* que se da en la intervención con la realidad social. Con esta dimensión la sistematización no se limita a una simple descripción y relatos

⁹ PAROLA, R (1998) *“Medios para la producción de conocimiento en Trabajo Social: las problemáticas de la praxis social, la investigación social y la sistematización”*. XVI CONGRESO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE TRABAJO SOCIAL. “LA GLOBALIZACIÓN Y SU IMPACTO EN EL TRABAJO SOCIAL HACIA EL SIGLO XXI”. En www.ts.ucr.ac.cr. Santiago de Chile.

¹⁰ AGUAYO, C. (2006): *“La sistematización y el quehacer cotidiano de los trabajadores sociales: desafíos pendientes”*. En su: *Las profesiones modernas dilemas del conocimiento y el poder*. Universidad Tecnológica Metropolitana. Pp154

de acciones y resultados de la experiencia, sino que debe permitir la construcción de nuevos conocimientos, de manera interactiva entre los y las participantes, desde sus vivencias subjetivas de las experiencias, en un contexto condicionado y las teorías que las sustentan. Plantean a las experiencias como procesos y consideran a la intervención profesional en ellos analizando facilitadores y obstáculos, errores y aciertos de esa intervención profesional. Una recuperación de la experiencia y un análisis crítico con las personas implicadas intentando relacionar la práctica con la teoría.

Lo antes indicado nos acerca a tomar a *la sistematización como un proceso de producción de conocimiento*, que permite rescatar aquello innovador de las prácticas sociales, identificar nuevas maneras de pensar e intervenir, comprender estas formas dentro de un mundo en conflicto y cambiante. Generar procesos de rearticulación de los tejidos sociales fragmentados y construir propuestas alternativas de intervención.

En esta perspectiva encontramos el consenso de distintas miradas, como es el caso de Teresa Quiróz y Oscar Jara. Ellos confluyen en que la sistematización es una posibilidad para reconstruir la experiencia, generar conocimiento de manera participativa, dotar de sentido y teorizar la práctica. El énfasis fundamental está en aprender de las prácticas vinculándolas a un contexto determinado y no tanto en elaborar conocimiento. Parten de una descripción de la experiencia para, a partir de ella, tomar las preguntas que nos surjan y volver a la experiencia para responderlas.

“Sistematizar es un verbo que se conjuga en la acción, que obedece a sus propias leyes y no depende de la lógica investigativa. Es un esfuerzo de orden teórico-reflexivo constitutivo de la acción profesional, que recoge el aquí y el ahora en que ésta se realiza y por lo tanto, es histórico. No se deja subyugar por la coyuntura política pero tampoco la esquiva. Tiene como actores principales a los profesionales de la acción y como interlocutores a los diferentes actores que intervienen en la transformación social y en la construcción de formas de vida

más justas...es una forma de conocer y de actuar que da cuenta de una nueva identidad de ser Trabajadores Sociales"¹¹

Si bien la sistematización no produce directamente teoría si produce conocimiento sobre una realidad particular. Establece una comprensión dialéctica y dialógica en la que es posible ubicar, en un caso concreto, expresiones generales de la realidad donde ésta se desarrolla, estableciendo mediaciones entre la teoría y la práctica y entre lo global y lo local. La sistematización por medio de la reflexión crítica permanente permite al profesional advertir que hacer por sí mismo no tiene sentido, evitando así la repetición mecánica de actividades y procedimientos; es decir pérdida de perspectiva de la práctica. Amplía este concepto lo que expresan los autores: *"La sistematización, como actividad de producción de conocimientos sobre la práctica, tiene a ésta como su referente principal, ya que es su sustento y, a la vez, lo que le da sentido y orientación. Sin práctica no hay sistematización posible, y ésta tiene como finalidad principal volver a la práctica para reorientarla desde lo que ella misma enseña"*.¹²

El Trabajo Social se puede nutrir desde experiencias de sistematización para perfilar líneas metodológicas coherentes con la práctica que reconoce como propia; la línea de adquirir conocimiento, que se centra en la práctica, es adecuada al trabajo social cuya experiencia de realidad brota del contacto experiencial y de la intención de transformación. La sistematización aporta al desarrollo de la intervención profesional si el profesional realiza una buena lectura de la realidad. Es por medio de la reflexión permanente y la aplicación de la teoría lo que da al profesional la capacidad de evitar la repetición mecánica de actividades y procedimiento y afrontar las nuevas situaciones desconocidas que se les presentan permanentemente en la práctica.

(...) *"La sistematización relaciona los procesos inmediatos con su contexto, confronta el quehacer práctico con los supuestos teóricos que la inspiran"*.¹³ Es por esto que para la misma es necesario no solo describir las experiencias que se están viviendo sino complejizarla, analizarla y dimensionarla de acuerdo al

11 SÁNCHEZ, D. (1989) *"La Sistematización es un verbo que se conjuga en la Acción"* Revista Apuntes para el Trabajo Social. N°16. Pp.30

12 BARNECHEA, M. GONZÁLEZ, E. Y MORGAN, M (1992): *"¿Y Cómo lo hace? Propuesta de Método de Sistematización"*. Taller Permanente de Sistematización-CEAAL-Perú, Lima.

13 SANDOVAL, A. (2005). *La sistematización. En su: propuesta metodológica para sistematizar la práctica profesional del trabajo social.* Buenos Aires: Espacio Editorial

contexto en que se está desarrollando. “Se trata de compartir críticamente aquellos resultados que surgen de la interpretación de los procesos; de colocar sobre el tapete de la reflexión colectiva los aportes y enseñanzas que se aprenden desde lo que cada quien ha vivido de forma particular”¹⁴

Todas estas *perspectivas dialécticas* se contraponen a otro enfoque o posicionamiento que toma a *la sistematización solamente como la realización de un registro o memoria de una experiencia*. Esta visión “aísla” al sujeto que conoce del objeto que intenta conocer, lo que le quitaría “objetividad” al conocimiento.

Para Estela Grassi¹⁵ (1995) el hecho de que *el Positivismo* haya sido la matriz predominante a lo largo de la conformación del trabajo social como profesión y como disciplina, se traduce en el reconocimiento de la *inducción* como la forma más frecuente de pensar en la profesión, y en el tomar como *verdades absolutas* a las *hipótesis y pronósticos* construidos en otros campos disciplinares para aplicarlos en el campo del trabajo social.

Parola (2009) expresa que la producción de conocimiento desde dicha matriz teórica-metodológica (*Positivismo*), establece que *ese mecanismo es la negación de toda posibilidad de autorreflexión crítica de las condiciones de producción de conocimiento acerca de la realidad, y la libertad de plantear nuevas hipótesis sobre ella que prueben que algo probablemente es así*. Propone que se debe superar dicha concepción teórica horizontal y dogmática característica del pensamiento positivo, desde la cual el conocimiento se define en función de lo que es efectivo para una práctica concreta.

El desafío hoy para los profesionales del Trabajo Social consiste en recuperar e incluir esta tarea que hasta el momento es poco frecuente, como una herramienta que permita facilitar, innovar, instrumentar y fortalecer el ejercicio profesional. Este proceso y los aprendizajes que obtengamos de él serán los que permitirán identificar pautas de interpretación desde las nuevas prácticas sociales

¹⁴ JARA, O. (1994). *Tres posibilidades de la sistematización: Comprensión, aprendizaje y teorización*. La Piragua. (9) Pp. 123.

¹⁵ GRASSI, ESTELA (1995): “*Trabajo Social e Investigación Social: una relación necesaria*”. En: Revista de Trabajo Social Universidad Católica Blas Cañas “*Perspectivas. Notas sobre intervención y acción social*”.

y políticas, que expresan nuevas lógicas y sentidos tal vez no comprensibles por los esquemas analíticos y teóricos tradicionales.

Finalmente, hacer de este ejercicio una forma de aproximación al conocimiento y transformación de la práctica, comprometiéndonos y esforzándonos cada día en conquistar nuevas capacidades transformadoras, no en términos mesiánicos sino como una pieza promotora de procesos de cambios democráticos y equitativos dentro de la sociedad.

La sistematización como una estrategia metodológica de investigación social permite romper con las lógicas y supuestos del positivismo y funcionalismo estructural, como perspectiva metodológica, sirve para producir conocimiento, en la medida en que interrogamos o le preguntamos a una experiencia. Al contar con experiencias sistematizadas podemos responder a las demandas sociales, descubrir, construir y de- construir.

En palabras de Nora Aquin : *“Las y los trabajadores sociales somos cientistas sociales atípicos: al deseo de conocer la problemática social, unimos la voluntad de modificarla en un sentido ético y de justicia social”*.

En resumen, asumir la sistematización nos permite:

- *Aprender a construir y formar en comprensiones contextuales sobre la realidad y nuestras interacciones*
- *Aportar a la construcción, creación y resignificación de propuestas pertinentes, relevantes y significativas*
- *Afianzar la autonomía del trabajo intelectual, analizar **posturas teórico-prácticas** para producir conocimiento en TS, contrarrestar “aplicación” dogmática de teorías y metodologías provenientes de otros campos del conocimiento*
- *Superar la perplejidad y ambigüedad ante la compleja situación actual; interactuar con otras disciplinas y profesiones.*¹⁶

¹⁶ AQUIN, N. (2008). Reflexiones contemporáneas asociadas a la identidad y especificidad profesional. *Memorias I Seminario Internacional de Trabajo Social*. Medellín: Universidad de Antioquia Lvmn.

CAPÍTULO II

TRABAJO SOCIAL EN EL CAMPO DE LA ACCION SOCIAL

Capítulo II: TRABAJO SOCIAL EN EL CAMPO DE LA ACCION SOCIAL

1. Trabajo Social, el por qué y el para qué. El objeto de intervención.

El *Trabajo Social*, en expresión de Margarita Rozas Pagaza, es una “disciplina de las Ciencias Sociales, de naturaleza interventiva. Se constituye como profesión en el proceso de división social y técnica del trabajo. Su naturaleza interventiva se constituye en la relación con la acción social del Estado y el enfrentamiento de la cuestión social, por lo tanto, su campo de intervención se desarrolla a partir de un conjunto de demandas sociales que expresan el grado de conflictividad de la “cuestión social”, vinculada fundamentalmente a la relación sujeto-necesidad.”¹⁷

De esta concepción de la profesión se desprenden dos categorías a tener en cuenta: intervención y práctica profesional

La palabra *intervención* proviene del término latino *intervenio*, que puede ser traducido como “venir entre” o “interponerse”. De ahí que *intervención* pueda ser sinónimo de “mediación, intersección, ayuda o cooperación”... “la intervención es un espacio, momento o lugar artificialmente constituido en tanto acción.”... “reconocer lo artificial de la intervención implica básicamente su desnaturalización, entenderla como dispositivo que se entromete en un espacio, en tanto existe una demanda hacia ella”¹⁸

En este mismo sentido, Margarita Rozas Pagaza (1998) define la intervención profesional del Trabajo Social como “un proceso de construcción histórico-social que se genera en el desarrollo de la dinámica social de los actores que intervienen en el ejercicio profesional. Dicha dinámica social está referida a la relación sujeto-necesidad como expresión particular de la cuestión social. Es en

¹⁷ ROZAS PAGAZA, M. (1998). “Informe Final de Consultoría (FOMECS)”. Propuesta de modificación curricular de la Carrera de Trabajo Social. Junio. FCPyS. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza

¹⁸ CARBALLEDA, A. (2002) “La intervención en lo social. Exclusión e integración en los nuevos escenarios sociales”. Editorial Paidós. Bs. As.

*esta dinámica generada por esa relación que se construye el objeto de intervención profesional*¹⁹

Es decir que para la autora, “la comprensión del *sobre qué, el para qué, y el cómo y con quién* de la intervención profesional, sólo pueden ser analizados en la medida que estén sustentados teórica y prácticamente. Teóricamente, porque partimos del supuesto que toda intervención se fundamenta en un conjunto de conceptos que guían el accionar del profesional. Prácticamente, porque el trabajador social no sólo piensa, sino también actúa: por ello, pensar y actuar son dos aspectos fundamentales de toda intervención llamada profesional.

En esta línea de pensamiento, es que reemplaza al objeto de intervención profesional, respondiendo al *sobre qué se interviene*, por el de *campo problemático*. *El objeto de intervención como campo problemático no aparece de inmediato señala Margarita Rozas es una construcción del pensamiento basado en datos que aportan a la comprensión de la relación sujeto- necesidad*²⁰. Dicha construcción no debe ser vista como un proceso endógeno, un proceso que se resuelve al interior de la disciplina, sino como una construcción que exige mediaciones en vínculo con las nuevas condiciones de reproducción material, social y simbólica por la que atraviesan los sujetos sociales.

*“Por ello, el objeto de intervención se construye desde la reproducción cotidiana de la vida social de los sujetos, explicitada a partir de las múltiples necesidades que se expresan como demandas y carencias y que de esta forma llegan a las instituciones para ser canalizadas o no”*²¹

Para Grassi (1995)²² *“el objeto es objeto de intervención, desde el momento en que su práctica está explícitamente dirigida a producir alguna modificación en la situación problemática puntual en relación a la cual es llamado a actuar”*. O sea que su objeto son aquellas situaciones puntuales sobre las que interviene y que se definen como problemas sociales.

¹⁹ ROZAS PAGAZA, Margarita. (1998). *Una perspectiva teórica-metodológica de la intervención en Trabajo Social*. Ed. Espacio. Buenos Aires. 1ª Edición. Pág. 60 y sgte.

²⁰ Idem. Pág. 13

²¹ Idem. Pág. 60.

²² Idem, Pág. 13

La autora anteriormente mencionada también subraya que los problemas sociales no son a priori problemas de investigación, lo son cuando se han constituido como tales (es decir que previamente hay que reconocer dichas situaciones como problemáticas). En primer lugar, el ejercicio de la *práctica profesional* para ella, implica *desnaturalizar el objeto* (dejar de verlo como dado y natural, y contrariamente dejarnos sorprender por él, problematizarlo, etc.) para luego, *reconstruirlo críticamente* como objeto de la práctica (historizarlo, contextualizarlo, etc.), en donde parte de este podrá constituirse como objeto de conocimiento.

Por otro lado, Bourdieu (1995) en relación a la construcción del objeto de intervención expresa que *"no es algo que se lleva a cabo de una vez por todas, mediante una suerte de acto teórico inaugural...no es un plan elaborado de antemano, se trata de un trabajo de larga duración, que se realiza poco a poco, mediante retoques sucesivos y toda una serie de correcciones y rectificaciones..."*²⁴ Y continúa, la producción del objeto implica un proceso de desnaturalización, de deconstrucción de los problemas sociales. Bourdieu (1994) señala que debe realizarse una "ruptura" que implica *"...hacer la historia social de los problemas, objetos, instrumentos, hacer la historia del trabajo social de construcción de la realidad social"*. Esta ruptura permite rechazar el saber inmediato, a partir de la ruptura de la ~~pas~~ pasividad empírica que solo ratifica las preconstrucciones del sentido común.

Teniendo en cuenta lo expuesto, entendemos que para determinar el objeto de intervención profesional debe existir una necesidad social (problema) que requiera de alguna forma de intervención. Cuando el profesional se plantee la pregunta sobre el objeto de intervención la respuesta más que apuntar a la problemática en particular que presenta el caso que se esté tratando, deberá dirigirse a la amplia esfera de aspectos y variables que están a su disposición y que pueden ser modificados por él para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la persona, grupo o comunidad.

²⁴ BOURDIEU, P.-WACQUANT, L. (1995): "*Respuestas para una antropología reflexiva*". Grijalbo. Pág.169.

Es necesario saber que se busca y hacia dónde se orienta la búsqueda, lo que implica darle un sentido en el accionar. Continuado con esto Susana Cazzaniga expresa: *“la intervención no es un episodio natural, sino una construcción artificial de un espacio tiempo, de un momento que se constituye desde la perspectiva de diferentes actores (desde aquellos que solicitan la intervención- institución, sujetos individuales y colectivos- y desde el propio sujeto profesional).”*²⁵

Se trata de analizar las distintas partes del problema, elaborar una interpretación de la información recabada y una síntesis explicativa para poder así, realizar una propuesta de trabajo. *“...una forma de proceder que organice y dé significado al conjunto de las acciones que sean necesarias en la construcción del objeto intervención. A su vez, ese cómo no es un conjunto de etapas o secuencias lineales rígidamente establecidas, es una guía de cómo intervenir, que se nutre y se enriquece en la práctica de los distintos actores y que le da sentido, direccionalidad y la hacen particular, así como particulares son las circunstancias en las que se reproduce la acción profesional”*²⁶

Según Perlam (1965) *“...el sentido común aconseja empezar, por lo menos de entrada, con aquello que centra la atención del cliente, con aquello que él considera crucial...”*²⁷ Es por esto, que generalmente, se comienza a trabajar con el problema precipitante, aquel que hace que la persona se acerque en busca de ayuda. La idea de “resolver” implica que tanto el profesional como el sujeto deben brindarse simultáneamente y conscientemente, aunque de diferente manera, con el fin de modificar la situación inicial.

Finalmente, teniendo en cuenta las definiciones de intervención podemos concluir que la definición del *objeto de intervención de Trabajo Social es un proceso de construcción social* frente a situaciones problemáticas que presentan

²⁵ CAZZANIGA, S. (2001) *“El abordaje desde la singularidad”*. Rev. Desde el fondo. Cuadernillo Temático N° 22. UNER, Fac. de Trabajo Social, Prov. Entre Ríos.

²⁶ Ídem. Pág.70

²⁷ PERLMAN, H. (1965) *“El trabajo Social Individualizado”*. Editorial Rialp S.A. Madrid. España.

sujetos en contextos específicos. Proceso en el que se hacen presentes la interacción simultánea entre un marco de profesionales, sujetos y situaciones, así como otro marco en el que interactúan teoría y práctica, los cuales están mediados por un componente reflexivo que debe estar presente en todo el proceso, en el que emergen la dimensión ética y emocional de los sujetos que interactúan. Estos marcos son afectados por la trayectoria socio-histórica de los sujetos inmersos en dicho proceso, el cual le da una impronta a la especificidad del Trabajo Social.

Del mismo modo, dadas las situaciones y problemáticas que están contenidas en la realidad de los sujetos y los sistemas que interactúan en el proceso de intervención, el desafío para los profesionales de Trabajo Social y las instituciones en las que se ejercen sus prácticas es ejecutar acciones desde posturas epistemológicas, teóricas y metodológicas, que reconozcan las interacciones, relaciones y conexiones que se generan entre los sujetos y sistemas de la intervención y de la investigación; por tanto, investigación e intervención se convierten en dos procesos inseparables ya que los dos hacen posible la construcción de conocimiento, independientemente de cuál de los dos procesos se realice primero o si se realizan simultáneamente.

2.- Desarrollo histórico de los conceptos de Acción social, Bienestar Social y Desarrollo Social

A lo largo de la historia de la humanidad podemos encontrar múltiples y diferentes formas de intervención a las necesidades sociales. Todas ellas surgen en relación con los cambios que se han sucedido en las sociedades, en sus formas de organización social y en los valores imperantes en dicho contexto histórico.

Una de las formas históricas en que ha sido ejercida la protección social a las personas socialmente excluidas es la Acción social. El autor Ezequiel Ander-

Egg define el concepto de **ACCIÓN SOCIAL** como *"toda actividad consciente, organizada e intencional, llevada a cabo de manera individual o colectiva y que, de modo expreso, tiene por finalidad actuar sobre un medio social para lograr un resultado o signo exterior."*²⁸

Este tipo de asistencia social surge a partir de la Revolución Francesa, donde a través de los principios de igualdad, fraternidad y libertad se comienza a considerar al marginado como un ciudadano más con derechos y deberes. El Estado emprende la tarea de ocuparse de los pobres y marginados como una obligación inherente a su propia concepción y no como una tarea residual. Esto provoca que progresivamente se vaya desplazando la acción caritativa de la Iglesia por una mayor intervención de la acción pública en el ámbito social.

La acción social aparece entonces como un conjunto, más o menos sistematizado, de principios, normas y procedimientos para ayudar a individuos, grupos y comunidades a que satisfagan sus necesidades y resuelvan sus problemas. Podemos distinguir distintos modelos de acción social como son: Caridad, Beneficencia, Asistencia Social y Bienestar social.

Con la consolidación del *Estado de Bienestar* las personas de todos los sectores sociales comienzan a ser consideradas como ciudadanos que tienen los mismos derechos a lograr el bienestar. Por ello, cuando existen colectivos que no pueden acceder, se ponen en marcha mecanismos concretos para tratar de solucionar esta situación. Se interviene para modificar el medio social y mejorar las condiciones de vida que resultan negativas o perjudiciales para determinados grupos humanos. No sólo se actúa sobre las necesidades, sino sobre todos aquellos aspectos que las generan.

Para Offe: *"El Estado de Bienestar ha servido como principal fórmula pacificadora de las democracias capitalistas avanzadas para el período subsiguiente a la Segunda Guerra Mundial. Esta fórmula de paz consiste básicamente, en primer lugar, en la obligación explícita que asume el aparato*

²⁸ ANDER- EGG, Ezequiel (2004). " *Léxico del Trabajo Social y los Servicios Sociales*." 1ª ed. Buenos Aires. Editorial Lumen Hmanitas. Pág. 8

estatal de suministrar asistencia y apoyo (en dinero o en especies) a los ciudadanos que sufren necesidades y riesgos específicos característicos de la sociedad mercantil...”.²⁹

Dentro de este contexto según lo expresa el autor Ezequiel Ander-Egg es que aparece el concepto de **BIENESTAR SOCIAL**, como el grado en el cual una determinada sociedad, comunidad, sector social, grupo o familia, satisface las necesidades humanas fundamentales. En ese sentido va acorde con el desarrollo económico y social que incide en la calidad de vida. Implica un sistema organizado de políticas, leyes, servicios e instituciones sociales, diseñadas para promover en las comunidades, grupos, familias e individuos, el logro de niveles satisfactorios de vida, así como relaciones personales y sociales que les permita desarrollar plenamente sus potencialidades en armonía con el entorno. (Heinz. K. 2001:33). *El desarrollo y materialización de los derechos sociales.*³⁰

Entendemos entonces que, el bienestar social es un concepto que encierra una aspiración de la sociedad a partir de la instauración de la modernidad; y que influyó en la configuración de las primeras prácticas asistenciales. Con las políticas de bienestar social se desarrollan los principios de prevención, promoción de la autonomía personal e integración social, con medidas de acción positiva para la igualdad de oportunidades.

El objetivo del mismo era tecnificar el proceso de intervención con el fin de conseguir el bienestar. Es decir, el bienestar social colectivo era equivalente a la suma de bienestares individuales, obtenidos en prácticas especializadas de asistencia como las del servicio social.

Margarita Rozas expresa “en los inicios el concepto de bienestar social es asumido por el Trabajo Social como una perspectiva valorativa que lleva a pensar las acciones del mismo, como servicios que deben ser funcionales a la aparición de una sociedad moderna, sin embargo, dicha funcionalidad, desde el ejercicio profesional, tuvo manifestaciones conservadoras y que se pueden denominar “antimodernas”³¹.

²⁹ OFFE, CLAUS. (1990) “*Algunas Contradicciones del moderno estado de bienestar*”, Alianza Editorial. Madrid, España. Pág. 135 a 151.

³⁰ ANDER-EGG, Ezequiel (2012). *Diccionario de Trabajo Social*, en <http://diccionariodetrabajosocialcolombia.blogspot.com.ar>.

³¹ Ídem. Pág.16.

Asimismo, la autora plantea que actualmente el *bienestar social*³² es la aspiración de una sociedad de soluciones colectivas que posibiliten la creación de condiciones de igualdad y de justicia social, que compromete niveles de decisión mucho más complejos que el resultado de la práctica profesional del Trabajo Social, y atañe al campo político, social y económico, entre otros. Incorpora una meta fin a través del concepto de *calidad de vida*, involucrando los aspectos más amplios que atañen al desarrollo humano en su máxima expresión bajo el ejercicio pleno de los derechos.

Emparentado con los conceptos de bienestar social y acción social aparece el término de **DESARROLLO SOCIAL** muchas veces tomado como sinónimo de los mismos. Históricamente este concepto está íntimamente relacionado a la ideología desarrollista, modelo histórico incluido dentro del modelo de Estado de Bienestar, que se puso en marcha luego de la post guerra y cobró importancia en los años 60 en nuestro país y Latinoamérica con el comienzo del Estado Neoliberal.

La clave del desarrollismo, como proyecto nacional e internacional, era que los pueblos subdesarrollados se integraran para poder así alcanzar el desarrollo. La modernización busca el progreso de la población con la participación del Estado y de los individuos involucrados, como motor que movilizan la acción de ideología liberal.

El desarrollo puede ser definido entonces, en términos generales como el proceso por el cual se pasa de una situación inicial a un estado mejor. Por ello, la noción de desarrollo parte desde una situación ideal, más específicamente desde un modelo de sociedad a seguir, lo que trae consigo una tendencia a la estandarización. Es un camino al mejoramiento de la calidad de vida de una sociedad. Se considerará que una comunidad tiene una alta calidad de vida cuando sus habitantes, dentro de un marco de paz, libertad, justicia, democracia, tolerancia, equidad, igualdad y solidaridad, tienen amplias y recurrentes posibilidades de satisfacción de sus necesidades y también de poder desplegar

³² ídem. Pág.25

sus potencialidades y saberes con vistas a conseguir una mejora futura en sus vidas, en cuanto a realización personal y en lo que a la realización de la sociedad en su conjunto respecta.

Según comenta el autor Ezequiel Anderr Egg el *Desarrollo Social* “se conoce como el despliegue de las fuerzas productivas de un país o región, para lograr el abastecimiento de los elementos materiales visibles, como también bienes culturales y servicios de toda índole, para la sociedad dentro del marco político-social, que garantice igualdad de oportunidades a todos sus miembros y que le permita a su vez, participar en las decisiones políticas y en el disfrute del bienestar material y cultural que todos en común han creado”³³

El *desarrollo social* tiene una importante carga de subjetividad propia de cada individuo, hay un conjunto de factores que contribuyen a la consecución del mismo y que aún con las subjetividades del caso, resultan ser muy comunes aún en las diferencias. El poder cubrir las necesidades básicas (empleo, vivienda, educación, atención, sanitaria, etc.), resultan ser algunos de los factores primordiales, básicos, que permitirán disfrutar del fin último que es el bienestar y además son condiciones sine qua non para hablar de desarrollo social de una sociedad.

