

## *Sistemas de calidad en programas sociales*

Leonor González Menorca

Rubén Fernández Ortiz

Emma Juaneda Ayensa

*Universidad de La Rioja*

Jesús M. Fernández de Bobadilla Murillo

*Gobierno de La Rioja*

### **Introducción**

La calidad se ha impuesto en las organizaciones sociales al ser uno de los factores que más incide en su gestión, ya que centran como eje principal las expectativas y necesidades de los usuarios alrededor del cuál giran las actuaciones. El énfasis en la participación sugiere que los usuarios puedan expresar sus quejas y deseos a las organizaciones que gestionan servicios y, hasta cierto punto, influir sobre el contenido de los servicios (Vedung, 1997). Hay autores que señalan que actuar así tiene, al menos, dos problemas importantes: (i) que es difícil encontrar un consenso entre los diferentes grupos de población sobre los servicios que deben tener prioridad y sobre las dimensiones (o características) más importantes de éstos; y (ii) que lleva a asumir que los programas y servicios públicos deben diseñarse únicamente en función de lo que la población (o parte de la población) desea.

Evaluar los programas sociales, desde la gestión de la calidad, constituye un instrumento para valorar objetivos específicos, demostrar relaciones causa-efecto así como mejorar procesos y procedimientos. Aunque se debe considerar que en la mayoría de las ocasiones los estándares y las características de los programas sociales son una decisión política, siempre -por supuesto- con apoyo y asesoría, conociendo las preferencias de la población destinataria y considerando las limitaciones presupuestarias, entre otras cuestiones.

### **Gestión de calidad: sus modelos**

El término modelo tiene varias acepciones de las cuales dos serían válidas si se aplican al ámbito de la gestión de calidad. La primera acepción sería la de representación, más o menos fiel, de la realidad. La segunda es sinónimo de conducta de referencia, presentando una connotación ejemplarizante. Por tanto, hablar de modelos de gestión de la calidad es hablar de marcos que sirven de guía sobre como poner en práctica los principios, las prácticas y los métodos de gestión, control y mejora de la calidad.

Pero cuando hacemos un llamamiento para la mejora de la calidad, ¿a qué nos referimos con ello? La calidad ha sido un concepto ampliamente debatido, pero parece aceptable la propuesta que la define como la capacidad de un bien o servicio de cumplir o superar las expectativas del cliente, relacionando cualidades inherentes del bien con el precio pagado.

La calidad ha sido ampliamente difundida en los diferentes sectores económicos, desde el sector industrial, al sector servicios y ampliando su radio de acción a la Administración Pública y a los ámbitos como la sanidad y la educación. Esta evolución manifiesta la utilidad

de la calidad no sólo como una herramienta válida para las empresas que actúan en el mercado bajo las reglas de la competencia sino también para aquellas organizaciones que prestan servicios públicos, porque modifica su visión introspectiva del diseño del producto/servicio y provoca que se tome consciencia de los deseos/necesidades del cliente. Una de las peculiaridades que nos encontramos cuando hablamos de bienes públicos es que en este tipo de bienes resulta especialmente resbaladizo el concepto de calidad debido a que suelen ser servicios (lo que conlleva una naturaleza intangible) y no se establece una contraprestación económica inmediata directa por parte del receptor. Es por ello, que las entidades encargadas de su prestación deben plantearse la definición del nivel del servicio que esperan los usuarios para cubrir sus necesidades.

Retomando nuestro punto de partida, el logro de la calidad conlleva la gestión sistémica de la misma por parte de la organización basándose en principios como la orientación al cliente y la mejora continua.

Al igual que en los otros sectores, en los servicios sociales, la adopción de un sistema de gestión de calidad se puede plantear desde una doble perspectiva: la elección de un modelo normativo o la elección de un modelo prescriptivo. Los modelos normativos se componen, como indica su nombre, de una serie de normas comúnmente aceptadas y que regulan el diseño, la implantación y la certificación del sistema de gestión de calidad bajo el cumplimiento de unos requisitos mínimos. Los modelos prescriptivos los instrumentos y técnicas se dejan a la elección de criterios propios. Estos modelos no indican cuáles deben ser los requisitos que deben cumplir los servicios que ofrece un centro, sino que señala las especificaciones organizativas para definir e implantar patrones de conducta así como controlar los factores que puedan afectar a la calidad de los servicios que ofrece.

