

▣ XV AIEJI ▣ **WORLD CONGRESS** ★ **CONGRÈS MONDIAL**

▣ III ESTATAL ▣ **CONGRÉS DE L'EDUCADOR SOCIAL** ★ **CONGRESO DEL EDUCADOR SOCIAL**

BARCELONA - 6-9 JUNY 2001



**TAULA RODONA B4.
LA GESTIÓ DE LA QUALITAT:
DIAGNÒSTIC, PLANIFICACIÓ, APLICACIÓ I AVALUACIÓ**

**Carme Panchón
Universitat de Barcelona,
Catalunya (Espanya)**

AMB EL SUPORT DE:



**Diputació
Barcelona**
xarxa de municipis

*Barcelona,
la ciutat de les persones*
Ajuntament  **de Barcelona**



Socrates



AMB EL PATROCINI DE:



La implantació de l'estat del benestar i la seva evolució en els últims anys, tant a Catalunya com a l'Estat espanyol i els països del nostre entorn, fa imprescindible plantejar-se la qualitat dels serveis que s'estan oferint a la ciutadania.

La consolidació d'un estat democràtic i l'expansió del sistema de benestar social han augmentat de manera extraordinària les demandes. En els darrers anys el conjunt de serveis ha hagut d'adequar-se als grans canvis que s'han anat produint en la nostra societat.

Proliferen reformes de tota mena que intenten trobar respostes als interrogants de què han de fer els serveis?, qui ha de decidir?, com s'han d'articular en el conjunt de recursos existents? Amb més de vint anys d'implantació en el nostre context, és el moment de fer una anàlisi en profunditat i intentar trobar solucions als nous reptes tant del present com del futur.

S'ha de posar en primer terme aquesta gran preocupació per la qualitat i la responsabilitat que tenen tots els organismes que intervenen en els diferents programes i projectes d'intervenció socioeducativa.

El primer pas que s'hauria de fer és el d'avaluar el conjunt de serveis i recursos dels quals es disposa en l'actualitat, per poder respondre a les necessitats dels ciutadans i ciutadanes. L'avaluació permetrà detectar aquells punts forts que s'han de continuar reforçant i els punts febles que cal millorar.

Les noves orientacions en avaluació permetran retre comptes i tenir justificacions per aconseguir un finançament adequat. Aquestes noves orientacions (*new public management*) parteixen de la necessitat d'introduir indicadors de rendiment, estàndards i índex de qualitat, quadres de comandament, entre d'altres. Tots aquests elements resulten imprescindibles per determinar i homogeneïtzar paràmetres que permetin la comparació.

És al llarg de la dècada dels noranta quan es comença a iniciar el procés d'avaluació de la qualitat dins el sector de les organitzacions i dels serveis públics. A la majoria de països europeus amb més tradició avaluativa, l'avaluació de la qualitat no és solament una exigència per part d'alguns dels sectors de la societat sinó un objectiu a aconseguir des de les pròpies administracions públiques.

S'ha constatat que s'ha de passar de les formes tradicionals d'entendre el funcionament dels serveis de l'administració a la necessitat d'introduir un canvi per al que ha de ser un funcionament correcte. Hom espera que hi hagi un seguiment i uns resultats des de la perspectiva de la intervenció i des de la perspectiva de la utilitat de la intervenció.

En definitiva, l'objectiu bàsic de qualsevol avaluació és potenciar l'establiment de processos que permetin introduir les millores necessàries per donar respostes a les demandes socials. Aquest procés reclama la participació de tots els agents implicats, per tal de poder fer realitat el canvi, la millora de la qualitat i finalment la innovació.

A qualsevol servei públic cal exigir-li eficàcia i excel·lència. Un dels objectius clau de l'avaluació és estimular la gestió de la qualitat interna dels serveis i promoure una "cultura de la qualitat"

Promoure una cultura de la qualitat comporta canvis en la forma d'entendre la gestió i les relacions per part de les administracions responsables. Es requereix un model organitzatiu que pugui produir serveis, tant de prevenció com d'intervenció, d'acord amb les necessitats detectades.

Un model organitzatiu que consti tant d'un equip de direcció com de diferents estructures de suport de caràcter professional, tècnic i administratiu. Aquest model ha d'assegurar un bon funcionament amb control que permeti l'autonomia dels serveis. El control ha d'incloure tant l'avaluació dels resultats com dels procediments i els processos d'intervenció. Emprendre un procés avaluador sempre ha de tenir, com un dels seus objectius fonamentals, la millora de la qualitat dels serveis que s'ofereixen.

Introduir el concepte de qualitat implica al mateix temps desenvolupar una cultura de l'avaluació que no està exempta d'alguns punts febles i fins i tot de contradiccions. Dels diferents tipus d'avaluació: avaluació temàtica, avaluació de programa, avaluació institucional, avaluació d'auditoria, avaluació d'acreditació, s'ha de seleccionar el model d'avaluació més adient per detectar els possibles punts febles que poden posar parany a la prioritat dels serveis públics en l'actualitat que ha de ser "la capacitat d'adaptació als constants canvis".