3.- Espacio de intervención del Trabajador Social.

Público, Privado y Organización No Gubernamental (ONG)

La intervención en Trabajo Social se define por su versatilidad e implicación en la realidad existente. Sea cual sea el ámbito en donde desarrolla su función, la misma parte del reconocimiento de las personas como ciudadanos, sujetos de derecho, y no como objetos portadores de necesidades. Tiene como punto de partida los valores filosóficos y los principios éticos de los Derechos Humanos de la dignidad a la persona, respeto, autodeterminación, justicia social,

³³ Diccionario de Trabajo Social: <http://diccionariodetrabajosocialcolombia.blogspot.com.ar>

igualdad de oportunidades y participación recogidos en el Código de Ética Internacional del Trabajo Social

Desde esta perspectiva, el Trabajo Social tiene entre sus objetivos promover acciones en pos de un mejor estado de bienestar social de aquellos ciudadanos que se encuentran en situación de desventaja con el resto de la población. Apoyándose para esto en los recursos de la comunidad, del sujeto de acción, su grupo familiar y la red de recursos que posean. Dicha circunstancia le ha permitido, en su práctica cotidiana, a través de los espacios delimitados por el Estado, la sociedad civil y/o la iniciativa empresarial, ponerse en camino para concretar sus aspiraciones.

Es importante destacar que toda práctica profesional debe estar dirigida a la prevención, promoción y desarrollo de las potencialidades de los sujetos con los cuales se interviene. Por *prevención* se entiende “el conjunto de acciones destinadas a evitar la producción de un daño o la vulneración de un derecho o limitar sus consecuencias, colocando al sujeto afectado en una situación de seguridad psicológica y auto-valimiento.”³⁴ Por otro lado, la *promoción* “se caracteriza por el énfasis en el desarrollo social y humano, considerando al individuo como constructor de la realidad y sujeto activo de su propio bienestar. Está orientada a potenciar las capacidades individuales y los recursos colectivos para mejorar o satisfacer las necesidades humanas y sociales,”³⁵ en pos de un bienestar social general.

Según plantea la autora Carmen Barranco Expósito “la intervención profesional se realiza desde una perspectiva globalizadora, intradisciplinar e interdisciplinar, para profundizar y dar una respuesta más efectiva a las situaciones complejas que caracterizan la realidad social. Para tal fin, los trabajadores sociales comparten ámbitos de intervención con otros profesionales y se coordinan con psicólogos, pedagogos, sociólogos, abogados, médicos, etc. También están en conexión con los agentes políticos, sindicales y sociales de la acción social”³⁶, fomentando la cooperación entre organizaciones, el tejido

³⁴ KISNERMAN, Natalio (1998) *Pensar el Trabajo Social. Una introducción desde el Construccionismo* Ed. Lumen, Buenos Aires, pág. 115-116.

³⁵ VELEZ RESTREPO, Olga Lucía (2003). *Reconfigurando el Trabajo Social. Perspectivas y tendencias contemporáneas*. Editorial Espacio

³⁶ BARRANCO EXPÓSITO, María del Carmen (dic. 2004). *La intervención en trabajo social desde la calidad integrada*. Alternativas.

Cuadernos de Trabajo Social. N. 12

asociativo y sector económico para abordar lo que se viene denominando el "trabajo en red".

A través de estas redes se establece la implicación de los entes públicos y privados, vertebrados en torno a programas que van desde lo local a lo transnacional. Se trata de dar una respuesta global e integral, incluyendo las áreas y sectores, abarcando tanto la planificación, ejecución, evaluación y coordinación de las acciones para obtener resultados eficaces en los diversos ámbitos de intervención profesional.

La realidad social es la que modela las formas, aplicaciones, demandas y concreciones de la disciplina de Trabajo Social. Por lo tanto, cuando pasamos a considerar el Trabajo Social en la empresa o en cualquier tipo de ONG como una cuestión fundamental allí somos coherentes con las formas que adopta el sistema social actual. Primero, porque es el modelo social el que posibilita o no unos modelos de intervención y de actuación. Segundo, porque en ese sistema social, las organizaciones privadas han de conjugar su ser o no ser como entidades socialmente aceptadas.

La intervención en Trabajo Social se realiza en los diversos ámbitos de los Servicios Sociales, en otros ámbitos comunitarios, el socio-sanitario, de derechos humanos, en las distintas administraciones públicas, en las ONGs y en el sector mercantil. En estos ámbitos, los trabajadores sociales realizan diversas actividades que se agrupan en las denominadas "áreas profesionales", entre las que se destacan el área de atención, de prevención, de promoción y educación, de mediación, de coordinación y administración, de evaluación; y de investigación y docencia entre otras.

La participación del Trabajo Social en el ámbito privado (empresas y ONGs) constituye hoy en día una relevante alternativa a la intervención en los espacios públicos. La realidad nos muestra con creces que se ha diversificado y multiplicado el llamado Tercer Sector y con él la cantidad de espacios para la intervención profesional. Esta nueva área de concreción profesional llamada *Trabajo Social de Empresa privada o Trabajo Social Ocupacional o Trabajo Social en una ONG*, es un modo de aplicar los contenidos propios del Trabajo

Social al mundo de las relaciones industriales, laborales, de la empresa y de las organizaciones no gubernamentales.

Una de las tarea básica y primordial a llevar adelante el TS dentro de estos nuevos espacios, es la de cooperar con los individuos y grupos en vista de ayudar a desarrollar sus propios recursos y, si fuera necesario, a movilizar otros servicios de la empresa u ONG, que puedan contribuir a cumplir con los fines sociales propuestos por las mismas.

El *TS en empresas* (TSE) muchas veces centra su función en ser “consejeros” para prevenir los problemas sociales, contribuir a la mejora de las relaciones humanas y mejorar el funcionamiento de la comunidad de trabajo. Muchas veces el TS trabaja desde el área de recursos humanos en pos de augurar la defensa de los derechos laborales, de generar un mejor clima laboral, trabajar en la conformación de equipos de trabajo y además centrar su intervención en función de la atención al cliente y muchas veces en el acompañamiento de la satisfacción de calidad.

Históricamente en España ha ocurrido que, a medida que el Estado aumentó su nivel de intervención en las estructuras sociales y se erigió en garante de los derechos sociales de los ciudadanos, el Trabajo Social volcó su práctica hacia éste. Las empresas, por su parte, y dentro del marco del conflicto entre el capital y el trabajo, tuvieron que introducir medidas orientadas a favorecer determinados derechos de carácter laboral. El desarrollo de un Sistema Social de carácter público y la transformación producida en el seno de las empresas desvirtuarían el papel del Trabajador Social en este ámbito de intervención. Y así, la consolidación de Sistemas Públicos en el ámbito de la Sanidad, la Educación y los Servicios Sociales se constituyeron en la causa principal de la desaparición del TSE. El Estado pasó a ser el garante de unos derechos ciudadanos que ya no tenían que resolverse en instancias privadas. De esta forma, en el momento que se consolidó un Servicio Público que atendía a las necesidades de carácter educativo, sanitario y/o social, las empresas dejaron de prestar un servicio, que para ellas era secundario y prescindible.

Así como en otros ámbitos la figura del Trabajador Social se ha consolidado y ha establecido un ámbito propio de intervención, en el marco de la empresa no ha sido así. Una visión crítica desde la profesión hacia el papel de las empresas en el entramado social y el enfoque excesivamente asistencial de las actuaciones desarrolladas, provocaron la pérdida de identidad profesional dentro de estas estructuras.

La década de los sesenta fue el período de mayor expansión del TSE. Este fenómeno fue propiciado por el despegue económico y la insuficiente participación del Estado en programas de Bienestar Social, prácticamente inexistentes. De esta manera, las empresas eran las encargadas (en muchas ocasiones, incluso obligadas) a desarrollar “Obras Sociales” con las que atender a las demandas de atención social de sus trabajadores.

En la actualidad el Trabajo Social continúa siendo un elemento importante en la Política Social de las empresas. No hay que olvidar que la empresa es un Sistema Social complejo, donde todos sus elementos deben estar integrados y por lo que respecta al elemento humano, tiene que proporcionársele la mayor cota de desarrollo profesional y de Bienestar Social. Sigue una tendencia hacia la profesionalización y tecnificación, integrándose en equipos multidisciplinares que se ocupan de las áreas de Bienestar Social y de formación, entre los cuales se pueden destacar médicos, psicólogos o técnicos en relaciones humanas.

Si bien el *Trabajo Social en ONGs* se desprende en sus bases del ámbito empresarial privado y las características antes anunciadas se repiten en su mayoría en las diferentes Organizaciones No Gubernamentales, este ámbito presenta particularidades propias que en los últimos años se han ido gestando y multiplicando a la vez.

CAPÍTULO III

GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CAMPO DE LA ACCION SOCIAL

Capítulo III: GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CAMPO DE LA ACCION SOCIAL

1.- Introducción a la Calidad. Concepto y Evolución

Antes de definir lo que entendemos por calidad, cabe decir que la calidad ha estado siempre presente en la historia de la humanidad y en Trabajo Social, si bien lo novedoso en la época actual es la filosofía, los modelos y la cultura que la sustenta. Modelos y cultura que conectan con los objetivos, valores y principios éticos del Trabajo Social, claramente orientados hacia el desarrollo humano de las personas, la mejora de la gestión y el compromiso por una sociedad más justa con mayores oportunidades para todos y de un medio ecológico saludable y sostenible.

Son muchas las definiciones que existen sobre el concepto "**calidad**". Es un concepto dinámico, vivo, aplicado en múltiples esferas, algunos de las más habituales son:

- Calidad es "hacer las cosas bien".
- Calidad es "ofrecer al cliente lo que se le ha prometido".
- Calidad es "identificar, aceptar, satisfacer y superar continuamente, las expectativas y necesidades de las personas relacionadas con la organización
- (clientes, empleados, directivos, proveedores, sociedad, etc.)".
- Calidad es la facultad de un conjunto de características inherentes a un producto, sistema proceso, para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas".³⁷

El término calidad es definido por el Diccionario de la Real Academia Española como "la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie". También, como "la superioridad o excelencia, con respecto a otras de

³⁷ Colección Debates. Calidad, Tercer Sector y Política Social. Edición Plataforma de ONG de Acción Social. 2007

su especie". Y finalmente, como "calidez en el trato", lo que significa dar calor, irradiar confianza, seguridad, amabilidad, empatía y autenticidad.

La calidad es definida entonces como un proceso de mejora continua que se produce dentro de una organización y de ésta con su entorno, con el fin transformar los insumos en productos o servicios. El proceso se inicia con la recepción de la demanda o detección de las necesidades y finaliza con las respuestas dadas para satisfacerlas. Para tal fin la organización precisa de trabajadores, infraestructuras, recursos, formación, protocolos, procesos de coordinación y de un entorno profesional con calidad de vida laboral.

Implica una filosofía nueva, que fomenta la mejora continua en la organización, pero para que esta mentalidad nueva se instale, debe ser comprendida y asumida por todos sus miembros, centrándose en la satisfacción de todas las partes.

En relación a esto el economista Albert Serra³⁸ (2002) señala: *"...conseguir "siempre" la satisfacción del cliente es, de hecho, un objetivo imposible. Detectar las posibles mejoras e implementarlas de forma permanente plantea un reto técnico difícil, pero aún más difícil es el reto que supone aceptar la imperfección permanente, condición previa para la mejora continua."*

Frente a todo esto podemos observar que la utilidad que presenta la calidad son las siguientes:

➤ A nivel interno interno:

Es una **herramienta** de mejora de la organización:

- En el servicio prestado a las personas.
- En la satisfacción del personal y los directivos y en otros grupos de interés.

³⁸ SERRA, ALBERT (2002) "Una aproximación a la calidad en el ámbito de la Acción Social. Elementos para comprender la calidad". En Documentación Social. Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada. Cáritas Española Editores.

- A nivel externo: Es una **estrategia** que ayuda a hacer más visibles los resultados ante financiadores y la sociedad.

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios, como se presenta a continuación en el siguiente cuadro, en donde se describe cada una de las etapas, el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir:

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE LA CALIDAD

ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacer al cliente. ▪ Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho ▪ Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacer una gran demanda de bienes. ▪ Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimizar costes mediante la Calidad ▪ Satisfacer al cliente. ▪ Ser competitivo.
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacer al cliente. ▪ Prevenir errores. ▪ Reducir costes. ▪ Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración organizacional centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente y del resto de partes interesadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacer tanto al cliente externo como interno, así como al resto de partes interesadas. ▪ Ser altamente competitivo, a través de la innovación y orientación hacia fuera. ▪ Mejora Continua y Responsabilidad Social.

Fuente: Gestión de Calidad Total- James Paúl

Como podemos observar en el cuadro de la página anterior, las primeras etapas de la historia de la calidad desde el ámbito industrial estaban ligadas al **Control de la Calidad**, centrándose en la aplicación de técnicas de inspección a la producción en el ámbito industrial. El objetivo fundamental era ofrecer un producto con unas especificaciones muy concretas, por lo que se trataba de controlar los resultados, el producto final.

Posteriormente nace el **Aseguramiento de la Calidad**, para garantizar un nivel continuo de calidad tanto en los servicios como en los productos. Se trataba de garantizar la calidad en los procedimientos para asegurar la elaboración correcta del producto o la prestación adecuada del servicio; es decir, no sólo se busca controlar que el resultado final sea el deseado sino garantizar que cada paso de su proceso de elaboración se realice bajo unas determinadas especificaciones, y siempre de ese mismo modo que se considera el adecuado. Ya no sólo se controla el producto o servicio final sino que se asegura que el procedimiento para fabricar el producto o prestar el servicio sea el correcto.

Finalmente llegamos a lo que conocemos como **Calidad total**. El mercado automovilístico norteamericano, en los años 80, se ve invadido por la poderosa industria japonesa, cuya gestión ha incorporado aspectos como:

- la participación de las personas trabajadoras en el proceso de fabricación de los automóviles a través de los círculos de mejora;
- la opinión de los y las clientes acerca de sus necesidades y expectativas respecto a los automóviles que desean comprar.

La Calidad está sustentada por diversos valores y principios, los cuales van orientados hacia la persona, la organización y la sociedad. Es en esta dirección, es que también camina el Trabajo Social el cual parte del reconocimiento de los derechos humanos, así como el compromiso ético de hacer el trabajo lo mejor posible para responder a las necesidades, demandas y expectativas de la ciudadanía, de la organización y de la sociedad en su conjunto.

2.- Gestión de Calidad. Principios fundamentales.

Gestión de Calidad, es un método que puede ser aplicable a cualquier organización con el objetivo de definir e implementar las herramientas más adecuadas para el desarrollo de su actividad, de tal forma que con ella alcance el total cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

La gestión de la calidad ofrece los medios por los que las organizaciones pueden proporcionar una participación de los empleados, satisfacción de los clientes, e competitividad de la organización. Enfatiza la comprensión de la variación, el rol protagonista del cliente, y el compromiso de los empleados a todos los niveles de la organización en la búsqueda de las mejoras continuas.

Actualmente, los factores tales como la satisfacción del cliente, la optimización de los recursos y procesos, la minimización de los errores o la imagen que de la organización, son determinantes para alcanzar el éxito empresarial. Esta es la razón por la que la competitividad, y en definitiva, la supervivencia de cualquier organización en los diferentes ámbitos en los que actúa pasa necesariamente por la gestión de calidad.

La gestión de calidad requiere:

- Valores visibles de la organización, principios y normas que deben ser aceptadas por todos.
- Una orientación empresarial con una estrategia clara, misión, política de calidad y objetivos, con procedimientos y prácticas eficaces.
- Requisitos cliente/ proveedor (interno y externo), claramente desarrollados.
- Demostración de la propiedad de todos los procesos y los problemas relativos.³⁹

En este sentido, la implementación de un Sistema de Gestión de la calidad, constituye una herramienta eficaz para la consecución de los objetivos de calidad perseguidos por las organizaciones, así como el paso previo a la certificación de

³⁹ ISO 9001: 2000; Normas para la Gestión de la Calidad y el Aseguramiento de la Calidad.

dicho Sistema de Gestión de la Calidad, para obtener así todas las ventajas que de ello se derivan.

Es importante especificar cuáles son los principios fundamentales de la gestión de calidad, ya que algunos de los mismos se encuentran muy relacionados con aspectos de nuestra intervención profesional como lo son, la mejora continua, la satisfacción y orientación al cliente y la gestión por procesos.

Satisfacción/ Orientación al Cliente⁴⁰:

Las necesidades y expectativas del cliente marcan el principal objetivo de la organización y son el eje de la planificación y de las estrategias a seguir. Las organizaciones dependen de sus clientes por lo tanto es importante que comprendan sus necesidades actuales y futuras. Los clientes son los usuarios o beneficiarios de las actividades, de los productos o los servicios que las organizaciones presten.

En la praxis social, él profesional debe preocuparse por hacer partícipes a las/ os destinatarios de los servicios de su propio itinerario (educativo, de mantenimiento o recuperación de la salud, de inclusión...) desarrollando sus capacidades, implicándolos y promoviendo su protagonismo en el desarrollo de las actividades, en la planificación de su propio proceso o, al menos, en la elección del servicio o actividad que les resulta más adecuado.

Castoriadis define la praxis como: *"... ese hacer en el cual el otro, o los otros, son considerados como seres autónomos y como agente esencial del desarrollo de su propia autonomía. (...) En la praxis hay un por hacer, pero este por hacer es específico: es precisamente el desarrollo de la autonomía del otro o de los otros."*⁴¹

⁴⁰ **Definición de cliente:** Se utiliza la denominación de cliente en este caso, aunque culturalmente no esté, en general, aceptado en el sector social, porque su uso se considera necesario desde un punto de vista organizativo. La gestión de la calidad no tiene sentido si no incorpora la orientación al cliente, porque el cliente es el centro del modelo. Las organizaciones que creen que tienen clientes otorgan más derechos y un papel más activo a las personas: están más atentas a lo que necesitan y reclaman, organizan los recursos y los esfuerzos en torno a ellas, se preocupan de si están o no satisfechas, construyen sistemas reales de participación, ayudan a las personas a comportarse como tal, etc. No es posible construir un sistema de calidad sin incluir y sin comprender la relación de cliente/proveedor.

⁴¹ CASTORIADIS, Cornelius (2007): La institución imaginaria de la sociedad. Editorial Tusquets, 1º edición, Bs. As, Pág. 120.

Desde esta perspectiva, la calidad no es únicamente una estrategia para mejorar la gestión de las organizaciones sino un auténtico **deber ético** cuando trabajamos por, para y con personas con la finalidad de satisfacer las necesidades sociales, expectativas y la potenciación de las capacidades humanas.

Mejora Continua:

La mejora continua va ligada al sistema de gestión de calidad, ya que la misma es el grado de satisfacción del cliente, y expresa el nivel de calidad de la organización y la calidad de esta no es más que el resultado de los procesos realizados.

*La mejora continua es la piedra angular de cualquier sistema de calidad, lleva aparejada una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua en la obtención de resultados. W. Edwards Deming, máximo impulsor de la "Mejora continua", la definía como el Ciclo PDCA, Plan (**planificar**), Do (**hacer**), Check (**evaluar**) y Act (**actuar**), este ciclo actualmente también es conocido como "Circulo de Deming"⁴².*

El siguiente gráfico que expresa lo anteriormente señalado:

⁴² Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social. (2008) Curso Básico en Gestión de Calidad para ONG de Acción Social. Disponible en la página web: www.observatoriodecalidad.org/recursos/publicaciones/manuales.

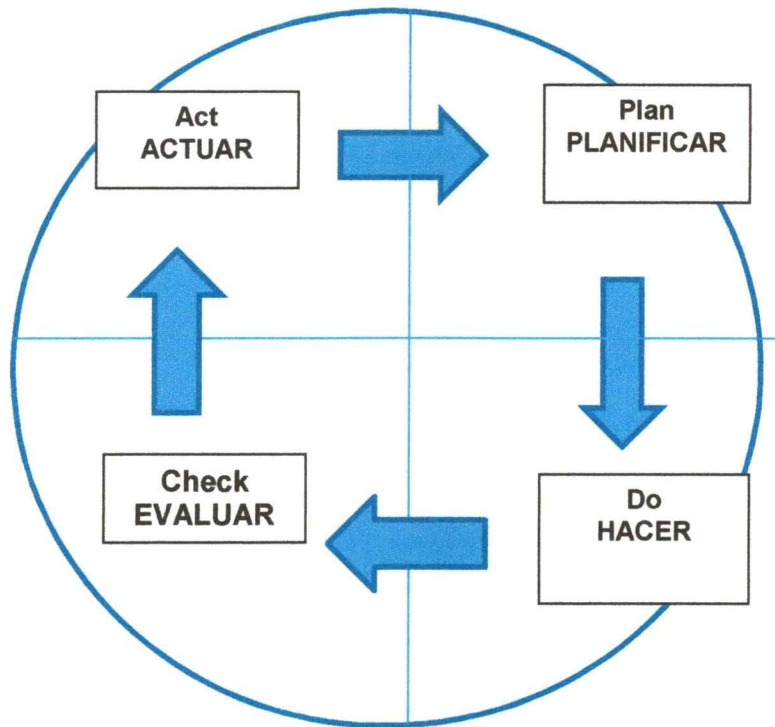


Figura 1: Circulo Deming- relacionado con el modelo de Mejora Continua.

La importancia de esta técnica radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser mucho más productivos y competitivos y debería ser uno de los objetivos permanente de cualquier organización.

El Método Deming - Ciclo PDCA (del inglés Plan, Do, Check, Act) o también PAEM (Planificar, Actuar, Evaluar, Mejorar) independientemente de cómo se lo denomine, propone que el método para gestionar cada proceso consiste en⁴³:

⁴³ BARBERO, I (2007). Gestión de la calidad en las organizaciones no lucrativas de intervención social. Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, España.

1. Planificar el proceso

- Identificar el sistema cliente y conocer sus necesidades y expectativas.
- Establecer la misión del proceso (su razón de ser, el porqué de su existencia) y los objetivos a los que responde.
- Planificar el procedimiento a seguir.
- Definir los puntos críticos del proceso.
- Definir responsabilidades en relación a la ejecución del proceso.
- Identificar los recursos humanos implicados y las competencias que se van a necesitar.
- Establecer los recursos materiales, instrumentos y proveedores clave que se van a utilizar.
- Vincular documentos al proceso.

2. Actuar

- Preparar a las personas.
- Iniciar y coordinar el trabajo.
- Observar la evolución y controlar los puntos críticos.
- Corregir desviaciones mediante acciones reparadoras o correctoras.
- Registrar quejas y sugerencias.

3. Evaluar el proceso

- Conocer la opinión del cliente.
- Conocer la opinión de otros actores del proceso.
- Detectar y evaluar fallos, incidencias y quejas.
- Valorar el cumplimiento de los objetivos y la misión del proceso.

4. Mejorarlo

- Identificar y realizar acciones correctoras.
- Identificar y realizar acciones preventivas.
- Reorganizar los procedimientos.
- Innovar.
- Eliminar el proceso y, si es preciso, reorganizar el mapa de procesos.

Gestión por procesos y hechos:

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como procesos. Entendemos por procesos las distintas actividades que se llevan a cabo en función de la finalidad o resultados que se persiguen. Consiste en emplear la información y los recursos de los que dispone la organización, para tratar de conseguir lo mejor para el cliente y de la forma más eficiente. No puede existir un sistema de calidad sin gestión por procesos.

Un mismo proceso se puede llevar a cabo de diferentes modos. El **procedimiento** es la descripción detallada de cómo se realiza el proceso. A continuación se presenta un cuadro con los tipos de procesos que se implementan en los servicios sociales españoles:

TIPOS DE PROCESOS	EJEMPLOS EN SERVICIOS SOCIALES ESPAÑOLES (Fuente INTRESS) ⁴⁴
Procesos estratégicos: los que orientan la acción de toda la entidad.	Misión, política y objetivos. Gestión del marco legal. Gestión de recursos humanos. Gestión económica.
Procesos esenciales: los relacionados con la intervención con las personas destinatarias del servicio. Son diferentes en función del tipo de servicio	Acogida. Información. Orientación. Vida diaria. Seguimiento. Evaluación.
Procesos de soporte o de apoyo: los que sirven para facilitar todos los procesos anteriores.	Gestión documental. Mantenimiento del equipo y edificios. Limpieza. Gestión medioambiental. Compras. Almacenamiento

Una vez identificados los procesos de la organización se contará con lo que se denomina el **mapa de procesos**, que es la clave para reorganizar la entidad. Cada proceso contará con una persona responsable del mismo que puede y suele coincidir con los y las responsables de los departamentos o áreas funcionales.

Con este nuevo diseño organizativo, se habrá dotado a la organización de un **sistema de trabajo** que permitirá perseguir la **mejora continua** de las actividades a desarrollar. La gestión por procesos no es un fin sino un medio para lograr los objetivos de la organización.

Las ventajas de la gestión por procesos son:

⁴⁴ GARAU, J. (2005). Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales. INTRESS-Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Barcelona.

- Posibilita un mayor control y previsión de los resultados.
- Favorece un mejor uso del tiempo y de los recursos y reduce los costes.
- Permite establecer objetivos y metas más ambiciosas, ya que la política y la estrategia de la organización se despliega en cada uno de sus procesos y estos contribuyen a su cumplimiento.
- Satisface los requisitos de los servicios desplegando en la organización las necesidades del sistema cliente.
- Reduce el protagonismo de los departamentos orientando su esfuerzo hacia las actividades (procedimientos) que conforman los procesos y a sus resultados.
- Permite conocer el valor aportado por cada actividad al servicio prestado.

Otros principios que también se destacan en los sistemas de gestión de calidad son⁴⁵:

1. **Liderazgo y compromiso de la dirección:** Los líderes establecen la unidad y la orientación de la organización. Son los que deberán crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
2. **Participación e implicación de los miembros de la organización:** Supone otro de los principios fundamentales de calidad en la gestión. El personal que trabaja, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio y éxito de la organización, proyectos y servicios.
3. **Relaciones mutuamente beneficiosas con colaboradores y otras partes interesadas:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. La acción conjunta de las y los diferentes agentes intervinientes y la cooperación constituye un valor fundamental para el desarrollo satisfactorio de la organización.