Uno de los modelos normativos más difundidos es el basado en las normas ISO<sup>1</sup> 9000. Este sistema de normas se aglutina en torno a la norma 9001 que es la que permite obtener la certificación del sistema.

NORMAS BÁSICAS DE LA FAMILIA UNE - EN ISO 9000	PROPÓSITO
ISO 9000: 2005 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.	Establece un punto de partida para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de normas ISO 9000 Es la guía para aplicar el resto de normas de la familia.
ISO 9001: 2008 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.	Es la norma de requisitos que se emplea para cumplir eficazmente los requisitos del usuario y los reglamentarios aplicables, para así conseguir la satisfacción del usuario. Contempla todos los aspectos que van desde el diseño del producto y/o servicio hasta su puesta a disposición de los usuarios
ISO 9004: 2000: Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.	Esta norma proporciona ayuda para la mejora del sistema de gestión de la calidad para beneficiar a todas las partes interesadas a través del mantenimiento de la satisfacción del usuario. La Norma ISO 9004 abarca tanto la eficiencia del sistema de gestión de la calidad como su eficacia. Describe la forma de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad. Proporciona recomendaciones para mejorar el desempeño de las organizaciones.
ISO 19001:2002	Directrices sobre la Auditoría de Sistemas de Gestión de la Calidad y Ambientales. Proporciona orientación sobre los fundamentos de la auditoría, la gestión de los programas de auditoría, la conducción de auditorías de los sistemas de gestión de la calidad y ambientales, así como las calificaciones para los auditores de los sistemas de gestión de la calidad y ambientales.

<sup>1</sup> <http://www.iso.org/iso/home.htm>.

En los modelos de tipo prescriptivo nos encontramos los modelos de Gestión de Calidad Total. Estos modelos suponen una ampliación de los anteriores y no se limitan a la constatación del cumplimiento de unos requisitos mínimos, sino que se basan en una serie de recomendaciones que permiten alcanzar una mayor orientación hacia los usuarios, un mayor liderazgo, una mayor participación, compromiso y cooperación, así como una apuesta por la mejora continua. Entre estos modelos se encuentran el modelo EFQM<sup>2</sup> y el modelo Iberoamericano<sup>3</sup>. Ambos modelos:

- Recogen los elementos fundamentales de la calidad total<sup>4</sup>
- Ofrecen una vía de integración de diferentes sistemas de gestión. Los servicios sociales pueden implantar y certificar sistemas de gestión de calidad normalizados en diferentes áreas y después en base a estos modelos integrarlo todo en un único sistema de calidad.
- Se basan en la autoevaluación, lo cual sirve de guía para diagnosticar fortalezas y debilidades, sirviendo ello de base para la mejora, la innovación y el aprendizaje.
- Permiten efectuar comparaciones de carácter sectorial así como llevar a cabo acciones de benchmarking (ver lo que hacen otros y adaptarlo).

Estos modelos que han surgido de iniciativas empresariales, no solamente son aplicables a las organizaciones lucrativas del mercado, pues ambos plantean una filosofía común para cualquier tipo de organización, la orientación al cliente/usuario bajo un sistema que promueva la mejora continua en base al análisis de la realidad interna y externa de la misma.

Los cambios en las demandas sociales tanto por la ampliación de servicios como de tipos de usuarios, la diversificación del tipo de organizaciones encargadas de la prestación y gestión de servicios sociales, así como la propia concienciación del sector social de la demostración de su capacidad para gestionar eficazmente ha promovido el interés de la aplicación de los modelos de Gestión de la Calidad en los servicios sociales. Esta nueva orientación nos dirige hacia la concienciación de la importancia de considerar la satisfacción de los usuarios y el establecimiento de un sistema de indicadores que permitan saber dónde están y qué actuaciones deben llevar a cabo si quieren mejorar. Para ello es necesario conocer qué quieren y qué opinan sus usuarios, determinando de esta forma sus necesidades y expectativas.

### Calidad en el ámbito de las organizaciones de servicios sociales

La situación de continuo cambio en las estructuras sociales y la creciente aparición de nuevas necesidades han favorecido la proliferación de las organizaciones de trabajo social y servicios sociales y ha convertido a estas nuevas organizaciones en demandantes de recursos, tanto en el contexto nacional como en el internacional.

Situado en un entorno cada vez más competitivo, el área de trabajo social y servicios sociales está hoy en plena expansión, inmerso en un proceso de modernización que puede adoptar

---

<sup>2</sup> <http://www.efqm.org/en/>.