Malgrat la pressió dels governs, la pressió dels usuaris i dels recursos dels quals es disposa, s'ha de triar el model d'avaluació que permeti regularment, amb mecanismes interns i externs, garantir la millora de la qualitat del servei que s'ofereix.

Els requisits previs per anar endavant en aquesta cultura avaluativa són, primer de tot, definir l'espai propi de treball i una metodologia d'intervenció que permeti desenvolupar una bona organització, capacitat de gestió i al mateix temps potenciar la investigació.

A l'afirmació que les organitzacions han de ser capaces d'adaptar-se als canvis constants de la societat i de les seves expectatives es demana, sota aquesta perspectiva que acabem d'esmentar, la definició d'unes polítiques de benestar i de protecció social clarament definides i actualitzades, integrades en un sistema que cerca el benestar i la qualitat de vida dels ciutadans i ciutadanes al llarg de tot el cicle vital de la persona.

Per donar resposta a vells problemes que es manifesten de manera diferent o a noves necessitats derivades de la poca formació i desenvolupament personal, de les noves tecnologies de comunicació, de la globalització, del nivell socioeconòmic professional, etc., hi ha d'haver la voluntat política de destinar recursos al desenvolupament i al benestar humà.

Passar a considerar-se un servei públic, que forma part d'una estructura més àmplia que és un sistema de serveis socials o una xarxa de serveis socials de responsabilitat pública, és un canvi de concepte important i un element

estratègic per introduir la cultura de la qualitat. Passar de considerar-se un servei, una àrea que depèn d'una administració local, autonòmica o estatal a considerar-se un servei públic amb la necessitat de desenvolupar al mateix temps un sistema de planificació i control avaluatiu que dirigeixi el servei (el sistema de serveis) és el preàmbul d'introducció a la qualitat.

Quins són, doncs, els principis de gestió que inspiren les normes europees d'avaluació de la qualitat i la seva possible aplicació als programes d'intervenció socioeducativa?

Creiem que aquests principis són els mateixos principis de gestió que inspiren les normes europees de gestió de la qualitat en general, que tenen la seva concreció en la planificació, el control, la presa de decisions i que permeten passar de la qualitat a la qualitat total i l'excel·lència. Són els següents:

- Organització enfocada al client
- Lideratge
- Participació del personal
- Enfocament al procés
- Enfocament del sistema cap a la gestió
- Millora contínua
- Enfocament objectiu cap a la presa de decisions
- Relació mútuament beneficiosa amb l'organització

En el conjunt de normes europees d'avaluació de la qualitat i la seva aplicació a diferents programes, hi ha una descripció normalitzada de cadascun d'aquests vuit principis. Nosaltres, a partir de la reflexió dels possibles beneficis derivats de la seva utilització, us proposem algunes consideracions sobre aquests "principis bàsics en l'acció socioeducativa".

Sembla que hi ha una confluència d'opinions en el fet que es necessita reflexionar sobre l'actual sistema de serveis socials, on queden emmarcats la majoria de programes i projectes d'intervenció socioeducativa. És indispensable incorporar altres conceptes, altres punts de mira, que permetin parlar de programes integrats dins un sistema de serveis de responsabilitat pública per a la qualitat de vida dels ciutadans i ciutadanes.

S'ha de garantir una gestió racionalitzada, adient i un ús rendible dels recursos. S'han d'obtenir els rendiments més elevats als recursos existents i permetre la creativitat en el creixement dels recursos i en trobar fórmules que assegurin una intervenció eficaç, ràpida i preventiva. Amb la gestió es pretén posar ordre per anar endavant i oferir un servei més accessible i unes respostes adequades a les necessitats actuals i a les necessitats futures.

S'han de potenciar els serveis de proximitat. Els serveis de proximitat disposen d'un coneixement més proper dels problemes, de les necessitats i de les millors solucions possibles per a les persones.

En aquest context, una organització enfocada al client vol dir sobretot un sistema de serveis que tingui la capacitat per anticipar-se als problemes. Un sistema de serveis que tingui una organització i una metodologia de treball que asseguri la qualitat, l'eficiència, l'eficàcia i l'equitat de les seves actuacions. Unes respostes adequades, és a dir que són d'utilitat per algú, i unes respostes de qualitat, és a dir la feina ben feta, són el producte d'una organització que compta amb suport i lideratge polític. Funcionant coordinadament i amb una planificació dels òrgans de govern, òrgans de gestió i òrgans tècnics s'aconseguirà proporcionar aquesta resposta adequada i de qualitat.