⁴⁵ Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social. Curso Básico en Gestión de Calidad para ONG de Acción social. (2008) Plataforma de ONG de Acción Social. www.observatoriodecalidad.org/recursos/publicaciones/manuales.

4. **Responsabilidad social de la organización/ Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficientes se basan en el análisis de los datos y de la información.

3.- Sistema de gestión de Calidad. Términos y Definiciones.

Un sistema es una manera de hacer las cosas, un método de gestión, un camino, no un objetivo en sí mismo. Un sistema de Gestión de Calidad (SGC), es un método aplicable en cualquier organización con el objetivo de definir e implementar la infraestructura más adecuada para el desarrollo de las actividad, con el propósito de alcanzar el cumplimiento de los objetivos de calidad previamente establecidos.

Un SGC se puede diseñar con la ayuda de expertos o asesores para que sea proporcional y vaya de acuerdo con los objetivos, pero siempre debe ser considerado como herramienta de gestión y mejora propia de la organización y las personas que la conforman. Permite ayudar a centrar, instaurar y sistematizar los procesos para la gestión.

En el sistema de gestión de calidad participa toda la organización, y las responsabilidades son ejercidas por las personas correspondientes, designadas por la dirección. Contar con un Sistema de Gestión de Calidad certificado demuestra el compromiso de la organización con la calidad y la satisfacción del cliente.

En definitiva incorporar un sistema de gestión de la calidad no supone renunciar a los valores, cultura e ideología de una organización. Al contrario, una gestión excelente (calidad total) implica, entre otros aspectos, disponer de un modelo de gestión que responda a una misión, integre una cultura organizativa y de valores, incorpore mejores prácticas de intervención y gestión. Es un instrumento que ha de permitir hacer emerger, formalizar, impulsar y comunicar lo mejor de las organizaciones que lo apliquen.

La implantación de sistemas de gestión de la calidad puede permitir a las organizaciones:

- a. **Mejorar eficacia y eficiencia** pudiendo así ofrecer más y mejores servicios, así como cumplir en mayor medida su misión.
- b. Adoptar una **dinámica de mejora continua** o formalizarla.
- c. **Mejorar la organización interna**, reforzando la colaboración entre servicios, programas, profesionales, voluntaria a través de la gestión por procesos.
- d. Impulsar la creación de **productos y servicios innovadores**. La implantación de sistemas de gestión de la calidad, favorece la investigación, estimulando el estudio de líneas de mejora y permite reflexionar sobre errores y soluciones nuevas.
- e. **Organizar la documentación y la información**, interna y externa, de la que dispone la entidad facilitando así la toma de decisiones.
- f. **Ordenar y sistematizar los procedimientos**, agilizándolos, simplificándolos, mejorándolos y evaluándolos de forma más eficaz, demostrando que se siguen procedimientos adecuados en la intervención social.
- g. **Motivar a las personas que trabajan en la organización, aumentar su participación y su identificación** con los objetivos de la entidad.
- h. Promover una mayor **participación de las personas destinatarias** de los servicios en la intervención y en la gestión, reconociéndoles como sujetos y otorgándoles mayores derechos.
- i. Aumentar la **creación y trasmisión de conocimiento o saber hacer** de la entidad.⁴⁶

⁴⁶ FANTOVA, F. (2004) *El discurso de la calidad en la gestión social*. Disponible en www.fantova.net.

4.- ONG. Definición. Clasificación. Funciones y organización.

Los últimos años somos testigos de avances significativos en cuestiones relacionadas con la ciencia, la tecnología, la economía y a su vez contemplamos una regresión a situaciones sociales y económicas de una precariedad y vulnerabilidad alarmantes donde los derechos asociados al ser humano se encuentran vulnerados.

El ascenso al poder de gobiernos de corte neoliberal trajeron aparejadas la implementación de políticas económicas y sociales bajo ese signo. El Estado ya no cumple su función de garante de las necesidades de la población y se produce un significativo aumento de la desigualdad, producto de la inequitativa y la despereja distribución de la riqueza.

El Estado y el mercado por sí, no dan respuesta a la crisis. Es en este marco donde emerge el consenso general sobre la necesidad de participación en la vida de las naciones de otros sectores sociales denominados casi indistintamente **Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) u Organizaciones del Tercer Sector.**

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)⁴⁷ las OSC se clasifican en privadas (no gubernamentales- ONG), autogobernadas, organizaciones sin fines de lucro (OSAL), no confesionales, no partidarias y de adhesión voluntaria. Estas representan el universo institucional del cual se origina la iniciativa de agruparse en pos de un bien común, público y con un ideal solidario. De acuerdo a tal clasificación, estas organizaciones serían lo opuesto a las creadas por el Estado.

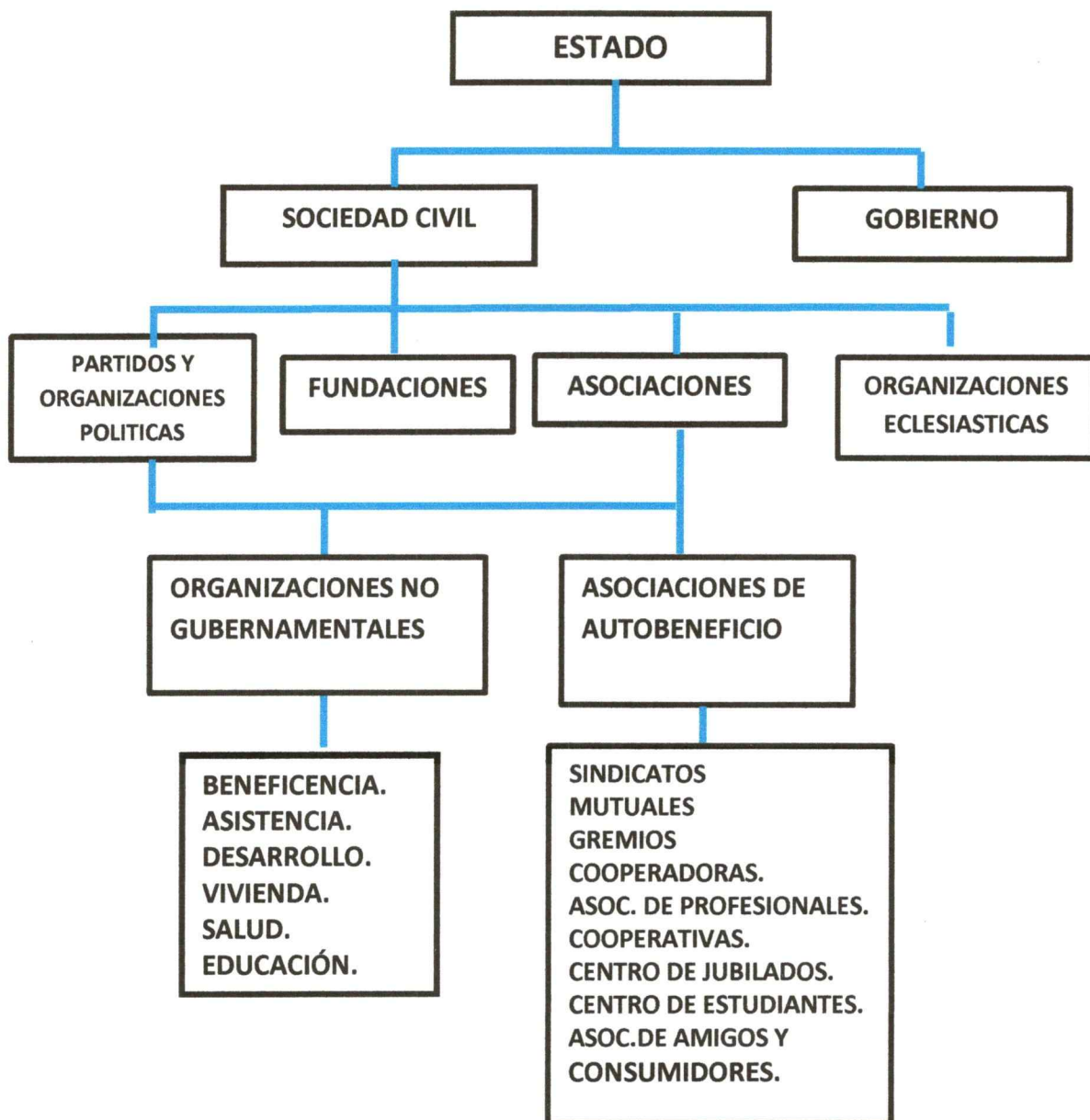
Continuando con esto la autora Alejandra, Facciuto⁴⁸ señala que: *“A su vez, de acuerdo a la relación que establecen con sus beneficiarios, estarían las*

⁴⁷ Banco Mundial PNUD. (1999) Las Organizaciones de la Sociedad Civil en el ordenamiento legal Argentino.

⁴⁸ FACCIUTO, A. (2009). *Acercas del tercer sector en Argentina*. Revista Tendencia & Retos N°14: 33-42- Octubre 2009. Buenos Aires.

que sus propios miembros son los beneficiarios como membresías, asociaciones de profesionales, de colectividades, cooperadoras, mutuales, centros de estudiantes, sindicatos, gremios, bibliotecas populares, centros de jubilados, asociaciones de amigos y de consumidores. La figura jurídica de asociación civil sin fines de lucro y libre asociación, sería la que correspondería por la estructura de gobierno que presentan”.

Una manera de ilustrar los diferentes tipos de organizaciones que conforman el Tercer Sector y la ubicación de las ONG dentro de las mismas, es la que presenta el cuadro que continua:



Fuente: Elaboración propia

Caben aclarar, entonces, que de esos grupos tal vez el más destacado sea las llamadas Organizaciones no- gubernamentales (ONGs). La gran emergencia de organizaciones de este tipo en todo el mundo, a partir de los años ochenta, y en la Argentina desde la vuelta a la democracia marca, la aparición de un nuevo actor en las relaciones sociales y económicas.

El nombre de ONG proviene en principio de organismos multilaterales tales como: el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, que son instituciones que operan con el aporte de sus integrantes, normalmente con objetivos relacionados con la promoción de programas de desarrollo, quienes tomaron el término, especialmente de Gran Bretaña, con el fin de describir aquellas organizaciones sociales en países que tienen diferentes trayectorias de desarrollo.

Con relación a la definición de ONG, son muchas las entidades internacionales que han aportado a su conceptualización. En relación a esto el autor Thompson Andrés expresa: *“Hace poco menos de dos décadas las Naciones Unidas acuñaron el término “Organizaciones No Gubernamentales” (ONG’s) con referencia a aquellas instituciones de la Sociedad Civil que emprendían acciones para el desarrollo. Con este acto, se reconocía la capacidad de la gente, y no solo de sus gobiernos, para asumir sus propios destinos. Actualmente se siguen formando y han comenzado a presionar a los gobiernos y a las empresas en busca de mejores condiciones de vida para todo el mundo”*.⁴⁹

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) las podemos considerar como; *“cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”*⁵⁰, determinando algunos tipos de ONG’S por la misión que desarrollan.

⁴⁹ THOMPSON, A (coord.) (1995), *Público y Privado*. UNICEF/ Losada. Buenos Aires

⁵⁰ DEPARTAMENTO DE INFORMACION PÚBLICA DE LAS NACIONES UNIDAS. Sección de Organizaciones No Gubernamentales. Disponible en www.un.org

Aunque las ONG'S es un fenómeno mundial, como se expresó anteriormente en el caso puntual de Argentina, la emergencia de este tipo de organizaciones se da desde mediados y fines de los años ochenta.

“En Argentina se las denomina de diversas maneras: entidades de bien público, organizaciones benéficas, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones sociales, organizaciones de la sociedad civil (OSC), entidades intermedias, organizaciones del tercer sector, organizaciones comunitarias; en algunos casos se utiliza alguno de estos términos para referirse en forma genérica a este universo y otros para diferenciarlas dentro de éste. En ocasiones, se las menciona haciendo referencia a su forma jurídica: asociaciones civiles, fundaciones o mutuales”⁵¹

Existen diferentes tipos de organizaciones, encontramos una clasificación entre ellas en la mayoría de los casos teniendo en cuenta su origen y naturaleza. Con estos criterios, el Banco Mundial propone una tipología y las divide en: **Operacionales y de Promoción.**

- **Las ONG operativas** tratar de lograr un cambio en pequeña escala directamente a través de proyectos. Movilizar recursos financieros, materiales y voluntarios para crear programas localizados en el campo. Trata una amplia gama de temas, pero más a menudo asociadas a la prestación de servicios y el bienestar, el alivio de emergencia y las cuestiones ambientales.
- **Las ONG de campaña** tratará de lograr un cambio a gran escala promovida indirectamente a través de la influencia del sistema político. Necesidad de un grupo eficiente y eficaz de los miembros profesionales que son capaces de mantener los partidarios informado y motivado. Se debe planificar y realizar manifestaciones y eventos que mantendrá su causa en los medios de comunicación. Se debe mantener una amplia red informado de simpatizantes que se pueden movilizar para eventos de atraer la atención de los medios de comunicación y los cambios de influir

⁵¹ ROITTER, M., BOMBAL, I (Comps.)(2000), Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina. CEDES, Centro de Estudios y Sociedad. Consejo Editorial: IV Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector. Buenos Aires.

en la política. Suelen abordar las cuestiones relativas a los derechos humanos, derechos de la mujer, derechos del niño. El propósito principal de una organización no gubernamental es defender o promover una causa específica. A diferencia de la gestión de proyectos operacionales, estas organizaciones suelen tratar de crear conciencia, aceptación y conocimiento por grupos de presión, trabajo de prensa y eventos activista.

En cuanto a las características de las ONG podemos destacar cinco rasgos básicos:

1. **Organización formal:** lo que implica la existencia de una realidad institucionalizada, con estructuración interna, estabilidad relativa de objetivos formales y distinción neta entre socios y no socios. La mayor parte adoptan una fórmula jurídica específica para regular dichas organizaciones, por ejemplo, Asociaciones y Fundaciones.
2. **Ser privada,** eso es, separada institucionalmente del Gobierno (Nacional, Autonómico y Local). Este criterio implica que la organización no ha de formar parte del sector público, ni ha de estar controlada por éste.
3. **Ausencia de ánimo de lucro,** lo que significa que no se debe repartir beneficios entre los propietarios, administradores o directivos. Ello implica que su fin principal no es generar beneficios, sino generar la máxima utilidad social de sus recursos, por tanto, no pueden estar guiadas por criterios comerciales. Esto no quiere decir que las organizaciones del Sector no Lucrativo no pueden obtener beneficios, pero si los obtienen, éstos deben ser reinvertidos en función de la Misión de la organización.
4. **Gobernadas autónomamente,** es decir tienen que disponer de sus propios órganos de gobierno y no estar controladas por entidades exteriores y disfrutar de la capacidad de autocontrol institucional de sus propias actividades. Este criterio implica que las organizaciones han de tener sus propios mecanismos de autogobierno y han de gozar de un grado significativo de autonomía.
5. Con un marcado grado de **participación voluntaria,** lo que quiere decir, por una parte, que la participación o no de sus miembros ha de depender de la libre voluntad de los mismos y no de imposiciones externas, y, por

otra, que hay un grado significativo de participación de voluntarios, esto es, de personas que aportan tiempo no remunerado, en sus actividades.

5. Metodología para la implementación de un sistema de gestión de calidad para las ONG'S.

La implantación de un sistema de gestión de calidad en una organización no gubernamental es un proceso de cambio, el inicio de una nueva etapa implica un esfuerzo importante bajo el firme compromiso de la dirección y de todos los miembros de la organización.

Tomar la decisión de implantar un sistema de gestión de calidad implica que la organización previamente estudie no sólo las ventajas y los factores de éxito derivados de la implantación, sino también los inconvenientes y los factores de riesgo que inevitablemente pueden encaminar a la entidad al fracaso del proyecto.

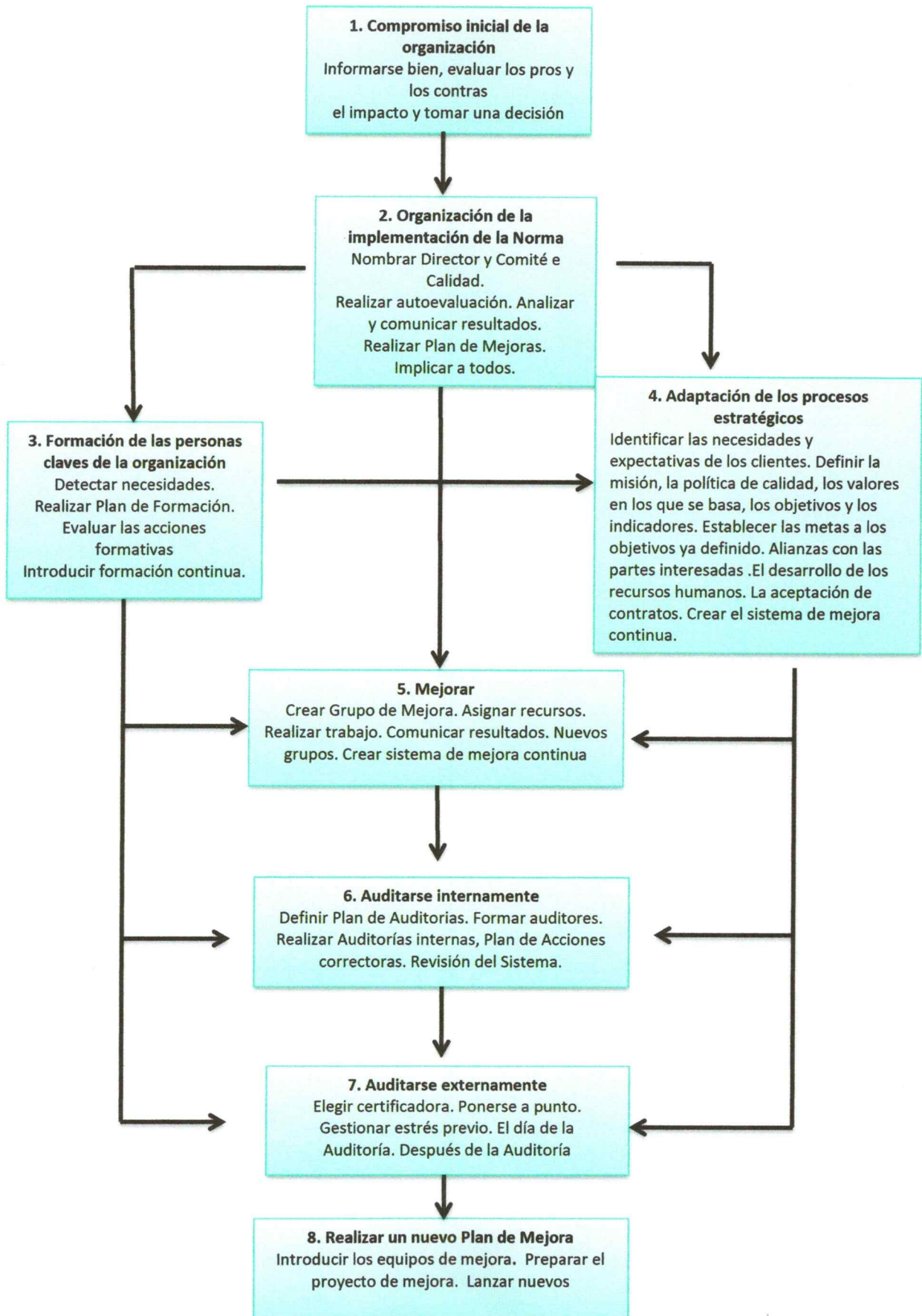
La elección del sistema de gestión de la calidad más adecuado a la realidad de la organización así como la definición de un itinerario de implantación razonable para la entidad constituyen los primeros y fundamentales factores de éxito.

La metodología más adecuada para la implementación requiere de diferentes pasos. Los mismos son: *“Los tres primeros son de **preparación para la implantación**: informarse, comprometerse y formarse. Los dos siguientes, el cuarto y el quinto, son los principales para **adaptarse a la norma**, es decir, cumplir con el grueso de requisitos de la Norma e implantar un Sistema de Gestión de Calidad. Por último, los dos finales son para asegurar y acreditar ante terceros que el Sistema de Gestión de Calidad está correctamente implantado y la ONG cumple con la Norma”*.⁵²

⁵² GARAU, J (2002), Metodología para la implementación de un sistema de gestión de calidad para las ONG.

Documentación social. INTRESS

Esquema: Fases de la Implantación de la Norma ONG con calidad



Como se puede observar en el esquema anterior cualquier organización que desea implementar un sistema de gestión de calidad deberá transitar por una primera fase que podemos considerarla como la ***etapa de planificación de la implementación.***

El **compromiso** de implantar cualquier norma de calidad, es un compromiso serio, ya que va a suponer un esfuerzo humano importante y no se puede fracasar. En consecuencia, es necesario que las personas responsables de tomar la decisión estén bien informadas, sepan analizar los pros y los contras de la implantación y puedan comunicar correctamente, y en los momentos oportunos, la decisión que tomen. Quizás el más importante es el enfoque hacia la coherencia entre los valores y la práctica orientada a los usuarios, personas y clientes. Todo ello exige un liderazgo democrático y comprometido con la gestión de calidad.

Seguidamente se propone **organizarse** quiere decir prepararse para iniciar metódicamente la implantación de la Norma. Para ello tiene que definirse el grupo de personas, con la Dirección de Calidad al frente, que serán los motores para que el proceso de implantación sea eficaz y enriquecedor para todos. Eso no quiere decir que vaya a ser fácil. Introducir un sistema de gestión de calidad es una tarea dura y, si se hace bien, muy rica tanto para la organización como para las personas que lo realizan.

Realizar la autoevaluación es un paso que va a generar mucha reflexión, debate y análisis detallado de los requisitos de la Norma. Es importante hacer un plan detallado del proceso de implantación, pero es igual de bueno que sea flexible y lo más participado posible. Aun así, nunca se cumple totalmente el plan inicial y se deberán introducir cambios en función de las dinámicas de la propia organización.

Y el último paso de esta fase de inicio consistiría en la **formación de las personas claves de la organización.** Aprender gestión de calidad es una tarea básicamente práctica, pero se necesita un fundamento teórico para realizarla correctamente. O sea, es necesario combinar la actividad de implantación del sistema de calidad con un proceso de aprendizaje de los conceptos y las

herramientas básicas de gestión de calidad. Hay que empezar necesariamente con la detección de necesidades y a partir de ahí desarrollar un programa formativo de acuerdo con estas necesidades. Este programa debe estar encaminado a que las personas que lo sigan puedan, si así lo desean, orientarse hacia una formación especializada en gestión de calidad.

La segunda fase es el momento de **desarrollar la implementación**, esta etapa nos expresa una serie de orientaciones para adaptar a la organización la mayoría de los requisitos de la norma. Eso no quiere decir que deba seguirse mecánicamente la manera que se propone, hay muchas otras que pueden ser tan válidas. Lo mismo se puede decir con respecto al orden o las prioridades de implantación: no hay un único itinerario, cada organización debe buscarse el propio, pero, en líneas generales, el que proponemos es bastante habitual en los procesos de implantación de normas de calidad.

Se debe iniciar realizando una **adaptación de los procesos estratégicos** apuntando al compromiso de la Dirección en la planificación y proyección de la organización: identificando necesidades, requisitos legales, establecer políticas y objetivos medibles para comprobar en el futuro si se cumplen o no. También correspondería a este primer momento definir y establecer alianzas con las partes interesadas de la organización.

Se apunta a trabajar en la organización de los servicios mediante la definición y gestión de calidad de los procesos de toda la organización. Hay que identificar los procesos y someter a controles de calidad los puntos críticos de cada uno, aquellos puntos en que hay riesgos de cometer fallos que puedan perjudicar a los clientes. También es necesario establecer una filosofía de actuación que regirá el desarrollo de los recursos humanos. Para poder emprender acciones de medición, introduciremos aquí el sistema de mejora continua.

En la tercera fase tenemos que **comprobar a fondo la validez del sistema de gestión de calidad implantado**. Eso lo hacemos a través de tres instrumentos fundamentales.

Las auditorías internas son otro de los grandes instrumentos para asegurar la calidad de las organizaciones. Primero, porque tienen un efecto corrector de las cosas que no se hacen bien, y segundo, porque tienen un efecto pedagógico muy importante. Que una persona pueda auditar a otra de un nivel jerárquico superior, cosa que puede darse perfectamente en una organización avanzada, genera la idea de que lo importante es hacer las cosas bien, independientemente del lugar y la función que uno ocupe en la organización.

Hay muchas posibilidades de hacer auditorías internas: de proceso, cada organización debe encontrar la manera de combinar las distintas formas de auditoría para aumentar su calidad.

Otro punto importante en esta fase es hacer la revisión del sistema de calidad de la organización, último paso para dejar el terreno despejado para la auditoría externa. La revisión es una técnica y es una parte importante del compromiso de la Dirección. Es una técnica porque cada año se recogen todos los datos más relevantes del sistema y se pone en cuestión todo el funcionamiento de calidad para poder programar el año siguiente.

Por otro lado, **la auditoría externa** es el gran instrumento de la gestión de la calidad. El resultado favorable lleva a la organización a contar con certificación por parte de un organismo adecuado, una acreditación externa. Es, en realidad, un examen en que nos jugamos cosas tan importantes como la capacidad interna de la organización para controlar la calidad de los servicios y la imagen externa ante nuestros clientes en nuestro entorno. Por todo ello, debemos preparar la auditoría externa técnicamente y también humanamente. La auditoría externa tiene que pasarse bien, sin nervios y sin trampas.

Para finalizar encontramos la cuarta y última fase, que puede considerar el momento en donde **se realiza un nuevo plan de mejora**. Una organización que se desarrolla, siempre mejora aspectos de su gestión, pero no por ello decimos que tiene un sistema de mejora continua. Los equipos de mejora no únicamente solucionan o minimizan problemas, sino que también expanden con

su pedagogía la idea, sino la idea es crear equipos de mejora, que protagonicen el plan de mejoras de la organización.

6. Intervención social desde la perspectiva del sistema de gestión de calidad. Aportes al trabajo social.

Para comenzar a desarrollar este punto, partimos de considerar qué entendemos por **intervención social**. Si tomamos el término de *intervención* propuesto por el Diccionario de la Real Academia Española, vemos que hace referencia a la acción y efecto de intervenir; la palabra intervención significa tomar parte en un asunto, interceder o mediar por alguien.