<sup>3</sup> [http://www.fundibeq.org/Premio\\_Iberoamericano/ModeloIberoamericano2.html](http://www.fundibeq.org/Premio_Iberoamericano/ModeloIberoamericano2.html).

<sup>4</sup> Atención a la satisfacción del cliente, Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad, Participación y compromiso de los miembros de la organización, Cambio cultural, Cooperación en el ámbito interno de la empresa, Trabajo en equipo, Cooperación con clientes y proveedores, Formación, Administración basada en hechos, y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación, Diseño y conformidad de procesos, Gestión de procesos, Mejora continua de los conocimientos, procesos y servicios, Enfoque global de dirección y estrategia de la empresa, Objetivos y propósito estratégico de la empresa, Visión compartida de los miembros de la organización, Clima organizativo, Aprendizaje organizativo, Adecuadas compensaciones a los grupos de interés, Asignación de los medios necesarios, Diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia de la empresa.

distintas formas para afrontar los retos generados por los cambios sociales y la crisis a la que se enfrentan los gobiernos europeos ante los compromisos adquiridos bajo los sistemas de bienestar actuales. Como se desprende de una reciente comunicación de la Comisión de la UE (2006)<sup>5</sup>, éstas serían las líneas de actuación más importantes:

1. la introducción de métodos de «evaluación comparativa» (*benchmarking*) y de control de calidad y la participación de los usuarios en la gestión;
2. la descentralización de la organización con el establecimiento de servicios a nivel local o regional;
3. la externalización de las tareas del sector público, que se encargan al sector privado aunque en las condiciones de competencia reguladas por las autoridades públicas;
4. el desarrollo de marcos de colaboración entre los sectores público y privado y el recurso a otras formas de financiación complementarias de la pública.

En este contexto de cambio, la calidad de los servicios sociales en Europa se observa como una necesidad, como un derecho de los ciudadanos y como una obligación de las instituciones que se responsabilizan de dichos servicios (Galán Vallejo, 2004). En las conclusiones de la *Conferencia Europea de Servicios Sociales*, celebrada en el año 2000 en Madrid, se plantearon ya directrices básicas sobre los Sistemas de Bienestar y específicamente sobre los Servicios Sociales, con la pretensión de unificar los derechos de los ciudadanos en el conjunto de países europeos -y en el interior de los mismos- bajo estándares similares, lo que significaba aumentar los servicios con el fin de ofrecer más posibilidades de elección, así como establecer la garantía de unos niveles mínimos de servicio. A la vez, se promovió un enfoque centrado en la persona, favoreciendo la implicación de los usuarios y sus familias en la planificación y gestión de los servicios, y tratando de mejorar los sistemas de información y la investigación para fomentar una filosofía de mejora continua de los programas y servicios.

En España una de las principales reformas en cuanto a la universalización de derechos sociales -equiparándolos a los sistemas sanitario y educativo- es la reforma introducida a través de la Ley 39/2006 de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia, o comúnmente conocida como Ley de la Dependencia. Desde la aprobación de la Constitución en 1978, el conjunto de derechos sobre los que se basaba el modelo de Estado de bienestar era la protección sanitaria, la Seguridad Social (protección ante circunstancias en las que el individuo se encuentra imposibilitado, temporalmente o indefinidamente, para trabajar), y el sistema educativo. Tal y como señala la propia Ley 39/2006, *el desarrollo social de nuestro país desde entonces ha venido a situar a un nivel de importancia fundamental a los servicios sociales, desarrollados fundamentalmente por las Comunidades Autónomas, con colaboración especial del Tercer sector, como cuarto pilar del sistema de bienestar, para la atención a las situaciones de dependencia.*

La ampliación de servicios que supone la nueva ley, junto con la evolución globalizada de los sistemas de bienestar hacia modelos semiestructurados y mixtos, implica que en España no exista en el sistema de servicios sociales el mismo grado y tipo de orden e interacción establecido, por ejemplo, en el sistema sanitario o educativo, entre otras razones por el rápido crecimiento producido en el propio sistema (Fantova, 2003). Tal y como venimos señalando, el modelo de Estado de Bienestar ha pasado a un Sistema de Bienestar de carácter mixto, en el que coexisten como proveedores de servicios sociales, red de servicios de naturaleza pública o cuasipública, las organizaciones del Sector Lucrativo, del Tercer Sector y del Sector Público.