En aquest procés, el conjunt de professionals i la seva col·laboració són una de les claus d'èxit. De la voluntat i de la capacitat dels professionals depèn gairebé tot. El diàleg, la comunicació i la consulta entre totes les parts que intervenen en qualsevol programa, compartir responsabilitats, fomentar la responsabilitat col·lectiva, la transparència, etc., formen part del vocabulari de la qualitat.

També són paraules d'aquest vocabulari, la capacitat d'autocrítica, la solidesa dels principis ètics que representa, la flexibilitat, la recerca de recursos imaginatius, fomentar el treball en equip, innovar les pràctiques professionals, el desenvolupament professional, la reprofessionalització, la motivació, entre d'altres.

És imprescindible que els professionals de la intervenció socioeducativa tinguin un reconeixement explícit del seu treball i dedicació. Perquè la seva acció professional pugui assolir uns resultats positius, necessita inserir-se en un sistema en què conjuntament amb el suport i lideratge polític pugui comptar amb un desenvolupament tècnic i de la gestió, i també dels recursos. Es tracta, en definitiva, de poder aconseguir que el conjunt de professionals se sentin part integrant d'un servei públic que s'assenta sobre els principis de participació, de coordinació, de col·laboració i de responsabilitat.

Si ens plantejem les perspectives de futur hem de tenir molt presents diferents factors que d'una o altra manera hem estat esmentant al llarg d'aquesta exposició. S'ha de prioritzar l'educació, ja que a partir de la promoció de l'aprenentatge es desenvoluparan noves capacitats d'adaptació als ràpids canvis que es produiran en la nostra societat. Un sentiment profund de solidaritat, de cooperació, de cohesió social acompanyat d'una bona formació permetrà molta més adaptabilitat a fenòmens com la globalització, globalització econòmica i globalització dels problemes, a l'evolució de l'economia i a les exigències del món del treball.

Una societat i uns poders públics que treballin per a la formació, el desenvolupament humà i per a la justícia, per a la supressió d'obstacles polítics, culturals i socioeconòmics que dificulten la integració social. Conjuntament amb més sectors de la població lluitant contra l'exclusió social, l'atur i la concentració de la informació i el saber.

Per aquest futur immediat s'han de crear programes capaços de superar els reptes que comporten els canvis radicals en la societat. S'han de posar en

marxa estratègies apropiades de planificació i anàlisi de les polítiques. S'han de buscar solucions adequades als principals problemes fent de la planificació un instrument indispensable previ a la intervenció. Una planificació que permeti un cert nivell de centralització en la presa de decisions i un cert nivell autònom, mitjançant incentius a partir d'establir "plans concrets" (plans específics, plans integrats,) on quedin reflectits els compromisos, les responsabilitats, els terminis, entre tots els agents que participen en el sistema. En definitiva, una planificació que permeti atendre millor les diversitats.

Una gestió pública eficaç que permeti retre comptes a la societat, que pugui influir sobre el model de finançament, que pugui donar resposta a curt termini i incorporar polítiques a llarg termini.

Cercar una diversificació de les fonts de finançament. Sense deixar de banda el paper dels estats, que és essencial pel finançament dels serveis socials, s'han de trobar i fomentar noves fonts de finançament. Cal fomentar el suport de la societat i cercar fórmules de participació dels sectors privats de l'economia.

Crear un organisme d'avaluació independent que pugui garantir sistemes transparents d'avaluació de la qualitat, seguint les recomanacions existents. Un organisme d'avaluació independent que pugui ajudar en l'elaboració d'instruments i pautes per avaluar de manera sistemàtica els serveis socials i les seves accions socioeducatives. Que pugui posar en marxa programes pilot per establir la metodologia més adequada que posteriorment podrà crear propis processos d'avaluació en l'àmbit local, autonòmic o estatal. Un possible exemple d'aquest organisme d'avaluació independent podria ser una agència per a la qualitat del Sistema Català de Serveis Socials.

Com ja hem exposat anteriorment, l'evolució futura de les necessitats, de les problemàtiques i, consegüentment, de les demandes de la societat pot modificar el perfil dels usuaris i dels serveis. En aquest sentit, una altra proposta consisteix a crear observatoris per controlar els canvis socials imminents. Observatoris que proporcionin dades per poder orientar les polítiques i les inversions.

Per acabar, un altre repte de futur consisteix a potenciar xarxes de cooperació entre professionals i xarxes ciutadanes. Entre els nombrosos beneficis que ens aporten les xarxes, volem destacar que són tant un mitjà per tenir accés a la intercomunicació arreu del món com per enfortir i potenciar les relacions amb l'entorn més proper. És un repte revitalitzar la participació ciutadana i crear nous espais per al diàleg i per a la cooperació entre tots els sectors de la comunitat.

Aquest projecte s'ha dut a terme amb el recolzament de la Comunitat Europea.

El contingut d'aquest projecte no reflecteix necessàriament les opinions de la Comunitat Europea, ni implica cap responsabilitat per part seva.