Consideramos también que cuando se utiliza este término el mismo abarca una parcela amplia de actividades con determinadas características:

1. Se realiza de manera formal u organizada a diferencia de acciones individuales.
2. Responde a necesidades sociales y no a la demanda solvente.
3. Su propósito puede ser tanto prevenir, paliar o corregir procesos de exclusión social como promover procesos de inclusión o participación social.
4. Son legitimadas por la sociedad a través de la administración pública lo que puede conllevar una determinada regulación.

Aplicado al Trabajo Social, la intervención es la acción organizada y desarrollada por los profesionales con las personas, grupos o comunidades. Dicha intervención es su punto de partida, centrando su actividad tanto en el sujeto como en el medio social y realizando un enfoque global y plural.

La intervención social de un profesional del Trabajador Social parte de los valores y principios éticos de que todo ser humano posee un valor único, con independencia de origen, sexo, creencia, condición socio-económica, o de su contribución a la sociedad. Que toda persona humana tiene derecho de realizarse plenamente para y con los demás y que es la sociedad la que debe proporcionar

una mejor calidad de vida a la totalidad de sus miembros. Esta idea de justicia social, igualdad de oportunidades y participación están expresadas en el Código de Ética Profesional del Trabajo Social.⁵³

Si reflexionamos sobre cómo se plantea la cuestión de la calidad en el escenario de la intervención social debemos considerar que el concepto aparece en nuestro ámbito de intervención por una influencia recibida del mundo empresarial. Recibimos de ellos diversos términos, conceptos, procesos y herramientas, absorbiendo toda la riqueza de lo que proviene de las propuestas de los sistemas de gestión de calidad. Estos aportes nos invitan a repensar nuestro quehacer profesional.

Creemos que esta nueva mirada desde la calidad ayuda al trabajo social, entre otras tantas cosas a:

- **Legitimar prácticas y modelos de intervención.** Ya que el tener las herramientas para analizar la propia institución en la que trabajamos y el medio en el cual esta se mueve podemos establecer estrategias eficaces a seguir para obtener los objetivos planteados.
- Al tomar el término calidad, **hablamos de un modo de organizar el trabajo y la acción teniendo como centro a los “sujetos”.** Esto lo podemos relación con los objetivos de intervención del Trabajo Social, los mismos, están orientados hacia las personas con la idea de satisfacer sus necesidades, potenciar sus capacidades, contribuir a eliminar los obstáculos personales, para avanzar en el desarrollo humano, potenciando la igualdad de oportunidades y la justicia social. La idea es mejorar la calidad de vida de las personas, orientándolas y apuntando a su satisfacción (principio propuesto por los sistemas de gestión de calidad), revindicando su condición de sujeto de derechos.
- Otro punto importante que aporta la política de calidad a la intervención social es la idea de caminar hacia la obtención de una **mejor calidad de**

⁵³ FÚNES, N- ORTIZ, E- ROSANO, M (2003): Código de Ética Profesional: Trabajo Social. 1era Edición. Editorial Espacio. Buenos Aires

los servicios que se pretende brindar. Lo que significa incrementar la eficiencia y eficacia en los estilos de intervención, esto implica un compromiso y responsabilidad ética por parte del profesional con las personas, la organización de la que forma parte y la sociedad. “...*la calidad es un compromiso basado en la ética, ética con las personas – reconociendo el derecho a una vida plena y feliz donde ejerzan sus derechos como ciudadanos y ciudadanas, con la sociedad-aportando estrategias que facilitades comunidades acogedoras y respetuosas con las diferencias-, y con el medio ambiente.*”⁵⁴

- Propone mejorar en la calidad de las relaciones desde la **formación de un trabajo en equipo**, lo que implica intensificar los esfuerzos de los trabajadores. Generar equipos altamente cualificados que sean capaces de responder a las necesidades de los usuarios y que desarrollen cambios organizativos que reflejen éstas expectativas.
- Retoma a la práctica diaria de un profesional conceptos considerados imprescindibles para la intervención social. Desde los modelos de gestión de calidad se pone énfasis en la **necesidad de una planificación estratégica**. Es decir, planificar los procesos que se pretenden llevar a cabo y los resultados que se quieren obtener. “Dicha *planificación pasa por clarificar y formular la misión, visión y valores de la organización, realizar un análisis del entorno e interno (dafo: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) identificando a nuestro cliente y sus necesidades...*”⁵⁵
Planificar es un proceso que introduce previsión y racionalidad a un curso de acción futuro, por lo tanto, es fundamental para el desarrollo de las funciones del Trabajador Social a niveles macro y micro al interior de una organización.
- Es sumamente aceptable la propuesta que establece la gestión de calidad **de comprender a las organizaciones como procesos**. Ya que toda

54 MARTINEZ, M; BAEZA, N. (2011): Calidad y Calidez en la atención a las personas en situación de exclusión. La Acción Social cuadernos de formación n° 58. Editorial Cáritas Española. Madrid.

55 FONTAVA AZCOAGA, F. (2000): Gestión de Calidad en Servicios Sociales: Una aproximación a la calidad en el ámbito de la intervención social. El imperativo de la calidad en la Acción social. Editorial Cáritas Española. Madrid.

intervención social para que sea sostenible y eficiente debe ser descripta, analizada, lo que nos permite medir objetivamente los procesos y actividades a realizar.

- Luego de desarrollar la tarea como se ha planificado, es necesario evaluar el trabajo realizado. **La evaluación continua** es otro de los principios básicos que consideran los sistemas de gestión de calidad y la misma está plenamente ligada a la práctica profesional de Trabajo Social. Siempre que evaluamos lo hacemos desde algún tipo de parámetro, que siempre debemos construir y consensuar. Desde los modelos de calidad se pone el énfasis en la satisfacción del cliente y esto debe ser materia de reflexión para los profesionales si en nuestra abordaje cotidiano estamos acostumbrados a saber cuáles son las necesidades de las personas con las intervenimos sin establecer forma de que ellos expresen sus demandas.
- Realizar una permanente y contraste evaluación de nuestras acciones permitiéndonos un mayor aprendizaje, tendientes a la mejora no sólo de la formación de sus profesionales sino también en la calidad de sus intervenciones y por ende en la calidad de su institución.

Para finalizar podemos concluir que además de las razones técnicas consideradas beneficiosas al momento de elegir la implementación de un sistema de gestión de calidad en el ámbito social existe una razón ética para elegir esta forma de trabajo: *“los ciudadanos y ciudadanas de ambiente socialmente desfavorecidos tienen el derecho de recibir una atención y unos servicios altamente cualificados”*⁵⁶

Las personas que viven situaciones o problemáticas complejas lo que requieren son una mayor profesionalización y calidad en las respuestas ofrecidas. Apostar a la calidad en el ámbito de las intervenciones sociales rompería con la antigua visión asistencialista que apuntaba a la cantidad de personas atendidas sobre la calidad de los servicios ofrecidos.

⁵⁶ MEDÍN ROCA, Juan. (2002): Las personas, protagonistas de la calidad. Documentación social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada. Edición Cáritas española. Madrid

PARTE II

MARCO CONTEXTUAL CONTEXTO DONDE SE REALIZÓ LA EXPERIENCIA

1. Descripción de la Institución. Misión, Visión y Valores

Cáritas es una organización Católica internacional creada por el papa Pío XII, con la finalidad de coordinar las acciones sociales y asistenciales de la Iglesia. Cáritas Española fue fundada en el año 1947, y es la confederación oficial de las entidades de acción caritativa y social de la Iglesia Católica en España.

En España existen 68 Cáritas Diocesanas y sus correspondientes Cáritas Regionales o Autonómicas, unas 5.000 Cáritas Parroquiales, en las que colaboraran más de 65.000 personas como voluntarias. Asimismo Cáritas está presente en 198 países, existiendo 154 Cáritas Nacionales, integradas en Cáritas Internacional.

Cáritas Diocesana de Ibiza es un organismo creado por la Diócesis de Ibiza, para el ejercicio de su acción institucional socio-caritativa. Tiene como fin principal promover, orientar y coordinar esta acción en nombre de la Iglesia, especialmente dando atención y apoyo a los colectivos de personas sin hogar/transeúntes e inmigrantes. Forma parte de Cáritas Española, Confederación Oficial de las Entidades de Acción Caritativa y Social de la Iglesia Católica en España. Asimismo se halla integrada en la Cáritas Regional Balear.

Es un organismo autónomo que tiene personalidad jurídica propia, según decreto de institución del Prelado de la diócesis del 20 de mayo de 1964. Desarrolla sus actividades con libre iniciativa y autonomía en la administración de sus bienes y recursos, dentro de los márgenes establecidos por la legislación canónica.

Cáritas Diocesana de Ibiza se constituye en el año en 1957 como respuesta a las penurias económicas y grandes necesidades sociales que padecía toda España como consecuencias de una guerra civil seguida de la segunda guerra mundial. Posteriormente y ante el aumento de las necesidades existentes, además de la Diocesana se crearon Cáritas Parroquiales con la idea de abarcar la mayor cantidad de población posible.

La organización figura inscrita en el Registro de entidades Religiosas de la Dirección General de Asuntos Religiosos del Ministerio de Justicia con el número 148-SE/C. El domicilio social se encuentra en la calle Felipe II 16, bajo de Ibiza, Islas Baleares. El ámbito de actuación de la organización abarca las islas de Ibiza y Formentera.

En cuanto a su organización, Cáritas de Ibiza cuenta con un presidente (el cargo le corresponde al Obispo de Ibiza) quien se encarga de la dirección y supervisión de la marcha y funcionamiento de la institución. Este a su vez forma parte de una Junta Directa compuesta por un Delegado Episcopal, un Secretario, un Administrador y los Vocales. Todos los nombramiento de los miembros de la Junta Directiva lo son por un período de tres años y los mismos pueden ser renovados. Las personas que la conforman lo hacen de manera voluntaria, los mismos se reúnen cada semana, y de vez en cuando tiene sesiones especiales para tratar asuntos más complejos, reflexionar y definir las líneas de actuación de la entidad.

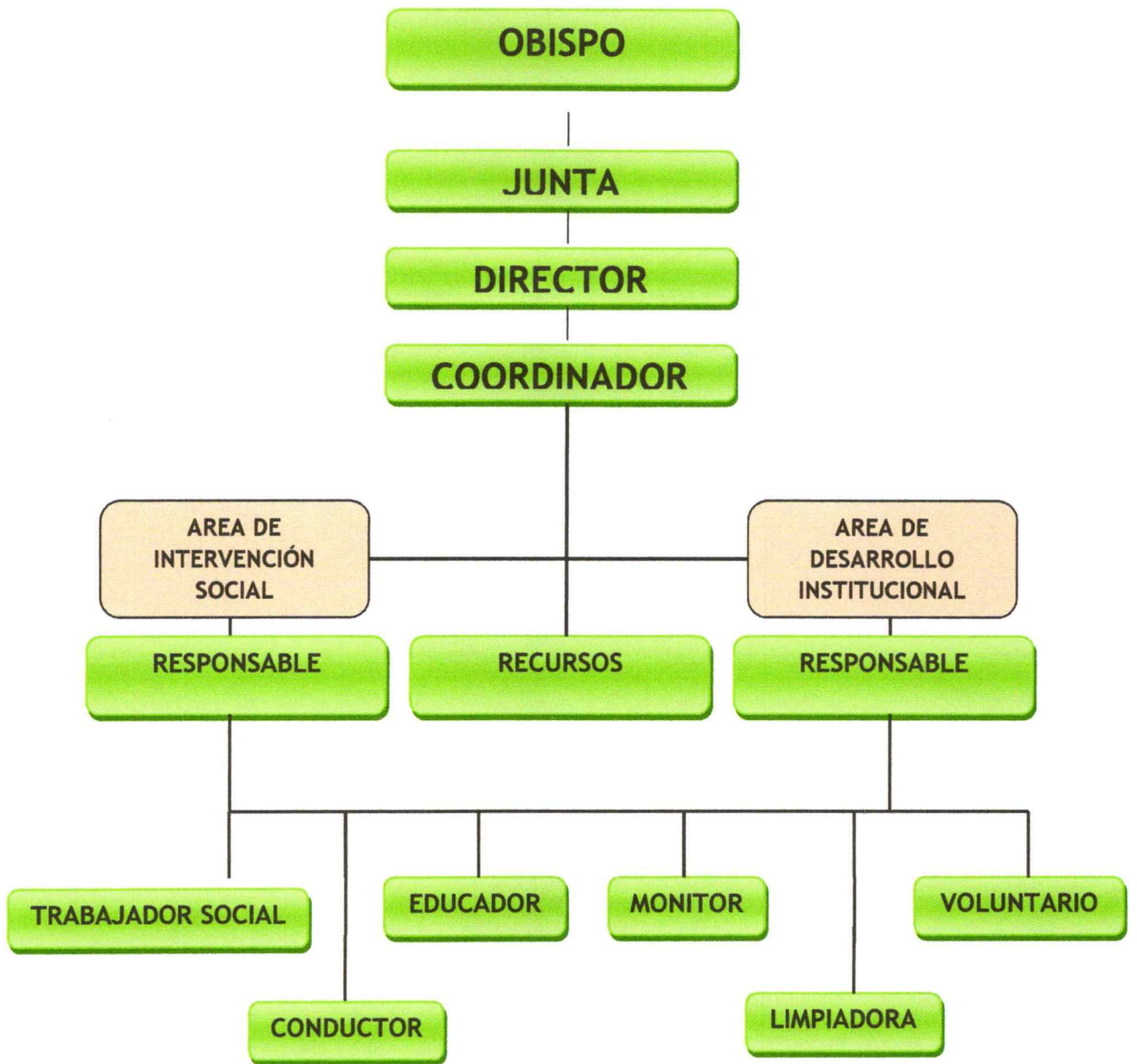
La institución cuenta además con un equipo técnico de profesionales contratados y voluntarios, entre los cuales se encuentran Educadores Sociales, Trabajadores Sociales, Psicólogos, Administrativo, Abogada, Orientadora Laboral, Monitores, Responsable de Áreas, Coordinador. Todos ellos tienen una reunión semanal de coordinación con el responsable de su área, en la que suele participar también el Director, y que sirve tanto para transmitir instrucciones venidas de la Junta como para intercambiar información y procurar la mejor coordinación entre todos.

La plantilla actual (junio 2011) es de 22 personas contratadas de las cuales 12 son mujeres. Todos los trabajadores son españoles (la mayoría peninsulares) con excepción de dos responsables de nacionalidad argentina.

Para la evaluación del ambiente laboral se utilizan las reuniones semanales del personal y una vez al mes se realiza un encuentro general con técnicos, directivos y voluntarios.

Se procura que los técnicos, los voluntarios y los miembros de la Junta Directiva participen en las múltiples y variadas propuestas formativas programadas por los Servicios Generales de Cáritas española (Una escuela intensiva de verano y una en invierno).

Para clarificar gráficamente la organización de Cáritas Ibiza se adjunta el organigrama institucional:



**Organigrama de
Cáritas diocesana de Ibiza (2011-2012)**

Cáritas Diocesana de Ibiza y Formentera (en adelante “Cáritas”), en coherencia con los postulados de Cáritas Española, establece lo siguiente postulados:

- **Identidad:** Siguiendo el Evangelio de Jesucristo y en nombre de la Iglesia, Cáritas es la entidad de acción caritativa y social de la Diócesis de Ibiza y Formentera que expresa y ejerce el ministerio de la caridad cristiana de la comunidad diocesana en su nombre y con su colaboración.
- **Misión:** Como acción de la comunidad diocesana, la misión de Cáritas es promover el desarrollo integral de las personas y los pueblos, especialmente de los más pobres y excluidos, para que puedan vivir de una manera digna.
- **Visión:** Cáritas quiere ser testimonio de la fraternidad de la comunidad diocesana, ejercida de manera especial con las personas más empobrecidas y excluidas, con el fin de ayudar a construir una sociedad más justa, participativa y solidaria que pueda ser comienzo del Reino de Dios. Dicha construcción pasa por un cambio significativo de las estructuras sociales, económicas y políticas que generan pobreza, desigualdad y marginación. Y eso lo hace mediante el compromiso cristiano de todos sus agentes: personas voluntarias y contratadas, socios, colaboradores, directivos y técnicos, que se empeñan en conseguir una sociedad cohesionada, solidaria y justa donde todos quepan y participen de manera equitativa.
- **Valores:** Los valores de Cáritas diocesana son los evangélicos, de manera especial:
 - La caridad, que funda la identidad de la institución y se dirige de manera preferencial a los pobres y marginados, por quienes se opta en nombre de la fe cristiana.
 - La *persona*, con su dignidad sagrada y su centralidad en toda intervención o actuación social de cualquier género.

- *La justicia*, por la que se intenta la superación del reparto inequitativo de la riqueza y de la marginación a la que se somete a los menos favorecidos.
- *La fraternidad*, en cumplimiento del mandato del Señor: “Amaos unos a otros como yo os he amado”.
- *La participación*, porque la acción de la entidad quiere ser el resultado de la colaboración de todos los que la componen, aplicando el principio de subsidiariedad mantenido por la doctrina social de la Iglesia.
- *Austeridad*: Ponemos nuestra voluntad en la utilización ética y coherente de los recursos.
- *Espíritu de mejora*: Desarrollamos nuestra actividad buscando permanentemente mejorar y aplicar ideas innovadoras, siempre en beneficio de la persona, la comunidad y la sociedad en su conjunto.
- *Transparencia*: Compartimos una cultura institucional basada en la ética y en la apertura de la información hacia todos los interesados en nuestra labor.

2. Principios de la atención social en Cáritas

La **centralidad de la persona humana** es el primer y fundamental principio que estructura todo el ser y hacer de Cáritas, una antropología basada en la dignidad que le da la filiación con Dios que lo convierte en el centro de la creación, continuador de su acción creadora y hermanos entre sí. La **dimensión profética** es parte constitutiva del modo de hacer de Cáritas; sus acciones al tiempo que responden a realidades humanas y sociales concretas buscan ser en sí mismas significativas para el resto de la sociedad, procurando visibilizar y denunciar realidades de exclusión y procesos de deshumanización, provocar, convocar y a hacer parte de su acción a toda la sociedad.

Cáritas desde su comienzo ha promovido **actuaciones pioneras** que han tenido gran repercusión entre las que se destacan la construcción de viviendas para inmigrantes peninsulares, la creación de la primera residencia para mayores de la isla, único centro de formación gratuita para inmigrantes, centro de contención y actividades extraescolares para niños en riesgo de exclusión social de la etnia gitana, etc. En este mismo sentido es pionera también en la implantación y certificación del sistema de gestión de calidad en el ámbito del trabajo social.

En los más de 50 años de vida de la entidad y coincidiendo con el desarrollo de las ciencias sociales se ha ido profundizando la **opción por la promoción** e inserción social en detrimento de lo meramente asistencial.

El trabajo en red es otro aspecto central para la institución, ya que ella misma está conformada por un entramado de comunidades de amplia implantación local (parroquias, capillas, centros de formación, etc.) desde las cuales conoce y actúa en las diferentes realidades (esta red se articula funcional y organizativamente desde los programas de acción social que desarrolla la entidad).

La dimensión del trabajo en red no se agota en sí misma sino que promueve vínculos estables con el resto de organizaciones que operan y conforman la realidad social local (servicios sociales, ONGs, escuelas, etc.) siendo Cáritas la promotora histórica de las acciones en red más significativas como por ejemplo la “Mesa contra la exclusión” (que surge para dar respuesta al colectivo de personas sin techo y que reúne a todas las administraciones públicas y organizaciones vinculadas a esta realidad) y la “Plataforma para la convivencia” conformada con las distintas asociaciones de inmigrantes.

Con estos principios en acción, la institución desarrolla desde hace más de 10 años diversos **programas de atención y promoción social** que buscan promover y divulgar la adquisición de derechos, en especial de los colectivos más desprotegidos. Los mismos se enmarcan desde la perspectiva de la promoción integral en acciones significativas para toda la sociedad en el contexto actual.

3. Programas de Cáritas

Durante el 2011, Cáritas intento responder a las distintas demandas sociales poniendo en marcha los siguientes los programas⁵⁷:

Programa de Acogida Eivissa

La acogida en Cáritas es el primer paso en un proceso de promoción hacia la inserción de las personas en situación de exclusión. El programa es la puerta de entrada a Cáritas, a todos sus programas y servicios, y se dirige tanto a una respuesta inmediata, a través de su red de servicios de acogida y atención primaria a las necesidades más urgentes de las personas en situación vulnerable, como a desarrollar itinerarios personalizados de rehabilitación y promoción para las personas afectadas por situaciones de exclusión. El objetivo es que a través de procesos de formación y capacitación, lleguen a ser agentes activos de su propio desarrollo personal.

En la acogida se les ofrece a las personas un espacio de escucha y la realizan voluntarios y trabajadores que dialogan con las personas de una manera cercana, para conocer su situación y de este modo dar una respuesta a las necesidades que plantea.

Dentro de este proceso de acogida, que se realiza tanto en la sede de Cáritas Diocesana en la ciudad de Ibiza como en las Cáritas Parroquiales de Sant. Antoni, Santa Eulària y Sant. Jordi, los voluntarios y trabajadores realizan un análisis de la realidad, detectando las necesidades y las posibles causas de la situación en que se encuentra la persona que solicita ayuda estableciendo un primer diagnóstico del caso. También se ofrece información y asesoramiento de los distintos recursos y ayudas sociales existentes, prestación de alguna ayuda directa, tales como alimentos, medicamentos, etc. e información sobre los diferentes cursos, talleres y actividades que Cáritas organiza.

⁵⁷ Información obtenida de las Memorias anuales 2011-2012 de Cáritas Diocesana de Ibiza y Formentera. www.caritas.es/ibiza

Las actividades que se desarrollan son: atención al público, gestión de citas de los servicios y registro de datos personales de los beneficiarios, acogida, escucha, información y derivación personal y familiar. En cuanto a los recursos humanos con los que cuenta el mismo son: un Coordinador Técnico, una Trabajadora Social, una Orientadora en Extranjería y 6 voluntarios.

En el año 2011-2012 se atendió a más de 1.500 personas necesitadas, de las que casi la mitad acudían a Cáritas por primera vez. Es importante destacar que continúa la tendencia de los últimos dos años de aumento del número de españoles atendidos en relación a los extranjeros.

Programa de Reparto de Alimentos

El Almacén de alimentos, gestionado por Cáritas, surge por medio de un acuerdo firmado con la mesa de exclusión social con fecha 01 de julio de 2009, la cual es convocada por Cáritas y en la que participan los representantes de las administraciones locales.

A lo largo del año llegan en cuatro fases al Almacén de Alimentos, los alimentos que provienen de los excedentes europeos, del Ministerio de Agricultura y de las donaciones particulares y de empresas realizadas a la institución para conformar los lotes de alimentos que entrega Cáritas complementariamente a las ayudas alimentarias que dan los servicios sociales municipales. El reparto de alimentos lo realiza Cáritas Diocesana justo a las diferentes Cáritas Parroquiales, situadas en diferentes puntos de la isla.

A ellas llegan las personas con vales de alimentos derivadas, en su gran mayoría, por los diferentes servicios sociales de los ayuntamientos, así como de otras organizaciones y de la propia Cáritas; esas instancias realizan la valoración social de las necesidades de las personas y familias. De esta manera se intenta paliar en lo posible, y según los recursos disponibles, las necesidades de ayuda alimentaria, que han aumentado enormemente debido a la actual crisis económica. Todo el año se reciben alimentos no perecederos y que no necesiten cadena de frío.

Se han repartido durante el 2011- 2012 más de 280.000 kilos de alimentos, entre más de 2.800 beneficiarios directos, derivados por los servicios sociales de los ayuntamientos y diferentes programas de Cáritas.

Programa de Orientación y mediación laboral

El servicio de orientación laboral ofrece información, asesoramiento y acompañamiento a personas sin recursos, preferentemente sin acceso al mercado laboral. La orientadora y mediadora laboral en el momento de realizar la experiencia lo desarrollaba una Trabajadora Social, informa, orienta y acompaña, procurando promover la empleabilidad de las personas beneficiarias.

Desde hace más de cinco años se ha constituido una bolsa de empleo doméstico que ha crecido en participantes y ofertas de empleo gestionadas (91 en 2011). Se reciben las ofertas de empleo mayoritariamente de particulares y se realiza de entre todas las personas integrantes de la bolsa una preselección de cinco candidatas que respondan al perfil buscado; luego se pauta una entrevista de selección con el empleador o la empleadora, quien escoge a una de las candidatas.

Se acompaña durante un mínimo de dos meses tanto a la persona contratada como al empleador. Solo se gestionan ofertas que cumplen las condiciones legales laborales, como salario mínimo, días de descanso y demás condiciones. Se informa tanto a los demandantes de empleo como a los contratantes sobre la legislación laboral vigente y se promueve la contratación en plenitud de derechos para ambas partes.

Las actividades que se realizan en el programa son: Orientación, mediación laboral y acompañamiento, bolsa de trabajo para empleadas del hogar, diagnósticos de empleabilidad, realización de curriculum vitae, publicación de ofertas laborales actualizadas diariamente, envío de las mismas a los correos electrónicos de los beneficiarios, sensibilización y formación sobre los derechos laborales de las empleadas de hogar.

Los Beneficiarios son personas en riesgo o situación de exclusión social, desempleadas en busca de trabajo. Debido a la crisis económica social han disminuido significativamente las ofertas de empleo. En 2011-2012 se atendieron a más de 1.200 personas desempleadas a las que se dio información, orientación y acompañamiento y se insertaron laboralmente 152.

Los recursos humanos disponibles son: una orientadora laboral, una trabajadora social y cinco voluntarias.

Extranjería y Asesoría Legal

Este programa tiene como principal objetivo que las personas más desprotegidas y vulnerables conozcan la ley, sus deberes, sus derechos y ayudarlas a que se les respeten, es la principal tarea de quienes llevan adelante este programa. Se acompaña a las personas extranjeras que necesiten asesoramiento sobre trámites y normativas relacionadas a su situación administrativa, con la finalidad de favorecer su integración y garantizar su integración.

Se promueve la sensibilización social sobre el fenómeno migratorio y la lucha contra la xenofobia y la concepción deshumanizante de los inmigrantes como mano de obra barata sujeta a los criterios y necesidades del mercado laboral.