---

<sup>5</sup> Comunicación de la Comisión, de 26 de abril de 2006, «Aplicación del programa comunitario de Lisboa. Servicios sociales de interés general en la Unión Europea» (COM (2006) 177). [Disponible en: [http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga\\_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=es&type\\_doc=COMfinal&an\\_doc=2006&nu\\_doc=177](http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=es&type_doc=COMfinal&an_doc=2006&nu_doc=177)].

Aunque se produzca una descentralización en la prestación de los servicios, no se debe pretender que la delegación sea absoluta en el plano de actividades sociales y de valores, pues no debemos olvidar que el promotor y el "guardián" del Sistema de Bienestar han de ser los poderes públicos, ya que entre sus competencias está la obligación de velar por los derechos de los ciudadanos, así como la de fiscalizar los recursos y regular el surgimiento y actuación de las organizaciones que contribuyen al sostenimiento del propio sistema. El Sector público ha de velar en todo momento por la eficacia del modelo, tanto desde un enfoque interno y asegurando que las Administraciones Públicas sean ejemplo del cumplimiento de los estándares de calidad establecidos, como mediante las actuaciones pertinentes para asegurar la transparencia a lo largo de todo el proceso de asignación de recursos así como comprobar que en las empresas o en las organizaciones del Tercer Sector (OTS) existe una adecuada prestación de servicios bajo los compromisos de calidad adquiridos, exigiendo su cumplimiento.

Desde las propias administraciones públicas se realizaron las primeras incursiones en la Calidad a finales de los años noventa. El Ministerio de Administraciones Públicas comenzó a desarrollar un Plan de Calidad en el ámbito de la Gestión de Calidad en los Servicios Sociales dependientes directamente de la Administración Pública. Este Plan consiste en desarrollar tres tipos de iniciativas diferentes: la elaboración de Cartas de Servicios, la autoevaluación de las unidades y servicios administrativos y los Premios a la Calidad y a las Mejores Prácticas. Por su parte, en la Seguridad Social, las distintas entidades gestoras, entre ellas el INSS y el IMSERSO, introdujeron las políticas de calidad en todos sus servicios, desarrollan sistemas de gestión de calidad en algunos de sus centros y realizan controles de calidad de programas. De forma específica, el IMSERSO desarrolló durante el año 2003 un proyecto de *Plan de Cohesión y Calidad de los Servicios Sociales*, e impulsó la difusión de la gestión de calidad en las ONG (Canovas y Pardavila, 2004).

Quizás sea la administración autonómica la que esté desplegando un mayor número de iniciativas, a través de diferentes organismos de gestión. No existe, en general, una política estatal y/o autonómica de compromiso claro para el desarrollo de la gestión de calidad en organizaciones de trabajo social y servicios sociales y por tanto, tampoco existe un modelo definido que se esté introduciendo de manera clara a nivel local, autonómico o estatal. La mayoría de las iniciativas son parciales, minoritarias y poco constantes en el tiempo.

No obstante en este panorama existen excepciones: la CC.AA de La Rioja promulgó la Ley 3/2007, de 1 de marzo, de Calidad de los Servicios Sociales. Esta ley, pionera en este ámbito, señala como objetivo "establecer las actuaciones, programas y estructuras necesarios para fomentar y desarrollar un sistema de calidad en el ámbito de los Servicios Sociales de la Comunidad Autónoma de La Rioja" y define su ámbito de aplicación a "todas las entidades, centros y servicios que integran el Sistema Público de Servicios Sociales". De esta forma se define un marco permanente para la actuación en materia de calidad dentro de los Servicios Sociales públicos que se extenderá, a través de la contratación de plazas públicas a entidades privadas y del tercer sector.

Ha sido en el transcurso de los últimos años cuando hemos visto en el Tercer Sector el crecimiento de la inquietud por la calidad, consciente de la necesidad de justificar su funcionamiento y de introducir mejoras en el funcionamiento, han surgido iniciativas de diversa índole que promovían la adaptación de los modelos de gestión de calidad a las peculiaridades de las organizaciones del Tercer Sector social, entre los que nos encontramos modelos basados en las normas ISO y en EFQM adaptados a las peculiaridades de las OTS. A raíz de estas experiencias pioneras, se están impulsando dos grandes líneas de actuación<sup>6</sup>: la dirigida a crear un sistema de calidad propio para el sector, la llamada *ONG con calidad*, modelo normativo impulsado por FEAPS, Secretariado General Gitano, Cruz Roja, Fundación Vínculos, Federación de Mujeres Progresistas, Fundación Pioneros e INTRESS. La iniciativa,

---

<sup>6</sup> Véase Garau (2005).

muy desarrollada teóricamente, se está experimentando en servicios de las citadas ONG, intentando configurarse como una Red de Cooperación para la calidad total. Con fecha del 15 de abril de 2008 se crea el Instituto para la Calidad en las ONG (ICONG) en el que se integran las entidades de la [Red ONG con calidad](#). La otra línea ha sido impulsada por el Consejo de ONG, dirigida a la elaboración, para su posterior aprobación y desarrollo, de un Plan Estratégico de la Calidad para las ONG. En estos momentos ya se han iniciado acciones de formación básica y divulgación de la calidad en las ONG. Ambas iniciativas están apoyadas por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

En distinta línea han aparecido otras iniciativas como la de Fundación Lealtad, que incide sobre la economía, gobierno y transparencia de las ONG, pudiendo contribuir indirectamente a una mejora global de la gestión. La iniciativa se plantea como una evaluación de las organizaciones en relación a 9 criterios<sup>7</sup> que recogen el grado de transparencia. Desde que se creó en el año 2001 se han editado seis guías de evaluación de las Buenas Prácticas y la transparencia de las ONGs. A lo largo de los siete años que lleva desarrollándose esta iniciativa se han multiplicado por tres el número de organizaciones evaluadas pasando de 40 en el 2002 a 122 en 2008. El peso de las ONG de acción social sobre las de cooperación se ha visto incrementado, oscilando entre el 50% de las entidades en la primera Guía y el 61% en la última edición. También hay que resaltar la realización de una Norma UNE de Gestión Ética de las ONG por parte de AENOR, la norma ISO 26000. De igual forma, debe destacarse el trabajo realizado por la Fundación Luis Vives por encargo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, consistente en analizar modelos internacionales de gestión de calidad en servicios sociales, especialmente el modelo EFQM y en observar sus cualidades y características para ser aplicadas en el contexto de las ONG. A raíz de este estudio, ésta fundación desarrolló un programa de ayuda para la implantación del modelo EFQM en las OTS y está prevista la publicación de una Guía del Modelo EFQM para ONG.

Otra de las iniciativas que debemos mencionar es el modelo de calidad FEAPS desarrollado entre los años 2004 y 2006 aunque se trate de un modelo específico para organizaciones dedicadas a la discapacidad intelectual debemos señalarlo por la ampliación de concepto incluyendo en el modelo de calidad como el resultado de la interacción de tres componentes esenciales: calidad de vida, calidad en la gestión y ética.

Todas estas iniciativas tanto desde el ámbito general como interno del propio sector están en pleno desarrollo actualmente, lo que permite prever que en los próximos años se logrará una unificación en las diferentes actuaciones y una mayor claridad en los sistemas que deban ser adoptados, probablemente de forma obligatoria para aquellas organizaciones que quieran optar a la obtención de financiación pública.

## Calidad en los programas sociales: su evaluación

Para el desarrollo de políticas sociales hay que desarrollar programas que den respuesta a las necesidades de los ciudadanos y para saber si realmente se están cubriendo sus necesidades y expectativas hay que evaluarlo.

El término evaluación tiene múltiples significados, unos se centran en la evaluación *ex ante* y otros en la evaluación *ex post*. En el caso de los primeros sistemas de evaluación se centran en el cumplimiento de unos requisitos previos, antes de iniciarse el programa. Los segundos están orientados a la valoración de los resultados obtenidos y por tanto a la determinación

---

<sup>7</sup> Los nueve principios son: principio de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno, principio de claridad y publicidad del fin social, principio de planificación y seguimiento de la actividad, principio de comunicación e imagen fiel en la información, principio de transparencia en la financiación, principio de pluralidad en la financiación, principio de control en la utilización de fondos, principio de presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones fiscales y principio de promoción del voluntariado. Actualmente se encuentran en proceso de revisión.

del nivel de cumplimiento de los objetivos finales. En un nivel intermedio podemos señalar los sistemas de evaluación que tratan de verificar la idoneidad del proceso seguido y por tanto en cómo se desarrolla el programa.