Las actividades que se realizan son: Atención, asesoría, orientación, información y acompañamiento en las oficinas de la sede de Cáritas. Participación en la Plataforma por la convivencia, conformada por las asociaciones de inmigrantes, y en el Foro de la inmigración. También se participa de la red de servicios jurídicos de Cáritas Española. Los Recursos Humanos que participan en este programa son: una abogada que sostiene este servicio de manera voluntaria junto a 5 voluntarias.

Durante los años 2011- 2012 se atendieron a 590 personas sin recursos, centrandó la actividad en la sensibilización y defensa de la dignidad de las

personas y de sus deberes y derechos, independientemente de su origen o condición.

Centro de Día y Pre- Taller Formativo

El objetivo principal del centro es acoger a todas las personas sin hogar y transeúntes con un significativo desarraigo, ofreciendo un espacio donde cada una de estas personas tengan la posibilidad de los itinerarios integrales de recuperación personal, sociolaboral o familiar para conseguir rehacer su vida. En los últimos años se ha incrementado el número de participantes atendidos en el centro, debido a la creciente crisis económica que ha dejado a muchas personas sin un hogar y sin las necesidades mínimas cubiertas.

Enmarcado en este programa se encuentra el pre-taller formativo, destinado a los participantes que deciden iniciar un proceso individualizado para su reinserción laboral que por su problemática no puede acceder a otro tipo de programa de reinserción. Se trabaja con ellos las habilidades sociales, el autoconocimiento, el refuerzo de la escritura, la memoria, la concentración, se realizan distintas actividades a fin de recuperar habilidades psicomotrices y manuales, se fomenta el trabajo en grupo, el cumplimiento del horario, etc. Este pre-taller se complementa con otro programa de Cáritas el taller de reinserción sociolaboral "A tot drap" a donde pasan algunos de los participantes cuando las trabajadoras sociales estiman que ya tienen las capacidades mínimas necesarias para comenzar con una etapa previa antes de insertarse al mundo laboral. En el año 2012 se ofrecido más de 1.200 horas de formación.

Algunas de las actividades que se realizan en el centro son: se ofrece el desayuno y un refrigerio a media mañana, se proyectan películas y realizan debates posteriores, se brindan espacios de juegos de mesa y de escucha activa. Se realiza atención social y acompañamientos durante toda la mañana de lunes a viernes. Por las tardes todos los días del año se entrega desde el comedor social, a estas mismas personas un menú caliente a las personas anotadas por las trabajadoras sociales en la lista de comedor.

Durante los años 2011 y 2012 más de 390 personas sin hogar fueron atendidas en el comedor, a las que se les ha servido más de 10.000 desayunos y realizado más de 1.000 entrevistas de seguimiento y acompañamiento social.

Los recursos humanos con los que cuenta el programa son: 2 trabajadoras sociales, 2 monitores, un guardia jurado y 24 voluntarias y voluntarios.

Comedor Social.

El comedor social tiene como misión paliar la falta de recursos de alimentación de los participantes que acuden a Cáritas en busca de cubrir sus necesidades básicas. El acceso a este servicio se realiza a partir de las derivaciones de los diferentes servicios sociales, así como de las propias Cáritas.

Durante los 355 días del año se sirven diariamente más de 60 cenas a personas sin hogar, gracias a la generosa donación de la Familia Vilás residentes de la isla y al constante y humilde servicio de los voluntarios de Cáritas. A lo largo del 2011 y 2012 se han entregado más de 25. 200 menús calientes a personas sin recursos. La permanencia de estos en el comedor social se ha incrementado considerablemente y como contrapunto ha disminuido la capacidad de rotación ante la falta de salidas de los mismos.

El equipo de programa está conformado por: 1 responsables, 1 trabajadora social, un monitor y más de 20 voluntarios/as quienes se encargan de sostener este servicio, procurando nutrir el cuerpo y el espíritu de quienes recurren a este recurso.

Programa Centro Socio-Educativo Betania

La formación es un instrumento privilegiado para la integración e inserción social de las personas en riesgo o situación de exclusión social. El centro Betania es el programa específico de formación por medio del cual ofrece a estas personas cursos trimestrales y gratuitos de idiomas, informática, alfabetización, empleo doméstico, comunicación, etc. en diferentes niveles básicos. Es el único

servicio de formación de este tipo en Ibiza, es un instrumento decisivo a la hora de promover la inclusión de los inmigrantes en la sociedad ibicenca en todos los ámbitos, cultural, social y laboral.

El centro socio educativo Betania se creó hace años buscando acoger en gran medida personas de etnia gitana e inmigrantes peninsulares, y ofrecerles distintos servicios comunitarios que aún no estaban desarrollados localmente, y, mediante la formación y el repaso escolar, promover la escolarización de los niños y la formación de jóvenes y adultos.

En los últimos años, la demanda ha cambiado, por lo que, para responder a las nuevas necesidades, el centro se dedica fundamentalmente al repaso y el refuerzo escolar y la escuela de verano orientados a los niños, y a la formación de adultos tanto en habilidades sociales como en pre laborales y laborales por medio de cursos trimestrales y gratuitos de idiomas, informática, alfabetización, empleo doméstico, comunicación, etc., en diferentes niveles.

Las actividades que allí se realizan son repaso y refuerzo escolar a lo largo de todo el curso académico y escuela de verano para niños en riesgo de exclusión social; cursos para adultos de inglés nivel 0 y 1, catalán nivel 0, alfabetización nivel 0 y 1, castellano nivel 0 y 1, informática básica, aula abierta de informática, y cursos de empleo doméstico. También se realizan semanalmente cine fóruns abiertos, en los cuales se abordan temáticas y valores como la interculturalidad, la pluralidad y la situación de la mujer, entre otros.

Los beneficiarios del programa son personas en situación de exclusión social con carencia de recursos económicos y necesidades formativas en habilidades sociales y laborales, con baja empleabilidad, derivadas por los servicios sociales de los ayuntamientos y los demás programas de Cáritas. 178 personas realizaron los cursos de Betania en 2011 de los cuales el 83% inmigrantes extracomunitarios. Y los recursos humanos con los que cuenta son 1 educadora social, 2 monitoras y 10 voluntarios.

Taller agrícola de formación e inserción sociolaboral

“CAN PEP XICO”

El taller agrícola de Can Pep Xico surge de la necesidad de buscar nuevas opciones de empleo en los cuales formar e insertar a las personas en situación de exclusión social de toda la isla.

El competitivo mercado laboral y la creciente demanda de cualificación en los puestos de trabajo hacen casi imposible la inserción laboral en puestos laborales normalizados de las personas en riesgo de exclusión social atendidas por Cáritas. Por eso se ha hecho desde los distintos programas un esfuerzo orientado a la formación laboral de estas personas para que mejore su empleabilidad y, por tanto, sus oportunidades laborales.

Ibiza se caracteriza mayormente por el empleo relacionado al turismo de estación, pero también cuenta con emprendimientos agrícolas profundamente enraizados en la historia y cultura de la isla (vinos, agricultura y ganadería), que actualmente se está procurando promover por distintos estamentos sociales. Cáritas se suma a este esfuerzo cultural y económico y pone en marcha en 2010 el taller agrícola Can Pep Xico, recuperando y utilizando la finca del mismo nombre propiedad de la Diócesis de Ibiza y desarrollando en ella distintas iniciativas de producción agrícola y formación e inserción laboral vinculadas a éstas. Está previsto producir de manera ecológica hortalizas, frutas, huevos payeses, plántulas y esquejes, productos lácteos como quesos y servicios como el pastoreo o el desbrozamiento forestal caprino estando dirigida al consumo local.

Este taller está dirigido a personas en exclusión social protagonistas de itinerarios de inserción socio laboral derivadas de otros programas de Cáritas y de los servicios sociales de los ayuntamientos y otras entidades sociales. Los participantes, al tiempo que son acompañados por la trabajadora social en su itinerario de inserción social, se forman con el educador social en habilidades sociales y pre laborales básicas (cumplimiento de horarios, trabajo en equipo, cumplimiento de pautas de trabajo, etc.), informática, medioambiente y prevención de riesgos laborales; y reciben una beca mensual de inserción de 300

€. A su vez, reciben por parte del monitor formación agrícola (horticultura, jardinería, re-colección, ganado caprino y ovino, desbrozamiento de bosques, etc.) y, acompañados por la orientadora laboral, realizan la búsqueda activa de empleo. El objetivo social del taller es aumentar la empleabilidad de los participantes e insertarlos laboralmente a través de particulares y empresas del sector agrícola.

Las actividades que se realiza semanalmente el acompañamiento social a cargo de la trabajadora social, y la orientación e inserción laboral a cargo de la orientadora, así como clases diarias teórico prácticas de informática, prevención de riesgos laborales, medioambiente, horticultura, ganado caprino y ovino, jardinería, recolección, desbrozamiento de bosques, etc.

Los beneficiarios son personas en situación de exclusión social con carencia de recursos económicos y necesidades formativas en habilidades sociales y laborales, de baja empleabilidad, que hayan comenzado un itinerario de inserción, derivadas por los servicios sociales de los ayuntamientos y los demás programas de Cáritas.

Los recursos humanos son un responsable de programa, una trabajadora social, una orientadora laboral, un monitor agro-pecuario, un educador social y tres voluntarios.

Programa costurero solidario

Este programa está compuesto por un grupo de 8 voluntarias, mayores, vinculadas a Cáritas desde hace más de veinte años, realizando una labor solidaria de artesanía y reciclaje para recolectar fondos para Cáritas y beneficiar a personas necesitadas. Independientemente de su tarea y de los recursos que generan a Cáritas, el mayor valor que aportan a Cáritas y a la sociedad es el de su presencia y su testimonio de generosidad, gratuidad y constancia, guiadas por la caridad cristiana.

Se realizan distintas actividades de sensibilización y presencia pública en el stand de Cáritas en fiestas y eventos, así como la producción de artesanía de reciclado textil, muy estimado en ambientes externos. Durante los meses de

diciembre preparan gorros, bufandas y bolsas como regalos de Navidad para los presos del centro penitenciario de Ibiza. Y en Reyes ofrecen regalos de artesanía propia para todos los ancianos y ancianas de la residencia Reina Sofía.

Programa de atención penitenciaria

Desde la apertura del centro penitenciario de Ibiza los voluntarios de Cáritas han sostenido este servicio de apoyo, acompañamiento y promoción de los reclusos y sus familias, tanto durante la internación como en la excarcelación.

El equipo está íntegramente constituido por personas voluntarias de Cáritas, con el apoyo de un contratado de la institución, que realiza labores administrativas y formativas, y en estrecha colaboración con el secretariado de Pastoral penitenciaria de la Diócesis.

Las actividades en el marco de los acuerdos con la Administración penitenciaria y sujetos a sus directrices de funcionamiento, durante todo el año, semana tras semana, se realizan acompañamientos a los internos e internas en los duros momentos en los que están privados de libertad, tanto mediante las charlas en el patio o en otros lugares adecuados de la prisión como realizando gestiones con sus respectivas familias. También se colabora en las celebraciones litúrgicas semanales. Existe un constante contacto con los servicios de Cáritas a la hora de la excarcelación de los internos, creando así puentes diferentes entre la estancia en prisión de los reclusos y el paso, difícil en la mayoría de ocasiones, la libertad, cuando se encuentran con muchos obstáculos para poder iniciar un nuevo recorrido personal lejos de los barrotes de la cárcel.

Se atiende a más de 100 internos, incluyendo las diferentes acciones que Cáritas realiza con ellos (conversaciones, clases de castellano, contacto con familiares, celebraciones litúrgicas, entrega gratuita de prensa y otras) y se entrega el peculio mensual a los internos que no reciben ninguna otra ayuda económica por un total de 10.616,00 euros anuales en 2011, lo que significa un total de 1.327 ayudas monetarias anuales (cada peculio mensual importa la cantidad promedio de 32 euros por interno). En Navidad se hace una entrega especial de pequeños bienes personales de aseo, abrigo y correspondencia a

todas las personas que en ese momento están privadas de libertad en la cárcel de Ibiza.

Los recursos humanos con los que cuenta el programa son 21 voluntarios y un contratado.

Taller de reciclaje textil e Inserción sociolaboral "A TOT DRAP"(TRSLD)

Este taller es el programa que he tomado para el análisis del diseño de implantación del sistema de gestión de calidad, por esto mismo a continuación lo describiré y al final del marco contextual retomaré la explicación específica de la temática de calidad.

En sus más de 50 años de vida atendiendo a los más necesitados, recibiendo la ropa de segunda mano y promoviendo su reutilización (a través de los entonces llamados Roperos Solidarios), Cáritas Ibiza es un referente en las pitiusas, de solidaridad y cuidado del medio ambiente. Respondiendo a la necesidad de implantar nuevos criterios técnicos medioambientales y sociales, en 1997 se puso en marcha el Taller "A TOT DRAP".

Este taller de reciclaje textil persigue un doble fin ecológico y social. Las personas en exclusión social participantes del programa, al tiempo que continúan con la trabajadora social su itinerario de inserción, se forman con el educador social en habilidades sociales y pre laborales básicas (cumplimiento de horarios, trabajo en equipo, cumplimiento de pautas de trabajo, etc.), informática, medioambiente y prevención de riesgos laborales, y el monitor es quien imparte la formación práctica de selección, almacenaje y gestión de stock textil.

La orientadora laboral los orienta y acompaña en la búsqueda activa de empleo. Durante todo el tiempo de su estancia en el programa, de tres meses de media, perciben una beca de inserción de 300 € mensuales. El fin social del taller es aumentar la empleabilidad de los participantes e insertarlos laboralmente, y el objetivo medioambiental es promover la cultura del reciclado textil y el cuidado del medio ambiente. Los recursos generados son dedicados al sostenimiento del taller.

Las actividades que se realiza semanalmente es el acompañamiento social a cargo de la trabajadora social, la orientación e inserción laboral a cargo de la orientadora y diariamente clases teórico prácticas de informática, PRL, medioambiente, selección textil, almacenaje y gestión de stock. Durante los años 2011/2012 se brindaron más de 1.500 horas de formación y se acompañó y formó a más de 80 participantes de las cuales 22 se insertaron laboralmente.

Los beneficiarios son persona en situación de exclusión social con carencia de recursos económicos y con necesidades formativas en habilidades sociales y laborales, con baja empleabilidad, que hayan comenzado un itinerario de inserción y derivadas de los servicios sociales de los ayuntamientos y de los demás programas de Cáritas.

Los recursos humanos con los que cuenta son: un responsable de programa, una trabajadora social, una orientadora laboral, un monitor, un educador social y tres voluntarios.

4. Principios de Calidad en Cáritas

La calidad en Cáritas Española es un modo de organizar el trabajo y la acción teniendo como centro a las personas en tanto poseedoras de la máxima dignidad posible, en tanto ser integral y social en proceso de hacerse en sociedad. La calidad centrada en una perspectiva ética, en calidad de vida y bienestar para cada una y para todas las personas con quienes trabajan.

Cáritas entiende a la calidad: *"...como una obligación que se desprende del derecho de las personas a recibir una red de apoyo, atención y seguimiento dignos y significativos, según la escucha y la expresión de sus necesidades, expectativas, capacidades y sueños-, para tener la posibilidad de hacer un alto en el camino y reorientar sus vidas, de cara a repensarse, cómo quieren vivir... y dirigir sus pasos hacia la reincorporación social y laboral"*⁵⁹.

⁵⁹ Marco de Intervención con personas en situación de grave exclusión social, 2009. Cáritas Española

El concepto de calidad desde la institución es definido como el resultado de la interacción de tres elementos fundamentales: **calidad de vida, calidad en la gestión** y todo ello encuadrado en una **perspectiva ética**.

En cuanto a la **Calidad de Vida**, apunta al bienestar emocional, desarrollo personal, relaciones interpersonales, bienestar físico, psíquico, espiritual, material, autodeterminación, inclusión y derechos. Este modelo de calidad de vida tiene que ver con una concepción de la persona como ser integral (protagonista principal de su propio proceso), tal y como lo enuncian el “Modelos de Acción Social” y el “Marco de Intervención con personas en situación de grave exclusión social”. Estos documentos proponen una intervención globalizada, que tenga influencia en las distintas áreas donde la persona se desarrolla y puede ver cumplido su deseo, trascendiendo el criterio meramente material o económico imperante en la actualidad.

Otro aspecto es la **Calidad en la Gestión**, es aquí donde se visualiza de manera concreta la centralidad de la persona, donde el servicio se organiza en relación a las capacidades de la misma, necesidades e intereses, sabiendo que tiene el derecho a recibir estos recursos que le permitan una mayor autonomía personal, bienestar y felicidad.

El tercer aspecto fundamental es el **compromiso ético**, ya que para Cáritas la calidad es un compromiso basado en la ética con las personas, la sociedad y el medio ambiente. En relación a los sujetos reconoce su derecho a una vida plena, con la sociedad aportando estrategias que faciliten comunidades generosas y respetuosas con las diferencias, y con el medio ambiente apunta a favorecer su desarrollo y sustentabilidad. La gestión de Calidad garantiza el comportamiento ético de la institución ya que se dice lo que se hace y se hace lo que se dice.

Este modelo exige entre otras cosas, el desarrollo y compromiso de las personas, aprendizaje e innovación permanente, liderazgo, objetivos claros y sostenibles, desarrollo de alianzas, gestión por procesos y responsabilidad social.

Tomado como punto de partida lo antes expresado, y con la necesidad de mejorar los mecanismos de funcionamiento, Cáritas elabora un modelo integral de Calidad en sentido amplio, desarrollando tres ejes principales: **Calidad de las personas, Calidad de las actividades desarrolladas y Calidad en la institución**⁶⁰. En dicho esquema se pretende dejar en claro que la institución se dirige a ofrecer el mejor servicio para que las personas puedan salir de los procesos de exclusión y empobrecimiento en los que se encuentra.

Calidad de las personas:

Todas las personas que conforman Cáritas son en sí mismas la institución. Es por esto que la entidad se propone realizar la mejora continua dotando de herramientas necesarias para hacer un trabajo cualitativo vinculando a las personas. Para ello cuenta con:

- **Plan de formación:** Acorde con las necesidades de la institución (labor a realizar, dedicación, especificidades del puesto desempeñado, etc.) y en coherencia con la naturaleza de los agentes a recibirla (voluntarios, personal contratado, puestos directivos, personal en contacto directo con colectivos desfavorecidos, atención al público, etc.).
- **Material básico para la formación,** y módulos específicos según agentes a recibirlas (temas a abordar: identidad, documentos internos, actitud de empatía, desarrollo personal, relaciones, actitud positiva ante la vida, etc.)
- **Sistema de seguimiento,** que recoja el acompañamiento necesario que permita generar un auténtico desarrollo de las personas que trabajan en Cáritas, orientada a la mejora de las condiciones de vida de las personas y colectivos más desfavorecidos, y una buena evaluación del desempeño que facilite la orientación de los esfuerzos.

⁶⁰ Documentación social n° 128, La Calidad como imperativo de la Acción Social, 2002, Cáritas Española.

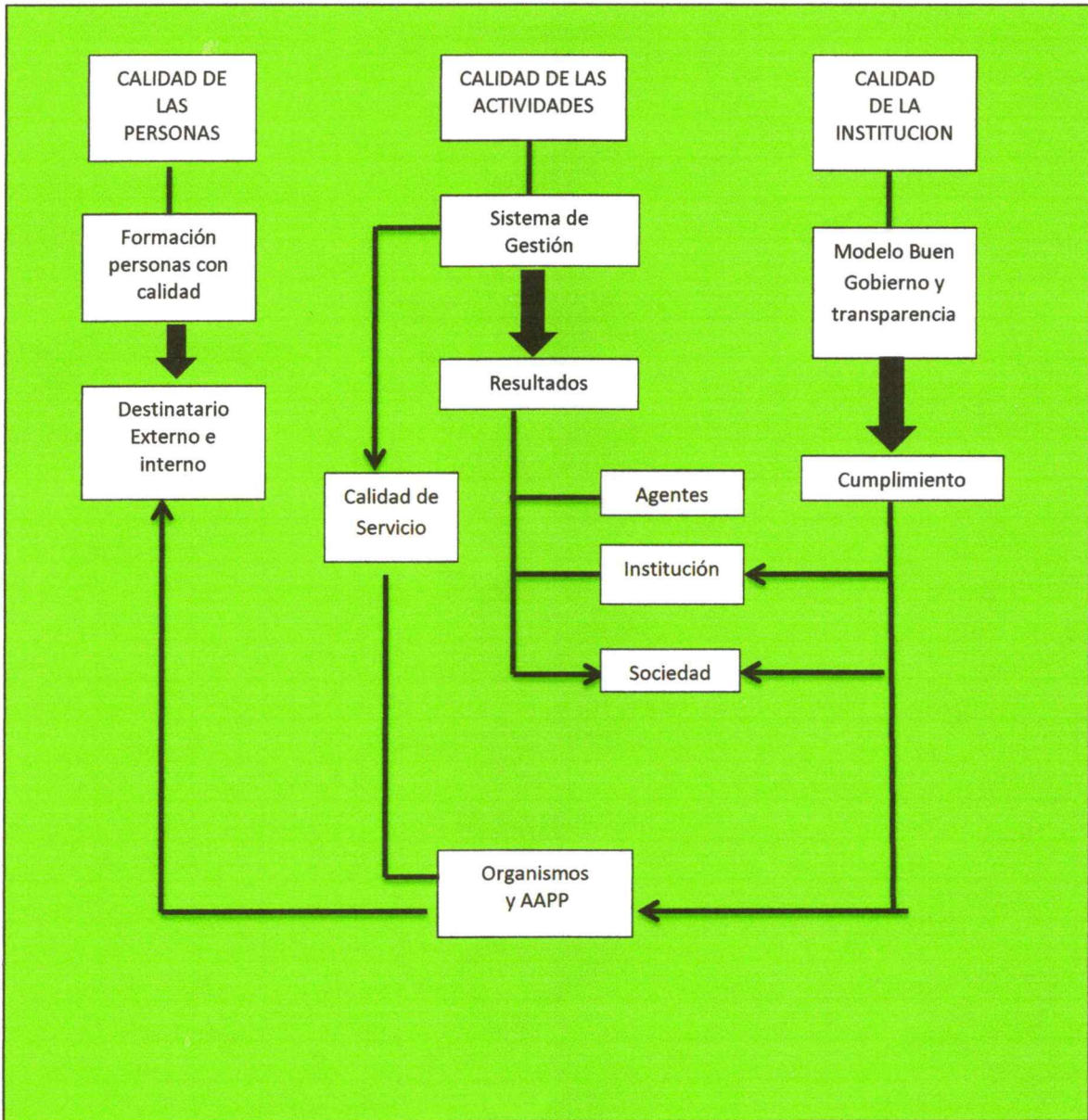
- **Calidad de las actividades:** Para esto se plantea la dotación de las herramientas necesarias para hacer un trabajo de calidad vinculado a las acciones propias, por esto cada organización deberá desarrollar aquellas que mejor se adapten a su realidad. En cada una de las actividades a desarrollar se deberán tener en cuenta entre otras cosas: la centralidad de la persona, sus potencialidades, el acompañamiento en los propios procesos de cambio, la relación horizontal en la intervención, y el trabajo en red con otros agentes o instituciones.

Calidad de la Institución:

En este eje se busca asumir un código de buen gobierno y prácticas de transparencia suficiente para acreditar su buen hacer como institución en su conjunto. De este modo se puede responder de forma coherente a los requerimientos externos de mayor transparencia que sufre el tercer sector en su conjunto y la necesidad de optimizar la gestión con un gobierno adecuado de la institución. La mejora en la calidad del servicio repercute directamente en los destinatarios internos y externos de Cáritas y también en la relación con las administraciones públicas y privadas. Generando un reconocimiento favorable por toda la sociedad.

A continuación se desarrolla gráficamente lo anteriormente expresado en el esquema del modelo integral de calidad de Cáritas:

Esquema: Modelo Integral de Calidad



Fuente: ídem, Pág.88

5. Perspectiva histórica y presente de los procesos de gestión de Calidad en Cáritas Española y Cáritas diocesana de Ibiza.

En Cáritas Española

La gestión de calidad como la transparencia y el buen gobierno vienen siendo una inquietud en el sector de las ONGs, cada vez como mayor relevancia, sobre todo del inicio del presente siglo, donde distintos actores han promovido y acompañado la introducción de estos aspectos vinculados tradicionalmente al mundo empresarial.

Desde la Plataforma de ONG de Acción Social creada en el año 2000 y de la que Cáritas Española es socio fundador, se ha promovido en coordinación con el Ministerio Estatal relacionado con asuntos sociales, la introducción de los aspectos de gestión de calidad en el tercer sector. Los puntos más destacados en este nuevo camino fueron:

- Participación en el *Consejo Estatal de ONG de Acción Social*.
- Participación en la elaboración del *Libro Blanco del Tercer Sector 2003*.
- Puesta en marcha del *Programa de Fomento de la Calidad 2004*, que desarrolló la difusión general de la Gestión de la Calidad entre entidades del tercer sector y del modelo ONG con calidad en particular.
- Elaboración del *Plan Estratégico del Tercer Sector 2006*.
- *Congreso sobre Calidad, Tercer Sector y Política Social*, es aquí donde se firma la Declaración de Compromiso por la Calidad en el Tercer Sector de Acción Social, suscrito por 73 entidades, entre las que se encuentra Cáritas. (Madrid, 2006).

Desde hace varios años, Cáritas viene reflexionando sobre el tema de la calidad vinculado a ella, como se dijo anteriormente, por medio de su participación de la Plataforma de ONG de Acción Social. Pero fue desde comienzos del 2004 en algunas Cáritas Diocesana españolas que se empieza a gestar la inquietud por los temas de la calidad y se producen avances significativos. El lanzamiento de la gestión de calidad en los Servicios Generales

de Cáritas Española se produjo con la creación de la Unidad de Calidad a finales de 2007, actualmente integrada en el Área de Auditoría Interna, Organización

El reto de adoptar un sistema de gestión de Calidad tiene como fin rentabilizar al máximo los recursos materiales y humanos y ofrecer un servicio de excelencia a los usuarios. Este reto se traduce en un trabajo de documentación y de mejora continua en el que están implicados todos los agentes que trabajan en Cáritas. La implantación de este sistema de gestión de Calidad basado en la norma 'ONG con Calidad' persigue la eficacia, la eficiencia y la transparencia en todas las acciones que se lleven a cabo.

Para promover en el ámbito confederal el trabajo referido a gestión de calidad, Caritas española pone en funcionamiento en 2010 el Nivel Técnico Mixto de Calidad (NTMC) conformado por los profesionales y directivos de las distintas Cáritas diocesanas interesados o abocados a la calidad.