Presentándose los siguientes tipos de evaluación, según finalidad y momento de aplicación:

<i>Tipo de Evaluación</i>	<i>Momento de su aplicación</i>	<i>Finalidad</i>
Diagnóstico	Antes de la intervención social	Se utiliza para conocer las necesidades o problemas de la ciudadanía
Diseño	Antes de la intervención social	Permite conocer la adecuación del programa a las necesidades de la población
Implementación	Durante la intervención social	Proporciona información para saber cómo estamos aplicando el programa
Resultados	Final de la intervención social	Permite saber los efectos y consecuencias del programa

Fuente: Trinidad Requena, A. (2007)

Señalamos la importancia del establecimiento de los diferentes tipos de sistemas de evaluación pues permiten tomar decisiones objetivas que faciliten la mejora, conocer la opinión de los usuarios de los programas así como las desviaciones entre lo planificado y lo que va sucediendo. Y es que evaluar la eficacia y la eficiencia de los programas sociales conlleva aumentar la eficiencia del gasto público y es una forma de favorecer el acceso de toda la población al desarrollo social y al incremento en su bienestar.

La evaluación de los programas sociales no deben estar solo enfocadas hacia el cumplimiento de las metas planificadas (obtención de determinados resultados) sino que, desde el diseño de los Planes de intervención y políticas sociales, deben consolidarse las interrelaciones así como las sinergias entre los diferentes programas individuales, de tal forma que los objetivos específicos de un programa coadyuven al logro del desarrollo de otros programas. Esta concatenación de resultados debe ser estar bien diseñada y alineadas con el desarrollo social.

En este sentido, los centros encargados de gestionar programas sociales deberían contar con directrices y criterios en los que basar la evaluación, pudiéndose recoger a nuestro juicio los siguientes aspectos:

- La justificación del programa social.
- La pertinencia de los objetivos generales y específicos
- Colectivos a los que se dirige y claridad de las prestaciones.
- La coherencia de la planificación
- La adecuación del personal necesario, así como de los recursos necesarios
- Los objetivos a alcanzar, incorporando objetivos de diversa naturaleza.
- El sistema interno de garantía de calidad encargado de la revisión y mejora del programa social
- La adecuación del calendario de implantación previsto.

Antes de ponerse en marcha el programa social sería interesante que hubiese una evaluación externa de los posibles proyectos por parte de un comité de expertos que incorporase a

personas representantes de los diferentes grupos de interés implicados, consiguiéndose de esta forma:

1. Comprobar la adecuación del programa social a las necesidades reales, proporcionando una mayor orientación al usuario.
2. Favorecer la participación de los colectivos afectados o interesados, implicándolos a lo largo de todo el proceso.
3. Identificar problemas y cambios a introducir en el programa para mejorarlo antes de comenzar con su realización.
4. Dotar de transparencia y objetividad a los procesos de asignación de proyectos.

Una vez que el programa estuviese en marcha pueden realizarse, por los propios responsables del programa, evaluaciones internas o autoevaluaciones, para poder ir introduciendo mejoras en base a las desviaciones que acontezcan. Posteriormente, es interesante que un evaluador externo o un comité de evaluadores, revisasen la reflexión efectuada internamente para de esa forma presentar un informe que sirviese de base al plan de mejora.

Los programas sociales financiados con fondos europeos obligaban a las evaluaciones periódicas así como la presentación del proyecto con unos indicadores de resultados y plan de actuación. Pero para que este tipo de iniciativas funcione debe existir un seguimiento de los proyectos presentados.

Finalmente, se debe llevar a cabo la evaluación ex post, que permitirá:

1. Contrastar los datos recogidos en el programa social
2. Evaluar la eficacia del programa social
3. Analizar el proceso y los resultados para plantearse nuevas mejoras en el desarrollo de iniciativas próximas.

Aparte de estos procesos no debe olvidarse que estamos con los programas sociales ofreciendo un servicio, de ahí que la base del éxito radica en que el usuario esté satisfecho y, por tanto, que el valor que perciba del servicio recibido sea elevado (esta percepción es subjetiva y depende de las expectativas previas que se tengan).