En Cáritas de Ibiza

El contexto en el que surge el trabajo de calidad en Cáritas de Ibiza está íntimamente relacionado a la experiencia formativa que emana de Cáritas española expresada en los párrafos anteriores.

Este proceso se remonta al año 2009, donde la institución atravesaba una profunda crisis relacionada al cambio de autoridades tanto en la junta directiva como en el personal profesional contratado. De esta situación devienen el deseo de sistematizar y garantizar la sostenibilidad del trabajo que la entidad desarrolla más allá de quienes la conforman y de los cambios que pueda en este sentido sufrir, garantizando unos estándares comunes en la calidad de la atención que Cáritas brindaba. Respondiendo a este momento institucional se encomienda a la fundación Luis Vives una auditoría integral de toda la Cáritas diocesana y sus programas, con el objetivo de superar esta situación poniendo, como punto de partida, una mirada objetiva y común de la realidad institucional, cuáles son en concreto los verdaderos problemas de la entidad, los déficits, fortalezas y desafíos.

Además de lo antes mencionado cabe destacar que el tercer sector ha crecido en estos años de manera exponencial y juega un papel cada vez más significativo en el mercado de servicios. Por esto mismo va creciendo el nivel de exigencia y empiezan a plantearse las certificaciones e indicadores de calidad del servicio, tanto por parte de las administraciones que contratan como por parte de otras empresas que pretenden entrar en el ámbito social.⁶¹

Durante 7 meses los técnicos de la fundación Luis Vives realizaron un relevamiento documental en toda la institución consultándose a todos los agentes interesados en participar con su punto de vista. En 2010 es presentado el informe final de la misma fundación, generando una gran repercusión en todos los agentes de la organización. Como consecuencia de esto se toma la decisión de comenzar un proceso de elaboración, posterior implantación y certificación de un sistema de gestión de calidad que garantice la mejora continua y sostenibilidad de la entidad en el tiempo.

La Institución se propone como objetivos para este nuevo desafío:

1. Introducir una cultura organizativa cohesionada que sienta las bases para la implantación de un sistema de gestión basado en la mejora continua, la participación, la satisfacción de las personas y la transparencia.
2. Mejorar los procesos de trabajo para conseguir mejores resultados.
3. Conseguir una mayor satisfacción de los usuarios de los programas.
4. Conseguir reconocimiento externo de la implantación de un sistema de calidad y posibles nuevas financiaciones.

La primera decisión de la entidad fue designar de entre sus profesionales un responsable de calidad, entre cuyas funciones tendría inicialmente la contratación de asesoramiento técnico externo y calificado para el abordaje de la gestión de calidad, así como la búsqueda de financiación económica para costear dicho proceso

⁶¹ NAVARRO TUNEU, E: (2002) "El camino de la Calidad en INTRESS Islas Baleares". En Documentación Social, Cáritas española. N° 126.

En 2011 la *Plataforma de ONG de Acción Social* se ofrece a financiar dicho proceso y la organización INTRESS⁶² (Institut de Treball Social i Serveis Socials) es contratada como asesora externa, comenzando así el **proceso de formación**, elaboración e implantación del sistema de gestión de calidad en la entidad. Al mismo tiempo los técnicos y directivos involucrados en la dirección de la institución comienzan a participar de los espacios confederales de formación y planificación abocadas a la gestión de calidad en Cáritas.

Las reuniones formativas se planificaron una vez al mes, las mismas estaban a cargo del auditor de la consultora INTRESS, y en dicho encuentro participaron todos los trabajadores de la institución, los responsables de áreas y algunos voluntarios referentes. En total se dieron seis encuentros. Luego de cada sesión se efectuaron reuniones en cada programa para trabajar el material desarrollado en el mismo y comenzar a implementar algunas herramientas del sistema de gestión de calidad.

Durante los siguientes dos años algunos profesionales y voluntarios de los distintos programas y áreas de la institución conformaron el **“equipo guía”** semanalmente se reunían para formarse y comenzar a diseñar el sistema de gestión de calidad para la entidad. Este equipo estaba conformado por el responsable de calidad, los responsables de programas, los trabajadores sociales, representantes de la junta directiva y voluntariado de las distintas Cáritas parroquiales. La tarea fundamental del mismo era diseñar un proceso de aproximación a la problemática de calidad para todos los agentes de Cáritas, por medio de la organización de jornadas formativas, campañas de divulgación, folletos y reuniones específicas. Anualmente se realizaban al menos 10 actividades de este tipo. **(Ver en anexo esquema de sesiones formativas).**

En un primer momento el equipo guía comenzó realizando un **diagnóstico institucional DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)**, que junto al informe antes mencionado de la Fundación Luis Vives dieron el marco de referencia para el trabajo institucional. Este análisis se realizó en

⁶² INTRESS es una organización no lucrativa de ámbito estatal que trabaja en el campo de la gestión de servicio de bienestar y la formación de profesionales para conseguir unos servicios con calidad técnica y humana, tanto en los aspectos organizativos internos como en la atención a los clientes y usuarios.

conjunto con profesionales, junta directiva, trabajadores, voluntarios y además con algunos beneficiarios de Cáritas. En el mismo diagnóstico se revisó el **organigrama Institucional funcional** para aclarar aún más la organización de la entidad. Al mismo tiempo con la directiva se elaboró el documento de **misión, visión y valores** que define a la entidad.

Al mes siguiente se concretó la segunda sesión formativa con el auditor externo, trabajándose un diagnóstico institucional a través de la técnica DAFO. Las conclusiones expuestas fueron:

DEBILIDADES:	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Dispersión en la ubicación de recursos que dificultan trabajar en red. • Dependencia económica externa. • Falta de comunicación, acompañamiento y coordinación entre servicios y párrocos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precariedad de recursos y servicios públicos. • Situación de la crisis actual. • Temporalidad de los usuarios.
FORTALEZAS:	OPORTUNIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura y adaptación al cambio. • Tamaño pequeño de la organización. • Dedicación, identificación y compromiso de los trabajadores y los voluntarios con la identidad, lo que favorece la intervención rápida y el buen ambiente laboral. • Crédito social positivo ante la administración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en una isla pequeña lo que permite conocer los recursos. • Perfil diverso en la isla. • Prestigio social. • Voluntarios con capacidad de asumir tareas de gestión.

Las siguientes sesiones formativas ahondaron la temática de los procesos y procedimientos de un SGC para las ONG de acción social y se terminaron de definir el procedimiento de cada programa específico.

Al mismo tiempo se desarrollaron 3 encuentros formativos con todos los agentes de la entidad (junta directiva, trabajadores, voluntarios y algunos beneficiarios de los programas) para acercar toda la información.

Luego se pidió ir registrando minuciosamente los distintos procesos que se desarrollaban en la entidad, siguiendo el formato de **mapa de procedimiento** propio de estos sistemas; para posteriormente elaborar el **mapa de procesos general y roles y funciones** de la entidad que se ve a continuación:



Fuente: Plan de Calidad Cáritas Ibiza 2011-2012

El equipo guía era el que impulsaba y coordinaba la construcción del sistema, a la vez que el equipo directivo tuvo, en toda la etapa de puesta en marcha, una labor de contraste y validación de los distintos pasos que se iban dando. Una vez puesta en marcha el sistema, se realizó un mapa de procesos general y por programas, se definieron las líneas de estrategias y el plan de futuro, se comenzaron a describir los perfiles profesionales para cada puesto de trabajo y se identificaron los principales grupos de interés, sus necesidades y expectativas.

En cuanto a los **mecanismos de revisión**, periódicamente se realizaba una revisión del sistema, que incluían reuniones de seguimiento de los procesos elaborados, y una revisión global por parte de la dirección. La idea era repasar lo

elaborado, trabajar posibles dudas e inquietudes que se controlarían en posteriores encuentros.

Intress al concluir el proceso de implantación presentó un **informe valorativo** final destacando muy positivamente el proceso vivido durante casi 3 años. Ya en el 2013 se contrata como empresa auditora - certificadora a Boreau Veritas y a fines de ese mismo año se obtiene la certificación ISO 9001 con gran repercusión en los medios de comunicación y la sociedad local.

Todo este proceso de elaboración en sí mismo y más allá de los documentos resultantes y del sistema elaborado e implantado fue para todos los agentes involucrados un tiempo y espacio de crecimiento personal e institucional, de redescubrimiento y proyección que fue valorado como muy positivo.

6. Diseño de implantación del sistema de gestión de calidad en el “Taller de Reinserción Socio-laboral A TOT DRAP”

En este punto se ejemplificará como los pasos anteriormente mencionados se concretaron en uno de los programas de Cáritas, el *“Taller de Reinserción Socio-laboral “A TOT DRAP” (TRSL)*

La primera tarea que le asignó el responsable de calidad de la institución al programa fue que el equipo técnico (Educador social, trabajadora social, orientadora laboral, monitor, responsable del programa y voluntarios) definiera el alcance y objetivos del programa.

Luego de 3 reuniones quedaron definidos el objetivo, el alcance del programa y el objeto:

Objetivo:

Proporcionar una atención integral a la persona que produzca beneficios y mejoras en su proceso hacia una inserción sociolaboral, así como también en otras demandas o necesidades que se puedan plantear.

Alcance:

La finalidad del Taller está dirigida a colectivos en situación o en riesgo de exclusión social y laboral, que ya están en proceso con otro programa o servicio.

Objeto:

Detectar aquellas carencias y potencialidades de los participantes que inciden en su inserción laboral, acompañarlos en el análisis de estas y buscar conjuntamente las mejores alternativas de intervención mediante:

- El día a día con los compañeros del taller, relaciones, resolución de conflictos.
- La Asimilación de los deberes.
- La Actitud hacia la tarea que se está realizando.
- La Actitud en las dinámicas formativas.

También se definieron los roles y funciones de cada integrante del equipo técnico con sus responsabilidades que se expresan a continuación.

De la trabajadora social:

- Valorar la incorporación o no al taller de los participantes derivados por otros programas o servicios.
- Acoger al participante, explicándole en qué consiste el taller, motivándolo a iniciar su participación.
- Velar para que los participantes vayan mejorando sus potencialidades y capacidades para una futura inserción sociolaboral.

Del educador social:

- Valorar la incorporación o no al taller, de los participantes derivados por otros programas o servicios.
- Velar para que los participantes vayan mejorando sus potencialidades y capacidades para una futura inserción sociolaboral.
- Realización de los módulos de formación en habilidades sociales, habilidades laborales, medioambiente e informática.

- Apoyar la trabajadora social en aquellas intervenciones que lo requiera.
- Apoyar al monitor en aquellas tareas que lo requiera.
- Elaboración del currículum y la carta de presentación de los participantes.
- Desarrollar y mejorar las habilidades laborales de los participantes.
- Informar y facilitar el acceso a recursos de empleo.
- Motivar y responsabilizarle de su proceso.
- Búsqueda de alojamiento para aquellos participantes que lo requieran.

De la orientadora laboral (trabajadora social):

- Desarrollar y mejorar las habilidades laborales de los participantes.
- Medir su empleabilidad.
- Orientar hacia una búsqueda activa de empleo.
- Gestionar las ofertas de trabajo que llegan y favorecer el acceso a estas de los participantes del taller.
- Informar y facilitar el acceso a recursos de empleo.
- Planificar acciones hacia el empleo.
- Motivar y responsabilizarle de su proceso.

Del Monitor del programa:

- Hacer un seguimiento y acompañar a los participantes en las tareas propias del taller.
- Formación en prevención de riesgos laborales.

Responsable del programa:

- Coordinar la buena marcha del programa.
- Comunicación con la Junta Directiva.

Voluntarios:

- Acompañar a los participantes en sus tareas.
- Colaborar con el equipo técnico aportando información, puntos de vista y apoyo.

En una segunda etapa y luego de la participación en nuevas sesiones formativas se definieron los procesos esenciales para toda la institución y se

registraron los procedimientos de atención y protocolos de derivación de los programas.

En el TRSL se realizó el procedimiento específico, que consta de tres procesos esenciales: **Entrada, Intervención y Salida**. A continuación se desarrollarán.

ENTRADA (Acogida, Valoración, Diagnóstico, Admisión):

- Primero se recibe la derivación de la persona, tanto por FAX, por correo ordinario, como por correo electrónico. Los servicios derivantes pueden ser de otros programas de Cáritas Diocesana de Ibiza y Formentera, de las UTS (Unidad de Trabajo Social) de los diferentes municipios o de servicios específicos como el CAD (Centro de Atención a la Drogodependencia), el CAM (Centro de Albergue Municipal), etc. El profesional que realiza la derivación debe ser un trabajador social o un educador social. Luego el trabajadora social o el educador social del programa leerá el informe de derivación y decidirá si cumple o no con el perfil del beneficiario. Si la persona derivada no es del perfil del taller, se informa al profesional que la ha derivado.
- Si la persona derivada es del perfil del taller, se pone en lista de espera. Cuando hay una vacante en el taller, el equipo valora y decidirá, de las derivaciones que en ese momento se dispone, qué persona se cita para hacerle una entrevista y valorar la posibilidad de participar en el taller. Los criterios de priorización son:
 - primero personas con cargas familiares y sin ingresos,
 - segundo por un criterio de necesidad o urgencia y
 - tercero por orden en que se ha recibido la derivación.
- Posteriormente se cita a la persona para conocerla y valorar su posible incorporación al taller o no. Si después de la entrevista se considera que no es perfil, o que no es su momento idóneo para iniciar su participación al taller, se le informa de la decisión y se avisa al servicio

derivante. Si el equipo ha evaluado que sí, se le informa de la decisión y se concreta el día y la hora que comienza su participación en el taller.

INTERVENCIÓN (formación, acompañamiento, evaluación)

Cuando el participante ingresa al TRSL se le solicitará:

- En el caso de que no esté dado de alta en el MIS (Módulo de Intervención social) de Cáritas, firma el consentimiento para la recogida y tratamiento de datos personales.
- Se le lee el compromiso de participación donde se explican las actividades productivas y formativas que realizará, los derechos y deberes de los participantes del taller. Si está de acuerdo lo firma.
- Se presenta al monitor y al resto de participantes.
- El monitor le explica dónde puede dejar sus cosas, le entrega los EPI'S y comienza el aprendizaje propio del taller.

Por otro lado en cuanto a la Intervención:

- Cuando el participante ya lleva unas semanas (entre 2 y 4) se reúne con el trabajador social o el educador social y se establecen los objetivos firmando el compromiso terapéutico.
- Se realizará un seguimiento de estos objetivos (seguimiento personalizado en el MIS). Durante el seguimiento se tratará también de conocer al participante, procurando detectar sus preocupaciones y orientarlo en su resolución.
- Semanalmente habrá diferentes sesiones de formación: de habilidades sociales, habilidades laborales, de informática y de medio ambiente; todas encaminadas hacia una mejora de las potencialidades y capacidades del participante, obteniendo así más posibilidades de inserción social y laboral.
- Cada 3 meses se le pasará una encuesta de satisfacción, en pro de una evaluación y mejora constante del programa. En reunión de equipo se analizarán los resultados para posteriormente informar a Coordinación por si hay que tomar medidas oportunas.

- Hay un mostrador informativo donde se cuelga toda la información que se recibe y que se considera que puede ser interesante para los participantes: ofertas de trabajo que nos envía el servicio de orientación laboral de Cáritas, cursos de formación, alquiler de habitaciones o viviendas económicas, etc.
- Los participantes tienen un espacio donde pueden hacer llamadas o enviar correos electrónicos.

SALIDA

- La salida es inminente en el momento en que el participante encuentra un trabajo.
- Otras salidas son: por cambio de residencia, por problemas de salud, por incumplimiento de acuerdos, por acumulación de faltas, por iniciativa propia o por otros motivos que el equipo crea oportuno. En cada caso se trata la salida de una manera diferente, valorando junto con el participante los motivos de la baja del taller, y orientándolo en su nueva etapa.
- Cuando se da por finalizada la atención de la persona en el Taller de Formación y de Inserción sociolaboral A TOT DAP, se le da de baja y se informa al servicio derivante.

Para llevar a cabo el desarrollo de este programa será necesario contar con los siguientes **recursos**:

- **Humanos:** Responsable del programa, Trabajadora Social, Educador Social, Monitores, Orientadora Laboral y Voluntarios.
- **Materiales:** Equipos informáticos, materiales fungibles, teléfono,

Esta sistematización requirió por parte de todo el equipo el esfuerzo de discriminar la práctica real del taller, de los deseos o propuestas de cambio y mejora, las cuales se irían incorporando con posterioridad. Era imprescindible realizarlo de este modo para garantizar que el documento llamado **procedimiento del taller** se ajustara a la realidad de lo que en el Taller se desarrolla.

PARTE III

METODOLOGÍA DE TRABAJO

SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

1. Metodología de Trabajo

Para que el lector pueda dar cuenta del impacto que se produjo en mi subjetividad al realizar mis actividades preprofesionales en Caritas Ibiza consideré oportuno introducirlo brevemente en aquellos momentos de mi vida personal de este proceso que contribuyeron a configurar las líneas que hacen anclaje a la sistematización de esta experiencia y que dan forma a la metodología propuesta.

- Principios de 2011: tomo contacto con el coordinador de Cáritas diocesana de Ibiza (CDI) y me comenta que había posibilidades concretas para trabajar en algún programa social de Cáritas.
- Paralelamente a esta situación me encontraba cursando mi última materia de la carrera (Supervisión) por lo tanto me entrevisté con las profesoras responsables de la materia, para plantear la posibilidad de cursar la misma implementando la modalidad a distancia. Fue aprobada a nivel académico esta opción con la consideración de que un trabajador social del lugar supervise mi práctica pre-profesional.
- En mayo de 2011 se inició este desafío de insertarnos con mi familia en Ibiza (España), comenzar así mi inserción laboral y transitar así el proceso de aprendizaje correspondiente.
- La actividad que me encomendaron al principio fue la de ser el encargado de la formación y acompañamiento del voluntariado del CDI. Desde ella tomé contacto con las trabajadoras sociales de la entidad, oriundas de Inglaterra – Argentina y de Ibiza. Este acercamiento generó un gran enriquecimiento formativo y experiencial que me motivó a solicitar al coordinador general me permitiera acompañar a la Lic. Maite Barchín Moya (Ibiza) en su labor de trabajadora social en el Taller de reinserción socio-laboral “A TOT DRAP” (TRSL). La idea fue aceptada y fue la misma profesional quien asumió la función de supervisora de sede de mi formación pre-profesional.
- Cuando comencé a involucrarme en el programa TRSL contemporáneamente surgió la temática de la Gestión de Calidad y con ella la propuesta

de integrarme al “equipo guía” acompañando a la trabajadora social y al responsable del mismo.

- Durante todo 2011 y hasta septiembre de 2012 trabajé en Cáritas y mientras viví esta experiencia comencé a diseñar mi plan de tesis relacionado a la vivencia inédita e innovadora de trabajar la gestión de calidad en el ámbito social.

El trabajo consiste en recuperar la experiencia vivida para sistematizar los pasos previos para la puesta en marcha de un sistema de gestión de calidad en programas de acción social de Cáritas. Según Oscar Jara Holliday ⁶³ las sistematizaciones *“son procesos socio-históricos, dinámicos y complejos, individuales y colectivos que son vividos por personas concretas. Es importante hacer mención que la sistematización de experiencias tiene su historia, su sustento y diversas metodologías que no caen en la rigurosidad del método científico, más bien en la originalidad de quien describe su vivencia”*.

Entonces, *¿por qué sistematizar esta experiencia?* Porque mediante ella se podrá reconstruir y reflexionar de manera analítica sobre las experiencias conocidas que se vivieron desde la práctica. Por la cual se pretende interpretar lo sucedido para comprenderlo y de esta forma mostrar que la implantación de un sistema de gestión de calidad puede convertirse en un aliado de la intervención social transformadora.

Por otro lado, este proceso, permite elaborar un trabajo donde es posible transmitir la experiencia, confrontándola con otras experiencias y con el conocimiento teórico existente. Lo cual se traduce en una contribución a la acumulación de conocimiento generado desde y para la práctica.

Los escenarios actuales de intervención imponen a la profesión nuevos desafíos que configuran la realidad social. Para afrontarlos es prioritario sistematizarlos y esto conlleva lo que expresa Antonio Puerta Zapata ⁶⁴ *“...un proceso de conocimiento, por lo tanto sin ser investigación en estricto sentido, es una modalidad de esta, que procura hacer una conceptualización a partir de las prácticas. Se fundamenta en la acción: pero no se agota en ella, porque la trasciende, es decir la eleva, la toma como objeto del saber; para tratarla, analizarla, comprenderla y elaborarla en un nivel cualitativamente distinto a una*

⁶³ JARA H, Oscar. Sistematización de experiencias y corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano. Una aproximación histórica. Publicado en la Revista La Piragua, No. 23. 2006.

⁶⁴ PUERTA ZAPATA, Antonio. “Concepto de Sistematización”. En: Revista Colombiana de Trabajo Social. CONETS.1992. Pg.41

simple descripción. De este modo la sistematización vuelve al mundo de las experiencias, con formulaciones que pueden servir para conocer mejor los problemas o necesidades sociales atendidos, los aportes metodológicos, técnicos, instrumentales; así como las interacciones entre los usuarios y los agentes de la promoción social".

Es importante distinguir también lo que destaca Antonio Sandoval Avila⁶⁵ acerca de que *"la sistematización relaciona los procesos inmediatos con su contexto, confronta el que hacer práctico con los supuestos teóricos que lo inspiran. Se sustenta en una fundamentación teórica y filosófica sobre los conocimientos de la realidad histórica social". Además enfatiza que "...como las prácticas que realiza el trabajador social son muy complejas, debido a que en ellas confluyen múltiples determinaciones, es necesario situar la práctica a sistematizar en el marco de su contexto histórico y geográfico social global que ejerce influencia determinante sobre la misma".*

En consecuencia los objetivos generales que me propongo desarrollar para este trabajo son:

- Sistematizar la experiencia vivida durante el proceso de diseño de implantación de un sistema de gestión de calidad para los programas de acción social de Cáritas diocesana de Ibiza durante el año 2011-2012.
- Conocer la función del trabajador social en este proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad.

Destaco que en el capítulo anterior doy cuenta de tres de los objetivos específicos planteados y aprobados en el plan de tesis, mientras que en este capítulo analizo las intervenciones realizadas en el proceso de diseño para la implementación de SGC en la experiencia efectuada e identifico la participación profesional en el proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad.

⁶⁵ SANDOVAL AVILA, A. (2001) "Propuesta metodológica para sistematizar la práctica profesional del Trabajo Social". Edt. Espacio. Buenos Aires. Argentina.

Las **técnicas de recolección** de datos utilizadas han sido:

- Entrevistas a informantes calificado integrantes del equipo de profesionales que implementan el sistema de gestión de calidad.
- Entrevistas a los trabajadores sociales que participan del proceso de implementación del sistema de calidad en Cáritas Ibiza.
- Lectura de los Programas que lleva adelante Caritas Ibiza en los que se busca implementar el sistema de gestión de calidad.
- Registro de campo de la participación en reuniones de equipo de gestión de calidad.

2. Análisis de la etapa de diseño de la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en Cáritas Diocesana de Ibiza

2.1 Entrevistas a los integrantes del equipo guía que participaron en los procesos de gestión de calidad en Cáritas

Para el cumplimiento de este objetivo se realizaron entrevistas semiestructuradas al coordinador, al directivo, a un voluntario y dos trabajadoras sociales del equipo guía.

Las entrevistas contemplaron los ejes que permitieron elaborar la siguiente matriz de datos y en la cual se presentan las respuestas obtenidas:

ENTREVISTAS AL EQUIPO GUÍA

Cargo y Tiempo en la Institución	Motivaciones para comenzar un SGC	Experiencia de diseño en cada programa	Dificultades y Oportunidades	Cambios que supuso	Valoración de la Formación en SGC	Recomendar un SGC	Rol del Trabajador Social en un SGC
<p>Coordinador 7 años</p>	<p>- "La necesidad urgente de gestionar un cambio en el clima laboral y las dinámicas relacionales de la institución"</p> <p>- "Dar respuestas cualitativas ante el aumento de las demandas sociales"</p>	<p>- "Mirada integral de toda la entidad y como desde esta mirada garantizar un proceso armónico en todos los programas"</p> <p>- "Cambio de paradigma institucional, -Incorporar en la cultura institucional la mejora continua"</p> <p>- "Dar pasos lentos pero firmes, no desesperamos por lo inmediato ni dejamos llevar con las prisas y exigencias de resultados"</p>	<p>- "La escasez de tiempo y recursos limitados. -Crecimiento del volumen del trabajo"</p> <p>- "Buscar nuevos espacios de encuentro"</p> <p>- "Profundizar aún más nuestro compromiso con la transparencia"</p>	<p>- "Cuestionarnos institucional, profesional y personalmente"</p> <p>- "Mejorar la gestión"</p> <p>- "Sentido de corresponsabilidad"</p>	<p>- "Sirvió para dedicar el tiempo y esfuerzos necesarios a la reflexión profunda de nuestro ser y actuar".</p> <p>- "Detenernos a mirar, objetivar, cuestionar, compartir, valorar, etc. ha valido la pena"</p>	<p>- "Poder demostrar aquello que hacemos y cómo lo hacemos"</p> <p>- "Ser transparentes permite darnos a conocer de un modo más profundo y auténtico"</p>	<p>- "Son quienes tienen más herramientas para orientar y poner en práctica esto de repensar la intervención social".</p> <p>- "Son los profesionales claves para cualificar la atención social"</p>
<p>Director 20 años</p>	<p>- "Veía una Cáritas desorientada, con agentes agotados"</p> <p>- "Condiciones de trabajo distintas, más y mejores herramientas que nos permitieran ser más eficientes y eficaces"</p> <p>- "Dinámica institucional negativa y reactiva".</p>	<p>- "Proceso largo , muchos procedimientos a redactar".</p> <p>- "Compromiso que tuvieron todos los trabajadores"</p>	<p>- "Sensación de trámite burocrático que viene a añadir más trabajo".</p> <p>- "Cuesta romper con ciertos esquemas".</p> <p>- "Ayuda a organizar mejor la propia casa"</p>	<p>- "Pensar el grado de satisfacción que tiene las personas "</p> <p>- "Tratar de mejorarlo continuamente".</p> <p>- "Definir procesos y formar a las personas"</p>	<p>- "Permitió estructurar el trabajo y sistematizar la información"</p>	<p>- "Permite racionalizar el trabajo"</p> <p>- "Las resistencias se convierten en retos"</p>	<p>- "Son quienes más cuentan con la capacidad de observar, planificar y evaluar la ayuda social"</p> <p>- "Nos brindan una mirada diferente y son la voz de nuestros participantes"</p>
<p>Voluntaria 15 años</p>	<p>- "Era necesario certificar un sistema de calidad para conseguir más fondos (TRSL) "</p> <p>- "La necesidad crecía a un ritmo que no éramos capaces de responder. -Momento crítico de desorganización, fastidio, cansancio y malestar".</p>	<p>- "Se organizaron jornadas formativas y de reflexión"</p> <p>- "Costó la diferencia generacional de los voluntarios"</p>	<p>- "Percibir que había que multiplicar las reuniones"</p> <p>- "Las oportunidades nos permitieron evaluar nuestra labor voluntaria y damos cuenta que hay mucho por mejorar y aprender".</p>	<p>- "Tratar de pensar de otra manera, cortar con el "siempre fue así"</p>	<p>- "Contar con nuevas herramientas y adquirir conocimiento".</p> <p>- "Favoreció el compromiso y la implicación"</p>	<p>- "Una obligación para los que trabajan con gente excluida".</p>	<p>- "Están más preparadas en esto de planificar y evaluar lo que se hace".</p> <p>- "Aportan y nos enseñan a mejorar la ayuda a los demás "</p>

Cargo y Tiempo en la Institución	Motivaciones para comenzar un SGC	Experiencia de diseño en cada programa	Dificultades y Oportunidades	Cambios que supuso	Valoración de la Formación en SGC	Recomendar un SGC	Rol del Trabajador Social en un SGC
Trabajadora Social del Centro de Día 6 años	- "Sumar conceptos nuevos a los que ya se manejaban en Cáritas" - "Necesitábamos más organización de las intervenciones y de la manera de evaluar las mismas repensando nuestra labor y reorientándola".	- "Trabajando con algunos lineamientos que aprendimos en la formación específica". - "Armando un grupo de trabajo entre profesionales y voluntarios" - "Nos sirvió para repensar y darnos cuenta de la magnitud de nuestra tarea".	- "Fue difícil sentarnos y darnos el tiempo para reflexionar nuestra labor e intervenciones" - "Costó romper con prejuicio" - "Oportunidad para realizar una evaluación seria y en conjunto del programa". - "Fomento el trabajo en equipo y el abordaje interdisciplinario".	- "Nos obligó a entrar en un continuo proceso de mejora y cualificar nuestra intervención". - "Requiere mucho esfuerzo y constancia"	- "Nos sirvieron para mejorar nuestra atención social". - "Nos brindó recursos concretos para facilitar nuestro trabajo". - "Enseñó a organizarnos y ordenar nuestra intervención".	- "Se necesita mucha convicción y respaldo de las autoridades".	- "Tarea de coordinar, de ayudar a planificar, de incorporar la continua evaluación de nuestras intervenciones" - "Mayor responsabilidad y elegidos por el equipo de trabajo para gestionar la calidad en los programas"
Trabajadora social TALLER DE REINERCIÓN SOCIO – LABORAL "A TOT DRAP" 4 años	- "Necesidad y obligación ética por brindar una mayor y mejor atención"	- "Comenzamos revisando y evaluando los procesos que se hacían en el taller". - "Nos sirvió para detectar que puntos había que mejorar".	- "Generar un espacio de encuentro y comunicación". - "Establecimos criterios comunes pudiendo realizar una evaluación continua sobre nuestros servicios". - "Fue difícil hacer una pausa para trabajar la calidad, animarse a hacer cambios y adoptar otras formas".	- "Redefinir los procesos, unificar criterios y documentar todo" - "Valor del trabajo interdisciplinario y en equipo"	- "Los formadores con experiencia en calidad en el ámbito de acción social". - "Ayudó a trabajar más ordenados y coordinados" - "Claridad en roles y funciones específico".	- "Es una experiencia que no debe faltar en el ámbito social"	- "Relación con ética profesional". - "Estamos formados para esto, para atender cualitativamente y con calidez" - "Intervención sobre el principio de la calidad humana" - "Rol protagónico de responsables en la gestión y coordinación de la acción social"

Del análisis de esta matriz surge que:

- ✚ Cada uno de los entrevistados habló desde su lugar en la entidad por lo que se observaron distintas miradas y necesidades. Pero a pesar de ello hay ciertos aspectos en los cuales coinciden en relación a los motivos que llevaron a la puesta en marcha de este proceso, como por ejemplo: el mal ambiente laboral y humano previo, un desgaste personal e interpersonal. Así como tomar conciencia de estar viviendo un momento de crisis, donde es **fundamental marcar prioridades y maximizar los recursos de los que se dispone**.
- ✚ El proceso de trabajo en los distintos programas fue diverso, como así también la metodología implementada. Como pudimos ver en las entrevistas el proceso de diseño e implantación se realizó muy concienzudamente, durante un tiempo más que prudente (3 años). En todos los casos se ve que no se limitaron a la mera elaboración formal de los documentos de calidad, sino que **se trabajaron y replantearon en profundidad, el ser y el hacer de la entidad y de cada uno de ellos**, con una altísima participación de todos los que la componen. Esto claramente supone la utilización del principio de **participación e implicación de los miembros de la organización**, señalado como fundamental para la calidad en la gestión expresada en el marco teórico de este trabajo.
- ✚ Se valora positivamente por parte de los entrevistados, que el proceso seguido ha favorecido y facilitado la comunicación entre las personas que forman parte de la institución. Brindando espacios de encuentro, diálogo, han tenido la posibilidad de establecer criterios comunes y acuerdos, destacando que la finalidad era **lograr realizar un trabajo con eficacia para brindar una mayor y mejor atención a las personas que concurren a Cáritas**. Esta perspectiva, es otro principio y requisito básico para gestionar un proceso de cambio, a partir del convencimiento y compromiso personal logrando así **mejorar la organización interna** de la entidad.
- ✚ Las mayores dificultades repetidas por los entrevistados fueron la falta de tiempo y recursos para dedicarle al SGC ante la continua y creciente

demanda en los servicios sociales ofrecidos por los programas de Cáritas además de verse la resistencia a cambiar los propios esquemas mentales, sacarnos los prejuicios y estar abiertos a algo nuevo. Ante esta realidad se tuvo que dar un mayor impulso a la **formación de todos y cada uno de los agentes de Cáritas, paso ineludible para el desarrollo de un SGC.**

- ✚ Las dos trabajadoras sociales entrevistadas, destacaron que el proceso favoreció la incorporación de **nuevas miradas**, permitiendo generar un verdadero **trabajo en equipo** y también un **trabajo interdisciplinario** (Trabajadores sociales, psicopedagogos, psicólogos, abogados, educadores sociales, entre otros profesionales) que ampliaba la reflexión ante el nuevo cambio de paradigma.
- ✚ El **grado de satisfacción** relacionado al SGC expresado por los entrevistados es muy alto, así como la valoración del proceso vivido. Más allá del logro que objetivamente significa la elaboración, implantación y certificación de un SGC se evidencia el contraste entre el ambiente laboral y humano pre-existente y el actual que ha tenido consecuencias directas también en la **calidad de la atención**, especialmente desde la óptica de la **calidez en la atención.**

2.2 Análisis de las jornadas formativas del equipo guía de Calidad

Como describimos en el apartado 4 del capítulo II sobre las perspectiva histórica y presente de los procesos de gestión de Calidad en Cáritas española, la formación para la diseño de un SGC se inició durante el año 2011 y continuó hasta la certificación del mismo (2013)

A continuación se destaca el **análisis** de los puntos más relevantes de las **jornadas formativas** tomando como referencia la evaluación realizada con el equipo guía y la consultora INTRESS. De la misma se pondera que:

- Ofrecieron nuevos conocimientos y un marco teórico básico de referencia para la **introducción de la gestión de la calidad** en el desarrollo organizacional de la entidad.
- La orientación metodológica ofrecida, permitió definir y **establecer los procesos básicos de la entidad** como inicio del diseño de un sistema de gestión de la calidad.
- Sirvió para **definir con claridad la misión, visión y valores, el organigrama funcional, el mapa de procesos general y por programas, la descripción de perfiles de puestos de trabajo y la identificación de los principales grupos de interés y sus necesidades.**
- la valoración del trabajo efectuado fue muy positiva dada la buena receptividad de la entidad y su total disposición para el cumplimiento del calendario previsto, yendo incluso más allá de los mínimos establecidos por el programa.
- La falta de conocimiento en los agentes sobre la temática de calidad significó el mayor desafío debiéndose dedicar más tiempos y esfuerzos a la formación.
- El ambiente de insatisfacción y necesidad de cambio favoreció la toma de decisión de emprender el desafío superando miedos, dudas y prejuicios.
- La experiencia anterior en procesos similares que tenían algunos agentes potenció el trabajo.

2.3 Elaboración de Mapa de procesos y procedimientos del Taller de Reinserción Socio-laboral de Cáritas Diocesana de Ibiza y Formentera

“A TOT DRAP”

El proceso de diseño de un SGC significó para el programa un **momento refundacional**, ya que implicó una mirada profunda y colectiva sobre las intervenciones que se realizaban. Sumada la peculiaridad de ser el programa de mayor visibilidad, el más nuevo de la entidad, el más grande y complejo, lo que no solo lo convierte en el “buque insignia” y referente (incluso para los demás programas) sino que representó un verdadero desafío a la hora de diseñarlo.

Conscientes de la dimensión del trabajo que se emprendía y del gran esfuerzo que requeriría (inversión de tiempos, espacios y recursos) en tanto que el programa debía seguir funcionando, debieron adecuarse (circunscripto al tiempo que necesitara el diseño del SGS), la totalidad de aspectos que hacen a la vida y marcha del programa como los horarios de los trabajadores y participantes, organización del trabajo de reciclaje, los contenidos de la formación, los tiempos de acompañamiento social y el trabajo en red; funcionando durante todo este tiempo con un verdadero cronograma de emergencia que requirió del apoyo del resto de agentes de la entidad e incluso de refuerzos de personal contratado. La valoración que se hizo de este apoyo fue positiva y destacada en las diversas entrevistas realizadas a los integrantes del equipo.

Si nos remontamos al esquema⁶⁶ dado en las sesiones formativas sobre las fase de diseño podemos destacar que existió el compromiso de todos los integrantes del equipo de trabajo lo que supuso poder concretar el procedimiento de calidad del taller que clarificó y ordenó la tarea de todos los que forman parte del mismo.

El reto a seguir fue adecuar toda la información en el programa (del que puntualmente formé parte) "*Taller de Reinserción Socio-laboral de Cáritas Diocesana de Ibiza y Formentera "A TOT DRAP"*". Para esto fue necesaria la organización del equipo de profesionales que formaba parte del taller, se sistematizaron plazos para reuniones y se dividió el trabajo a realizar. Se nombró un responsable dentro del grupo, este rol fue adjudicado a la Trabajadora social, por ser la participante del grupo con más contacto con los beneficiarios del taller buscando de esta manera garantizar la participación de los mismos al menos indirectamente en el proceso. La misma se encargaría de recopilar las producciones realizadas que luego serían presentadas al equipo guía en las reuniones mensuales.

Para el análisis del trabajo realizado en el taller el equipo de trabajo elaboró una entrevista individual y anónima que fue entregada a los participantes del programa con la finalidad de conocer que puntos se debían mejorar y que cosas se

⁶⁶ Ver esquema en: Capítulo III: GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CAMPO DE LA ACCION SOCIAL

estaban haciendo bien dentro del programa. Estas respuestas entregaron datos muy relevantes a la hora de identificar si el objetivo del programa se estaba cumpliendo. Esto se enmarca en las políticas y principios generales de la calidad donde se destaca “la mejora continua” y la “satisfacción del cliente”. Además se ve con claridad la opción de la centralidad de la persona y el rol protagónico de la misma en su proceso de cambio.

Hay que destacar que en las reuniones semanales de trabajo que tenía el equipo del taller, se destinaba un momento especial para trabajar el tema de la calidad y dentro de él, se realizaba una puesta en común de las dificultades, sugerencias y aportes de cada profesional, las cuales se valoraban y se intentaban asumir. Si bien desde un principio se designó a la TS como la encargada de coordinar todo el proceso de calidad del taller y de verificar que se estén cumpliendo todas las sugerencias dadas por el equipo guía, la tarea se encontraba dividida entre todos los miembros del equipo.

Por todo lo antes descrito, podemos concluir que este itinerario de calidad llevado a cabo desde el taller dio como resultado una claridad en la organización del mismo, una mejor división del trabajo, una optimización de los recursos pero por sobre todo generó un clima de calidez y de participación de todos los actores (Voluntarios, participantes, equipo de profesionales, coordinador).

2.4 Descripción del Rol del Trabajador Social en el proceso de implantación de un Sistema de Gestión de Calidad.

Para abordar este punto recordaré que uno de los objetivos generales que impulsaron el inicio de este trabajo fue “*conocer la función del trabajador social en este proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad*” y también el objetivo específico de “*identificar la participación profesional en el proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad*”.

Por esto mismo y para concretar dichos objetivos es que comenzaré comentando lo destacado en el marco teórico en relación a la intervención del profesional del Trabajo Social que expresa Susana Cazzaniga: “la intervención no es un episodio natural, sino una construcción artificial de un espacio tiempo, de un

momento que se constituye desde la perspectiva de diferentes actores (desde aquellos que solicitan la intervención- institución, sujetos individuales y colectivos- y desde el propio sujeto profesional).” Frente a esta reflexión entendemos que **el profesional se desenvuelve en una realidad en constante cambio y transformación, que requiere una evaluación constante y nuevas respuestas ante nuevos desafíos** en mundo complejo y globalizado. Además la intervención en Trabajo Social se define por su versatilidad e implicación en la realidad existente. Sea cual sea el ámbito en donde desarrolla su función, la misma parte del reconocimiento de las personas como ciudadanos, sujetos de derecho, y no como objetos portadores de necesidades”⁶⁷.

A partir de esta realidad es importante preguntarnos entonces:

¿Cuál es la función que debe cumplir el profesional del Trabajo Social?

¿Qué puede aportar su intervención en un proceso de gestión de calidad?

En las entrevistas realizadas, se hizo mención a estos interrogantes y se desprendieron de las mismas los siguientes datos relevantes íntimamente relacionados a nuestro marco teórico:

- La mayoría de los entrevistados destacó el **rol protagónico** de los Trabajadores Sociales en los procesos de calidad, siendo sus aportes beneficiosos para el **ordenamiento y planificación del servicio social** brindado en cada programa como también de la incorporación en todas las actividades de la **evaluación constante**. Esto se relaciona a lo comentado en el marco teórico que es por medio de la reflexión permanente y la aplicación de la teoría lo que da al profesional la capacidad de evitar la repetición mecánica de actividades y procedimiento y afrontar las nuevas situaciones desconocidas que se les presentan permanentemente en la práctica.
- Por otro lado expresaron que la función del profesional es **trabajar desde una perspectiva amplia e integral de las personas**, inspirada en la

⁶⁷ Ver marco teórico, pag. 33

valoración de la igualdad humana, la cual consiste en el reconocimiento de todo ser humano como **sujeto de derecho**. Principios similares a los propuestos por los SGC los cuales orientan sus actividades anteponiendo la centralidad de la persona, la defensa de sus derechos por encima de cualquier otro criterio. En este punto, y también expresado en el Modelo de Acción Social de Cáritas, aparece relacionado el principio de tener en toda nuestra intervención a **la persona como centro**.

- La función del TS en sus diversos espacios de intervención propone una **acción organizada** y sus objetivos, están orientados a **superar los obstáculos que impiden avanzar en el desarrollo humano y en la mejora de la calidad de vida de las personas**. También esto lo retomamos en la teoría comentando que su abordaje se basa en fundamentos éticos, epistemológicos y metodológicos, desde un enfoque global, plural. Vinculado con la calidad, se especifica el deber de proporcionar la mejor atención a todas aquellas personas que soliciten su ayuda y asesoramiento; motivando a los sujetos a que participen lo más posible proceso de transformación.

- El rol del TS se enmarca en el **trabajo interdisciplinario** orientado no solamente a la atención de las diversas demandas sociales, sino como un agente que **coordina y guía a los demás trabajadores de los programas en la cualificación de la ayuda social**. En relación a esto, la autora C. Barranco Expósito dice *“la intervención profesional se realiza desde una perspectiva globalizadora, intradisciplinar e interdisciplinar, para profundizar y dar una respuesta más efectiva a las situaciones complejas que caracterizan la realidad social. Para tal fin, los trabajadores sociales comparten ámbitos de intervención con otros profesionales y se coordinan con psicólogos, pedagogos, sociólogos, abogados, médicos, etc. También están en conexión con los agentes políticos, sindicales y sociales de la acción social”*⁶⁸, fomentando la cooperación entre organizaciones, el tejido asociativo y sector económico para abordar lo que se viene

⁶⁸ BARRANCO EXPÓSITO, María del Carmen (dic. 2004). *“La intervención en trabajo social desde la calidad integrada”*. Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social. N. 12

denominando el "**trabajo en red**". A través de estas redes se establece la implicación de los entes públicos y privados, vertebrados en torno a programas que van desde lo local a lo transnacional. Se trata de dar una respuesta global e integral, incluyendo las áreas y sectores, abarcando tanto la planificación, ejecución, evaluación y coordinación de las acciones para obtener resultados eficaces en los diversos ámbitos de intervención profesional. Otro ejemplo que también clarifica este punto es la creación y participación de la Mesa Técnica contra la Exclusión. Espacio impulsado desde Cáritas y donde TS de Cáritas, estatales y de otras ONGs trabajaban en investigar, planificar y coordinar toda la acción social de la isla.

- **La realidad social es la que modela las formas, aplicaciones, demandas y concreciones de la disciplina de Trabajo Social.** Por lo tanto, cuando pasamos a considerar el Trabajo Social en la empresa o en cualquier tipo de ONG como una cuestión fundamental allí somos coherentes con las formas que adopta el sistema social actual. Primero, porque es el modelo social el que posibilita o no unos modelos de intervención y de actuación. Segundo, porque en ese sistema social, las organizaciones privadas han de conjugar su ser o no ser como entidades socialmente aceptadas. Esta realidad ha sido visualizada con claridad en el rol protagónico que tomaron los TS de Cáritas respecto a la atención social tratando de ponderar la calidez en la atención de las personas al tecnicismo que TS estatales tenían ante las demandas crecientes por la crisis.

- **Tienen herramientas de escucha, de observación y planificación y búsqueda de estrategias sociales** para orientar en la resolución de problemáticas y situaciones de exclusión concretas. En esta experiencia fue valioso encontrar que tanto voluntarios como responsables y directivos recurrían constantemente a los profesionales del trabajo social para clarificar ideas y discernir con más criterio acerca de una determinada problemática social.

- Como vimos en el marco contextual, en el Taller de reinserción socio laboral para **la coordinación y gestión del trabajo con calidad** fue designada a la TS como referente el programa. El motivo de esta elección, según expresaron el resto del equipo de trabajo, fue que la misma contaba con el manejo de ciertas herramientas y técnica que no solo permitía alcanzar los objetivos establecidos sino también de producir nuevos conocimientos de manera grupal. Esto se relaciona con lo que expresa Cecilia Aguayo“(...) *se busca de alguna manera un conocimiento que brote de la experiencia, del quehacer profesional y que permita responder a nuevos requerimientos de la acción social. Estos conocimientos no tienen el carácter científico tradicional, sino que son lenguajes comprensivos.*” Según se destacó en la mayoría de las entrevistas el TS tiene en la entidad un **rol protagónico de responsables en la gestión de los programas** en los que se desempeñan y además en **la coordinación de la acción social** de la isla de Ibiza.

CONCLUSIONES

Llegamos al final de este trabajo y para compartir mis conclusiones vuelvo a preguntarme:

¿Calidad o Cantidad? ¿Cualidades o Números?

¿Ciencias sociales o ciencias exactas?

¿Normas de calidad empresariales o acción social?

¿De qué lado estamos en el Trabajo social?

Son muchas preguntas y como dije en la introducción son difíciles las respuestas y mucho más difícil definir una opción o la otra. Más sabiendo que la realidad en la que vivimos nos pide respuestas instantáneas, eficaces y eficientes. Un mundo complejo, lleno de personas complejas y con problemas sociales complejos nos exige tener recursos que favorezcan una **intervención de calidad** y con **respuestas basadas en la calidez**

Este tipo de sistematización creo que es un humilde aporte que nos ayuda a adentrarnos y pensarnos en estos espacios relacionados con la **Gestión de Calidad**. Si bien este modelo de gestión puede relacionarse con aquellos enfoques que desarrolla el neoliberalismo encabezado por las grandes empresas transnacionales” nos acercó aportes valiosísimos desde una gestión por procesos que busca la mejora continua y tiene siempre como centro las necesidades de la persona.

La cultura de la calidad nos ayuda a pensar sobre el grado de satisfacción que tienen las personas a las que afecta nuestro trabajo (**calidad de las personas**). Y a tratar de mejorarlo continuamente y con un método. Aquí confluye **la ética profesional del TS** que en sus intervenciones busca poner a las **personas en el centro de la intervención** para satisfacer sus necesidades, potenciar sus capacidades, contribuir a eliminar los obstáculos personales y los del

medio social, para avanzar en el desarrollo humano, potenciando la igualdad de oportunidades y la justicia social de toda la ciudadanía.

Por otro lado, los SGC nos ayudan a buscar **la calidad del servicio social**. Esto significa crecer en la **eficacia y la eficiencia de la gestión** en la organización, desde los estilos propios de los trabajadores sociales, caracterizado por la responsabilidad profesional con las personas y por buscar maximizar los recursos, establecer procesos de comunicación basada en la calidez en el trato, la atención integral, la empatía y la autenticidad.

Esta experiencia inédita de trabajar la calidad en la acción social me ha demostrado que el TS tiene un lugar protagónico en este ámbito como **agente de gestión**; como el que encabeza, coordina y asesora este desafío de dejarse interpelar constantemente, de no estancarse, de romper esquemas que huyen de rutinas y monotonía y nos obligan a la respuesta creativa y la innovación permanente desde la intervención concreta y de calidad.

Invito a experimentar y a vivir este desafío que en mi propia experiencia ha contribuido a mi desarrollo personal y como futuro profesional, incorporando herramientas que ayuda a revisar nuestras prácticas y observarnos en las formas de acercarnos a quien demanda de nuestra intervención.

Para finalizar recordemos que no hay CALIDAD SIN CALIDEZ y la CALIDEZ sin CALIDAD no asegura las transformaciones respectivas.

ANEXOS

REGISTRO DE ENTREVISTAS

PREGUNTAS:

- 1 ¿Cuáles crees que fueron los motivos que impulsaron la implementación de un SGC? ¿De dónde surge la necesidad?
- 2 ¿Cómo fue el proceso de trabajo desde el programa que participas?
- 3 ¿Cuáles son las dificultades que se presentaron? ¿Y las oportunidades?
- 4 ¿Qué cambios ha supuesto? ¿Ha sido beneficioso?
- 5 El apoyo técnico recibido ¿ha ayudado a mejorar la gestión y prestación de servicios? ¿De qué manera?
- 6 Desde tu experiencia ¿Recomendarías a otras instituciones iniciar un proceso de calidad?
- 7 ¿Cómo evalúas la participación del trabajador social en un SGC?

Coordinador - 7 años en la institución

1.-Los motivos fueron diversos, el principal la necesidad urgente de gestionar un cambio en el clima laboral y las dinámicas relacionales de la institución y dar respuestas cualitativas a las demanda social que fruto de la crisis, crecía a pasos agigantados

2.-Desde mi rol concreto exigió el abordaje de todos los programas, no uno en particular. Por lo tanto mi particular preocupación estaba vinculada a la mirada integral de toda la entidad y como desde esta mirada garantizar un proceso armónico en todos los programas más allá de las diferencias específicas. Me ocupaba especialmente el cambio de paradigma institucional, ser capaces de incorporar en la cultura institucional la mejora continua y nuevos estándares de calidad en lo que hacemos. Este tipo de procesos no son inmediatos y los frutos comienzan a verse a mediano y largo plazo por lo que aboqué mis esfuerzos totalmente al proceso en sí, dar pasos lentos pero firmes, no desesperarnos por lo inmediato ni dejarnos llevar con las prisas y exigencias de resultados que siempre hay en este tipo de tareas.

3.-La escasez de tiempo y recursos limitados han sido sin duda alguna el mayor desafío. Todos estamos muy exigidos, cada uno desde su lugar y el volumen de trabajo lejos de darnos tregua ha crecido significativamente; lo cual nos ha desafiado a encontrar estos espacios de encuentro y trabajo. Sin duda alguna la certificación nos posibilita profundizar aún más nuestro compromiso con la transparencia, la cual es uno de los valores identitarios de Cáritas

4.-Nos ha permitido cuestionarnos institucional, profesional y personalmente. Ha sido un proceso comunitario de enriquecimiento mutuo. Un ejemplo concreto de cómo nos ha ayudado a mejorar la gestión ha sido el tomar conciencia real de en qué medida aquello que hago desde mi lugar afecta a toda la organización y la necesidad de conocer la entidad más allá de éste lugar.

5.- El acompañamiento técnico nos permitió dedicar el tiempo y esfuerzos necesarios a la reflexión profunda de nuestro ser y actuar. El mismo proceso de detenernos a mirar, objetivar, cuestionar, compartir, valorar, etc. ha valido la pena

6.- Sin duda que sí. La certificación de calidad es una herramienta muy importante a la hora de poder demostrar aquello que hacemos y cómo lo hacemos, y en el mundo en que vivimos es cada vez más importante comunicar efectivamente ambas cosas. Ser transparentes permite que penetre la luz en nuestro interior, permite a todos ver a través nuestro y así darnos a conocer de un modo más profundo y auténtico

7.- Fundamental fue y seguirá siendo el rol de TS en este camino de la calidad. Son quienes tienen más herramientas para orientar y poner en práctica esto de repensar la intervención social. Son los profesionales claves a mi entender para cualificar la atención social en nuestros programas.