Las deficiencias pueden ser<sup>8</sup>:

- **Deficiencia 1:** discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los responsables del programa. Puede deberse a una inadecuada comunicación o por la falta de adopción de acuerdos a partir de la recogida de información de los usuarios.
- **Deficiencia 2:** Discrepancia entre las percepciones de los responsables del programa y los requisitos definidos. Puede deberse a una falta de compromiso, a la ausencia de objetivos o a criterios poco claros.
- **Deficiencia 3:** Discrepancia entre los requisitos definidos y la prestación del servicio. Puede deberse a la falta de formación adecuada, de recursos o a la falta de interés del personal.
- **Deficiencia 4:** Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. Puede deberse a falta de control, falta de trabajo en equipo, conflictos o ambigüedad en las funciones a desempeñar.

---

<sup>8</sup> Basado en el modelo Servqual de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).

La recogida y análisis de los datos proporcionados por los usuarios es recomendable que se haga periódicamente con la finalidad de tener siempre información actualizada, la cual puede ser presentada mediante indicadores. Para ello, es necesario diseñar sistemas de información adecuados a las dimensiones y necesidades de las organizaciones y, dentro de estos sistemas, y con objeto de facilitar la intercomparabilidad y soslayar los problemas de conceptualización que en ocasiones se producen en este ámbito, resulta muy conveniente generar diccionarios de datos (metadatos) en los que se precisen conceptos y fuentes contribuyendo a facilitar su manejo y comprensión.

Un indicador es la medición que se realiza sobre algún factor relevante del programa. Pueden tener una finalidad externa para informar a los usuarios, o interna para evaluar la gestión, ayudar a planificar, coordinar procesos, incentivar la gestión e implicar al personal. En ambos casos, vendrá influida por la estrategia y la cultura de la organización encargada de gestionar los programas sociales, del estilo de dirección de sus responsables, etc.

La instrumentación y aplicación de indicadores posibilitará la detección de aquellas actividades que no están alcanzando los resultados deseados y nos permitirá analizar las causas para tratar de corregirlas o, en caso de no poder hacerlo, suprimir las actividades que no facilitan el logro de los objetivos sociales de los programas que se ofrecen, lo que puede repercutir en una reducción de sus costes, en una mayor satisfacción de los usuarios y en una disminución de quejas y reclamaciones.

De cara al usuario juega un importante papel el que los usuarios estén informados sobre los atributos que tienen los programas sociales que se ofrecen, y lo que puede esperar de ellos. En este sentido es útil emplear herramientas que de manera sencilla y fácil informen sobre:

- La naturaleza, contenido y características
- Los niveles de calidad de lo que se ofrece
- Los mecanismos de consulta, quejas, sugerencias y opiniones
- El sistema que se utiliza para medir la calidad.

Hay organizaciones que elaboran Cartas de Servicios proporcionando a los usuarios una influencia más directa sobre los servicios, fomentando la mejora continua de la calidad y haciendo más explícita la responsabilidad. Esto se debe a que:

1. Se acota el campo de actuación y de relación con el usuario al informar los derechos y deberes
2. Colabora a que el usuario haga un uso más responsable de los servicios ya que modera sus expectativas.

Como vemos la evaluación es un aspecto relevante a la vez que complejo y precisa de la revisión de todos los aspectos que recoge (diseño, procesos y procedimientos, resultados, efectos y organización) con la finalidad de que las medidas recogidas en los programas sean las que había que aplicar para cumplir los objetivos.

### Bibliografía citada

CÁNOVAS, F. y PARDAVILA, B. (2004), *La gestión de la calidad en los servicios sociales*, Madrid, IMSERSO.

FANTOVA, F. (2003), "*Perspectivas en gestión de servicios sociales*" [en línea]. [Disponible en: [http://www.fantova.net/restringido/documentos/mis/Gesti%C3%B3n/Perspectivas%20en%20gesti%C3%B3n%20de%20servicios%20sociales%20\(2003\).pdf](http://www.fantova.net/restringido/documentos/mis/Gesti%C3%B3n/Perspectivas%20en%20gesti%C3%B3n%20de%20servicios%20sociales%20(2003).pdf)].

- GALÁN VALLEJO, M. (2004), "Calidad en la Administración Pública", en *La mejora de la calidad en los Servicios Públicos en la Comunidad Autónoma de La Rioja*, Logroño, Gobierno de La Rioja, pp. 13-24.
- TRINIDAD REQUENA, A. (2007), "La evaluación de la intervención pública: el caso de los programas sociales", *Sistema: revista de ciencias sociales*, 200: 63-85.
- VEDUNG, E. (1997), *Evaluación de políticas públicas y programas*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto Nacional de Servicios Sociales.