Director - 20 años en la institución

1.- Mi especial preocupación tenía que ver con que veía una Cáritas desorientada, con agentes agotados por el inmenso trabajo que significa responder a las necesidades de los pobres y yo sentía que desde mi rol tenía que garantizarles a todos los agentes unas condiciones de trabajo distintas, más y mejores herramientas que nos permitieran ser más eficientes y eficaces. La sensación general era que desaprovechábamos tanta energía ya que habíamos entrado en una dinámica institucional (y confieso que también personal) negativa y reactiva.

2.-Ha sido un proceso largo, ya que puntualmente en nuestra institución hay muchos programas y, por lo tanto, muchos procedimientos a redactar. Pero es importante destacar el compromiso que tuvieron todos los trabajadores en la elaboración de los materiales requeridos.

3.-La dificultad reside en que algunos agentes consideran a este proceso como un trámite burocrático que viene a complicar o añadir más trabajo. Cuesta romper con ciertos esquemas. Pero el sistema de gestión ayuda a organizar mejor la propia casa, la valoración es positiva, pero es indudable que del añade trabajo.

4.-La cultura de la calidad ayuda a pensar el grado de satisfacción que tiene las personas a las que afecta tu trabajo, y a tratar de mejorarlo continuamente. Ha sido beneficioso no solo porque permitió definir ciertos procesos, sino también

formar a las personas conforman la entidad, cuidando hacer las cosas cada vez mejor.

5.-Ayudo a bajar los términos empresariales a la realidad de los programas sociales. Permitted estructurar el trabajo y sistematizar la información.

6.-Sí, aunque a priori puede ser costoso en tiempo y dinero, vale la pena por lo que permite racionalizar el trabajo. Aunque existan resistencias imposibles de evitar, pueden volverse retos cuando se consiguen transmitir las muchas ventajas que conllevan.

7.-Considero que el aporte que puede brindar un TS es fundamental. Pues son quienes más cuentan con la capacidad de observar, planificar y evaluar la ayuda social. Al estar en contacto con la población atendida, nos brindan una mirada diferente y muchas veces son la voz de nuestros participantes.

Voluntaria - 15 años en la institución

1.-Según nos dijeron era necesario certificar un sistema de calidad para conseguir más fondos para los distintos programas, y yo veía que desde el programa en el que estoy trabajando (TRSL) la necesidad crecía a un ritmo que no éramos capaces de responder. Era fundamental que consiguiéramos dinero para poder contratar más profesionales, ampliar las becas, dar ayudas habitacionales.

En general éramos muy conscientes de que estábamos viviendo un momento muy crítico y que no podíamos seguir mucho tiempo más de esta manera, la desorganización, el fastidio, el cansancio y malestar eran insoportables y algo había que hacer.

2.-Nos pidieron que trabajemos a todos los voluntarios, se organizaron jornadas formativas y de reflexión donde la mayoría pudimos entender la importancia de este desafío. No fue una tarea sencilla pero cuanto más avanzábamos en la formación nos permitía tener otra mirada sobre nuestra realidad.

3.- En cuanto a las dificultades, para algunas voluntarias más antiguas de la institución, les costó entender no se trataba de agregar nuevas tareas, sino de cambiar el modo del funcionamiento, de hacer de diferente forma. Las oportunidades nos permitieron evaluar nuestra labor voluntaria y darnos cuenta que hay mucho por mejorar y aprender.

4- Tratar de pensar de otra manera rompiendo con que tradicionalmente se así o se pensaba, cortar con el "siempre fue así" (sic). Lo que trae aparejado beneficios.

5- La formación nos permitió contar con nuevas herramientas y adquirir conocimiento. Fue clave para que muchos de nosotros nos impliquemos aún más en la tarea.

6.-Sin duda es un camino que todos los que trabajan con personas en riesgo de exclusión deberían transitar.

7.-Son las TS quienes están más preparadas en esto de planificar y evaluar lo que se hace. Su aporte fue y sigue siendo fundamental en el trabajo de mejorar continuamente las atenciones sociales.

Trabajadora Social del Centro de Día - 6 años en la institución

1.-Desde mi punto de vista creo que lo que motivó iniciar este proceso de gestión de calidad fue el interés a sumar conceptos nuevos a los que ya se manejaban en Cáritas, con esto me refiero a los procesos de intervención, proyectos, programas, evaluaciones, etc. A nivel profesional necesitábamos más organización de las intervenciones y de la manera de evaluar las mismas repensando nuestra labor y reorientándola.

2.- En el Centro de Día estuvimos trabajando con algunos lineamientos que aprendimos en la formación específica. Iniciamos la tarea armamos un grupo de trabajo entre profesionales y voluntarios y comenzamos a documentar todo lo que hacíamos en el programa y nos sirvió para repensar y darnos cuenta de la magnitud de nuestra tarea.

3.-Considero que fue difícil sentarnos y darnos el tiempo para reflexionar nuestra labor e intervenciones. Nos costó romper esquemas de pensamiento y sacar los prejuicios sobre la calidad. Fue una oportunidad inigualable para realizar una evaluación seria y en conjunto del programa. Fomento el trabajo en equipo y el abordaje interdisciplinario.

4.-La experiencia fue sumamente positiva pues nos obligó a entrar en un continuo proceso de mejora y cualificar nuestra intervención.

Aunque requiere mucho esfuerzo y constancia, no resta sino suma.

5.- Si y mucho. En cada encuentro aprendimos aspectos concretos que nos sirvieron para mejorar nuestra atención social. Nos brindó recursos concretos para facilitar nuestro trabajo. Enseñó a organizarnos y ordenar nuestra intervención.

6.- Por supuesto, aunque no todas están preparadas para iniciarlo. Se necesita mucha convicción y respaldo de las autoridades.

7.- Nuestra profesión y nuestra formación hace que no pasemos desapercibido en la tarea de coordinar el trabajo social, de ayudar a planificar, de incorporar la continua evaluación de nuestras intervenciones. Realmente los demás agentes de la entidad ponderaron nuestra labor dándonos una mayor responsabilidad .y hasta siendo elegidos como los responsables de calidad del programa donde trabajamos.

Trabajadora social del taller de reinserción socio – laboral “a tot drap” –

4 años en la institución

1.- Los motivos que llevaron a la puesta en marcha de este trabajo de calidad fueron principalmente la necesidad y obligación ética por brindar una mayor y mejor atención a las personas que concurren a Cáritas.

2.-Primero comenzamos revisando y evaluando los procesos que se hacían en el taller. Fue una tarea que nos implicó mucho tiempo y por momentos cansadora. A pesar de ello nos sirvió para detectar que puntos había que mejorar.

3.-La implantación de estos sistemas nos permitió principalmente generar un espacio de encuentro y comunicación. Establecimos criterios comunes pudiendo realizar una evaluación continua sobre nuestros servicios. En cuanto a la dificultad más importante y difícil fue hacer una pausa para trabajar la calidad, animarse a hacer cambios y adoptar otras formas.

4.-Redefinir los procesos, unificar criterios y documentar todo, no dejando nada por supuesto, fue altamente beneficioso. El trabajo de los distintos profesionales ayudo descubrir lo rico que podía aportar cada profesión.

5.- Creo que la formación fue fundamental sobre todo viniendo de profesionales formados y con experiencia en calidad en el ámbito de acción social. Ayudó concretamente a trabajar más ordenados y coordinados y nos aclaró e mucho nuestros roles y funciones específico.

8.- Sí, sin dudarlo. Sobre todo es un experiencia que no debe faltar en el ámbito social que muchas veces se hacen las cosas por caridad pero sin pensar si es un bien realmente.

7.- Todo lo que plantea el SGC está directamente relacionado con nuestra ética profesional. Estamos formados para esto, para atender cualitativamente y con calidez a nuestros participantes, este es nuestro principio de dignidad humana del que partimos en todas nuestras intervenciones sociales.

Este proceso me ha demostrado lo valiosa y distinguida que es nuestra profesión y además nos ubicó en un rol protagónico de responsables en la gestión y coordinación de la acción social de nuestra entidad (tarea a la que muchas veces no nos permiten y a veces no nos animamos a cumplir)



Càritas

Diocesana d'Eivissa

POLÍTICA DE CALIDAD

- **Con nuestros clientes externos:** Nos comprometemos a:
 - Una acogida y escucha atenta y permanente.
 - Un trato humano excelente: amable, confidencial y respetuoso.
 - La garantía de confidencialidad de la información, así como al desarrollo de un plan de protección de datos de acuerdo con la normativa vigente.
 - La mejora continua de los procesos de servicio para desempeñarlos en menos tiempo y con más eficacia, sin perder calidad de asistencia.
 - El compromiso de una atención integral con las personas.
- **Con nuestros financiadores:** Nos comprometemos a:
 - El diseño de proyectos equilibrados en relación con los costes y desarrollarlos con rigor y transparencia.
 - Ser flexibles a las posibles modificaciones de los proyectos de acuerdo con las expectativas de los contratantes, siempre que redunde en la mejora de nuestros servicios y en la de los usuarios.
 - Someternos al análisis y evaluación de los resultados obtenidos.
- **Con nuestros clientes internos:**
Con el **personal remunerado** nos comprometemos a:
 - Velar por que el comportamiento de los trabajadores en el desarrollo de sus funciones sea coherente con los valores de ENTIDAD.
 - Promover un clima de diálogo abierto y transparencia en la información.
 - El fomento y promoción del desarrollo profesional de los trabajadores de acuerdo con los criterios de calidad.
- **Con el personal voluntario** nos comprometemos a:
 - Proporcionar al voluntariado la formación adecuada para poder desarrollar las actividades previstas.
 - Darle a conocer su Carta de Derechos y Deberes

EVALUACIÓN de las sesión formativas



Fecha: 22/11/2011

Tema: Sistemas de Gestión de Calidad

Valora del 1 al 5, según tu opinión, los siguientes aspectos de la sesión, siendo:

1 Muy malo **2** Malo **3** Regular **4** Bien **5** Muy bien

CONTENIDO ¿Lo has visto adecuado y de interés?	→	5
<i>Es fundamental que podamos tener un acompañamiento formativo y cercano a Cáritas. Es de sumo interés y ha redundado en frutos de organización y mejoró el clima en la institución.</i>		
UTILIDAD ¿Te ha servido para conocer mejor o profundizar en el tema? ¿Lo ves útil para ti? <i>valora del 1 al 5</i>	→	5
<i>Todo lo aprendido lo hemos podido aplicar a cada programa. Ha sido muy práctico aunque nos ha costado hacernos el tiempo</i>		
DESARROLLO ¿Es adecuada la metodología empleada?	→	4
<i>Es práctica y nos deja tiempo para trabajar sobre los programas. Al principio es un poco densa en tanto que son muchos contenidos nuevos. Costó más cuando teníamos que hacer consultas por mail.</i>		
MATERIALES ENTREGADOS ¿Son adecuados?	→	3
<i>Son muy clarificantes aunque tenemos poco tiempo para leerlos a conciencia.</i>		
PONENTE ¿Ha sido adecuada su actitud y su manera de exponer y llevar adelante este tema? <i>(valora del 1 al 5)</i>	→	4
<i>Ambos consultores externos han tenido una apertura y cercanía con todos los que conformamos el equipo guía. Era notorio que tenían mucha experiencia en lo social y la gestión de calidad. Sirvió su propia experiencia como esclarecedora.</i>		
TU PARTICIPACIÓN ¿Ha sido activa?	→	3
EVALUACIÓN GLOBAL de la SESIÓN	→	4

Observaciones y sugerencias:

Ayudar a transmitir a los demás agentes de Cáritas sobre los beneficios de estos sistemas y entrar en ritmo de continua revisión y mejora.

Nos ayudas a mejorar

**PLAN DE COMUNICACIÓN CONSULTORÍA CALIDAD
CÁRITAS DIOCESANA IBIZA Y FORMENTERA**

Qué comunicar	A quién ...	Quién ...	Cuando ...	Cómo ...
Inicio consultoría, objetivos y calendario	Todos los trabajadores	Coordinador y responsables de proyecto	Abril - inicios de mayo 2011	Correo-e, Reuniones de equipo guía
Nombramiento equipo guía e interlocutor	Todos los trabajadores y voluntarios	Coordinador y responsables de proyecto	Abril - inicios de mayo 2011	Correo-e Reuniones de equipo guía
Realización de la sesión de Introducción	Todos los trabajadores y voluntarios	Equipo guía	31 de mayo	presencial
Misión, visión y valores	Todos los trabajadores y voluntarios	Equipo guía	Encuentro de agentes de Cáritas a confirmar día en JUNIO	Entrevista y correo-e
DAFO y Plan de futuro	Todos los trabajadores	Equipo guía	Reunión de formación trabajadores a confirmar fecha en JUNIO	Entrevista y correo-e
Mapa de procesos	Todos los trabajadores	Equipo guía y trabajadores involucrados	Reunión de formación trabajadores a confirmar fecha en SETIEMBRE	Entrevista y correo-e
Plan de calidad	Todos los trabajadores y voluntarios involucrados.	Equipo guía	Diciembre 2011	Correo-e
Resultado final	Todos los trabajadores, voluntarios, Junta directiva a pleno, socios y benefactores.	Equipo guía y Junta directiva	Al finalizar (Diciembre 2011)	Presentación en reunión

*Charla para voluntarios, trabajadores,
socios, donantes y participantes de
Cáritas*

“El desafío de la Calidad”

Expositor: Bartolomé Rigo Roca

*Técnico asesor delegado de zona consultoría y calidad
de INTRESS*

¿Qué es la calidad?

¿Para qué sirve?

**¿Qué tiene que ver con
Cáritas?**

¿Qué puede aportarnos?

¿No es más trabajo?

Martes 31/5/2011 a las 13 hs. en el aula del obispado, C/ Pere

Francés nº 12, 1º planta

CÁRITAS DIOCESANA DE IBIZA Y FORMENTERA RECIBE LA CERTIFICACIÓN ISO 9001 DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD IMPLANTADO EN LA ENTIDAD

30/05/2013

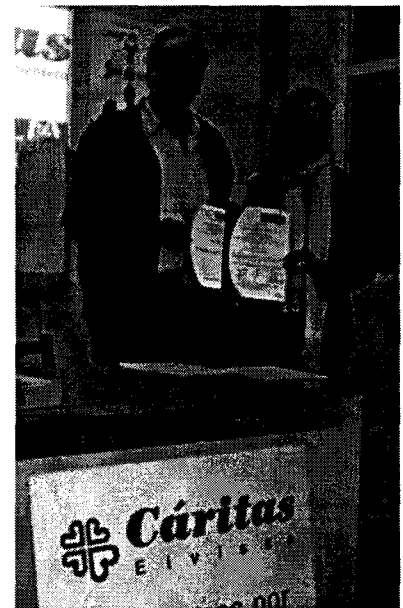
En un acto presidido por el Sr. Obispo Monseñor Vicente Juan Segura, se realizó la entrega del certificado de calidad ISO 9001 a Cáritas diocesana de Ibiza y Formentera.

El director de Cáritas diocesana, Don Juan Marí Torres, recibió de manos de Doña María Eugenia Mir, Directora regional de Bureau Veritas para Cataluña, Aragón y Baleares, el certificado de calidad ISO 9001.

Participó de la entrega Don Félix Gonzalez López, responsable de Calidad de Cáritas Española y también estuvieron presentes Los/as trabajadores/as y voluntarios/as de los distintos programas y áreas de Cáritas diocesana.

Las áreas y programas certificados son:

- El centro de día para personas sin hogar
- "A top drap", taller de reciclaje textil, formación e inserción sociolaboral
- "Can Pep Xico", taller agrícola de formación e inserción sociolaboral
- El servicio de orientación y mediación laboral
- El centro socioeducativo Betania
- El programa de voluntariado y sensibilización.



Este hito en la vida de la entidad y de los servicios sociales en las pitiusas, tiene su origen en 2009 con el encargo a la firma externa, para aportar una mirada más objetiva a la realidad de la entidad.

Fruto de la reflexión del informe de la auditoría fue madurando la decisión unánime, de emprender el camino de la calidad de gestión de calidad que responda a los exigentes criterios técnicos y organizacionales actuales y así mismo posteriormente. En todo este trabajo de elaboración e implantación, que duró más de dos años, pudimos contar (gracias a la financiación social) con el acompañamiento de un técnico de la empresa INTRESS especializado en la materia.

Como primer paso de esta etapa se realizaron formaciones sobre calidad para todos los agentes de la entidad, proponiendo estuviesen interesados y dispuestos a formar parte del proceso de implantación.

Todos los trabajadores y voluntarios referentes de los distintos programas de Cáritas diocesana conformaron un equipo de trabajo que, de forma periódica, fue construyendo documento a documento, este sistema de gestión de calidad que hoy se certifica.

La ilusión de ser y hacer una Cáritas cada vez mejor, ha sido el motor de semejante esfuerzo.

Destacamos la buena predisposición de todos y la riqueza que significó el mismo proceso de implantación para todos los que formaron parte de él.

Cáritas Diocesana de Ibiza y Formentera, es una institución de la Diócesis de Ibiza para la acción caritativa y social con más de 60 años de experiencia, que atiende a las personas más necesitadas mediante acciones y programas establecidos y realizados por sus más de 200 personas voluntarias con el apoyo del equipo de personas contratadas especialmente capacitadas desde el punto de vista técnico.

Su actuación se rige por los principios del Evangelio, por los documentos y orientaciones generales de Cáritas Española y por los criterios técnicos del ámbito de las ciencias sociales más actuales, poniendo siempre a la persona en el centro de su atención y trabajando tanto en la defensa de sus derechos como en la promoción, orientación e integración social y laboral, de la misma manera que asiste mediante atención primaria (alimentación, ropa, centro de día) a quienes más lo necesitan.

Este certificado renueva el compromiso asumido por Cáritas ante la sociedad pitiusa, con la calidad y la transparencia.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUAYO, C. (2006): "La sistematización y el quehacer cotidiano de los trabajadores sociales: desafíos pendientes". En su: Las profesiones modernas dilemas del conocimiento y el poder. Universidad Tecnológica Metropolitana. Pp154.
2. ANDER- EGG, Ezequiel (2004) " Léxico del Trabajo Social y los Servicios Sociales. 1ª ed. Buenos Aires. Editorial Lumen Hvmantitas. Pág. 8.
3. ANDER-EGG, Ezequiel (2012). Diccionario de Trabajo Social, en <http://diccionariodetrabajosocialcolombia.blogspot.com.ar/>.
4. AQUIN, N. (2008). Reflexiones contemporáneas asociadas a la identidad y especificidad profesional. Memorias I Seminario Internacional de Trabajo Social.
5. BANCO MUNDIAL PNUD. (1999) Las Organizaciones de la Sociedad Civil en el ordenamiento legal Argentino.
6. BARBERO, I (2007). Gestión de la calidad en las organizaciones no lucrativas de intervención social. Equipo del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, España.
7. BARNECHEA, M. GONZÁLEZ, E. Y MORGAN, M (1992): "¿Y Cómo lo hace? Propuesta de Método de Sistematización". Taller Permanente de Sistematización-CEAAL-Perú, Lima.
8. BARRANCO EXPÓSITO, María del Carmen (2004). "La intervención en trabajo social desde la calidad integrada". Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social. N° 12
9. BERDEGUÉ, J y Otros (2002): "Guía Metodológica: Sistematización de Experiencias Locales de desarrollo Agrícola y Rural". FADAMERICA.
10. BOURDIEU, P- WACQUANT, L. (1995):"Respuestas para una antropología reflexiva". Grijalbo. Pág.169.
11. CADENA, F (1998) ¿Porque sistematizar? Elementos para un marco ideológico y conceptual de la sistematización en educación popular". La sistematización de los proyectos de educación popular. CEAAL
12. CARBALLEDA, A. (2002) "La intervención en lo social. Exclusión e integración en los nuevos escenarios sociales". Editorial Paidós. Bs. As. Pág. 93.
13. CASTORIADIS, Cornelius (2007): La institución imaginaria de la sociedad. Editorial Tusquets, 1ª edición, Bs. As, Pág. 120.
14. CAZZANIGA, S. (2001) "El abordaje desde la singularidad". Revista Desde el fondo. Cuadernillo Temático N° 22. UNER, Fac. de Trabajo Social, Entre Ríos.
15. DE ASIS, AGUSTÍN Y OTROS (2009). Manual de ayuda para la Gestión de Entidades No Lucrativas. Fundación Luis Vives. Madrid.

16. DEPARTAMENTO DE INFORMACION PÚBLICA DE LAS NACIONES UNIDAS. Sección de Organizaciones No Gubernamentales. Disponible en www.un.org
17. FACCIUTO, A. (2009). Acerca del tercer sector en Argentina. Revista Tendencia & Retos N°14: 33-42- Octubre 2009. Buenos Aires.
18. FANTOVA, F. (2004) El discurso de la calidad en la gestión social. Disponible en www.fantova.net.
19. FONTAVA AZCOAGA, F. (2000): Gestión de Calidad en Servicios Sociales: Una aproximación a la calidad en el ámbito de la intervención social. El imperativo de la calidad en la Acción social. Editorial Cáritas Española. Madrid.
20. FÚNES, N- ORTIZ, E- ROSANO, M (2003): Código de Ética Profesional: Trabajo Social. 1era Edición. Editorial Espacio. Buenos Aires.
21. GARAU, J (2002). Metodología para la implementación de un sistema de gestión de calidad para las ONG. Documentación social. INTRESS.
22. GARAU, J. (2005). Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales. INTRESS-Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Barcelona.
23. GRASSI, Estela (1995): "Trabajo Social e Investigación Social: una relación necesaria". En: Revista de Trabajo Social Universidad Católica Blas Cañas.
24. ISO 9001: 2000; Normas para la Gestión de la Calidad y el Aseguramiento de la Calidad.
25. JAMES, PAÚL (2000), "Gestión de Calidad Total". Editorial Prentice Hall. Madrid.
26. JARA, O. (1994) Tres posibilidades de la sistematización: Comprensión, aprendizaje y teorización. La Piragua. (9) Pp. 123.
27. JARA, O. (1998) "Para Sistematizar Experiencias" ALFORJA. San José. Costa.
28. QUIRÓZ, T y MORGAN, M. "La Sistematización, un Intento Conceptual y una Propuesta de Operacionalización" en SANDOVAL ÁVILA, A (2001): "Propuesta Metodológica para sistematizar la práctica profesional del Trabajo Social". Espacio Editorial. Buenos Aires.
29. JARA, O. (2006). Sistematización de experiencias y corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano. Una aproximación histórica. Revista La Piragua N° 23 en <http://www.ceaal.org>.
30. KISNERMAN, N, & MUSTIELES, D (s.f.) (1997) "Sistematización de la Práctica con Grupos". Lumen Humanitas.
31. KISNERMAN, Natalio (1998) "Pensar el Trabajo Social. Una introducción desde el Construccionismo" Ed. Lumen, Buenos Aires, pág. 115-116.
32. Marco de Intervención con personas en situación de grave exclusión social, 2009. Cáritas Española

33. MARTINEZ, M; BAEZA, N. (2011): Calidad y Calidez en la atención a las personas en situación de exclusión. La Acción Social cuadernos de formación n° 58. Editorial Cáritas Española. Madrid.
34. MEDÍN ROCA, Juan. (2002): Las personas, protagonistas de la calidad. Documentación social. Revista de estudios sociales y de sociología aplicada. Edición Cáritas española. Madrid.
35. NAVARRO TUNEU, E: (2002) "El camino de la Calidad en INTRESS Islas Baleares". En Documentación Social, Cáritas española. N° 128. Madrid.
36. OFFE, CLAUS. (1990) "Algunas Contradicciones del moderno estado de bienestar". Alianza Editorial. Madrid, España. Pág. 135 a 151.
37. PAROLA, R (1998) "Medios para la producción de conocimiento en Trabajo Social: las problemáticas de la praxis social, la investigación social y la sistematización". XVI congreso latinoamericano de escuelas de trabajo social. "la globalización y su impacto en el trabajo social hacia el siglo XXI". En www.ts.ucr.ac.cr. Santiago de Chile.
38. PERLMAN, H. (1965) "El trabajo Social Individualizado". Editorial Rialp S.A. Madrid. España.
39. PUERTA ZAPATA, ANTONIO (1992). "Concepto de Sistematización". Revista Colombiana de Trabajo Social. CONETS. Pg.41
40. ROITTER, M., BOMBAL, I (Comps.)(2000), Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina. CEDES, Centro de Estudios y Sociedad. Consejo Editorial: IV Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector. Buenos Aires.
41. ROZAS PAGAZA, M. (1998). "Informe Final de Consultoría (FOMECE)". Propuesta de modificación curricular de la Carrera de Trabajo Social. Junio. FCPyS. Universidad .Nacional de Cuyo. Mendoza.
42. ROZAS PAGAZA, M. (1998). "Una perspectiva teórica-metodológica de la intervención en Trabajo Social". Ed. Espacio. Buenos Aires. 1ª Edición. Pág. 60 y sgte.
43. SÁNCHEZ, D(1998): "La sistematización es un verbo que se conjuga en la Acción." Revista Apuntes para el Trabajo Social. N° 16. Pp 30.
44. SANDOVAL ÁVILA, A (2001): Propuesta Metodológica para sistematizar la práctica profesional del Trabajo Social. Espacio Editorial. Buenos Aires.
45. SERRA, ALBERT (2002) "Una aproximación a la calidad en el ámbito de la Acción Social. Elementos para comprender la calidad". En Documentación Social. Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada. Cáritas Española Editores.
46. THOMPSON, A (coord.) (1995), Público y Privado. UNICEF/ Losada. Buenos Aires.

47. VELEZ RESTREPO, O (2003) “Reconfigurando el Trabajo Social. Perspectivas y tendencias contemporáneas”. Capítulo I. Espacio Editorial, Buenos Aires,

Direcciones web de interés:

- 📌 <http://www.gestiopolis.com>.
- 📌 Plataforma de ONG de Acción Social: <http://www.plataformaongs.org>.
- 📌 www.fantova.net.
- 📌 Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social. (2008) Curso Básico en Gestión de Calidad para ONG de Acción Social.
www.observatoriodecalidad.org/recursos/publicaciones/manuales.
- 📌 Asociación Española para la Calidad. www.aec.es
- 📌 Proyecto ONG con calidad. www.ongconcalidad.org.
- 📌 Cáritas Ibiza. www.caritas.es/ibiza/.
- 📌 www.serviciocomunitario-unesr-bna.blogspot.com.ar.