

Aplicación del Modelo EFQM 2020 para Servicios Sociales

M^a Victoria Ochando Ramírez¹

Recibido: 13/02/2021 // Aceptado: 07/04/2021

Resumen. La realidad social y el modo de funcionar de las instituciones es cambiante. De ahí que resulte preciso que las organizaciones sean capaces de adaptarse y adelantarse a los cambios emergentes. Los Servicios Sociales también se han visto sumidos en grandes transformaciones y desafíos que requieren superar las carencias existentes y apostar con firmeza por sistemas de gestión de la calidad. Los modelos utilizados para la gestión de la calidad deben respetar las singularidades de Servicios Sociales, adaptarse al entorno y poner en valor la dignidad de las personas usuarias.

En este artículo, se explora la pertinencia del Modelo EFQM 2020 para Servicios Sociales.

El objetivo es identificar si los criterios y valores del Modelo EFQM 2020 son aplicables al contexto de Servicios Sociales. Se estudian los bloques de Dirección, Ejecución y Resultados del Modelo, y se evidencian algunas de las limitaciones presentes en el sistema de protección mencionado. Se incluye una comparativa entre los valores del Modelo EFQM 2020 y Servicios Sociales, donde se establecen puntos en común. Finalmente, se plantea la aplicación inicial del modelo al contexto de los Servicios Sociales.

Palabras clave: Servicios Sociales; calidad; gestión; EFQM 2020; Trabajo Social.

[en] Application of the EFQM 2020 Model for Social Services

Resumen. Abstract. The social reality for institutions and the way in which they function are changing. In this context, organizations need to be able to adapt and anticipate emerging changes. Social services have also been plunged into major transformations and challenges. However, to move towards the future in a more efficient way, it is necessary to overcome the existing deficiencies and to make a firm commitment to using quality-management systems. The models used for quality management must be respectful of the singularities of social services and adapted to the environment, and they must value users' dignity.

In this article, we explore the relevance of the EFQM 2020 Model for social services. The objective is to identify if the criteria and values of the EFQM 2020 Model are applicable to the context of social services. We study the direction, execution and results blocks of the model and highlight some of the limitations present in the aforementioned protection system. We include a comparison between the values of the EFQM 2020 Model and those of social services, establishing points common to the two. Finally, we consider the initial application of the model to the context of social services.

Keywords: social services; quality; management; EFQM Model 2020; social work.

Sumario. 1. Introduction. El Modelo EFQM 2020. La estructura del modelo EFQM 2020. Propuestas de futuro en Servicios Sociales. Desafíos en Servicios Sociales previos a la implantación del modelo EFQM 2020. Conclusiones. Referencias bibliográficas

Como citar: Ochando Ramírez, M. V. (2022). Aplicación del Modelo EFQM 2020 para Servicios Sociales. *Cuadernos de Trabajo Social*, 35(1), 31-40.

1. Introducción

Avanzar en la implantación de sistemas de gestión de calidad en Servicios Sociales es uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta el sistema en estos momentos. El debate sobre la necesidad de incorporar este enfoque en Servicios Sociales responde a las directrices normativas existentes en todos los niveles.

En el caso de España, la calidad puede fundamentarse en el marco de derechos que ofrece la propia Constitución Española, desde donde se despliega el marco de derechos para la ciudadanía y las Administraciones públicas, como garantes del bienestar social.

¹ Dra. en Trabajo Social. Docente en Universidad Internacional de La Rioja (UNIR)
mariavictoria.ochando@unir.net
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7416-5279>

Las Administraciones públicas progresivamente han ido cambiado la forma de relacionarse con la ciudadanía (Márquez Fernández, 2009). Las reformas de los años 80 iniciadas en España para la modernización de la Administración pública y la incorporación a la Unión Europea, trajeron consigo prácticas más innovadoras, flexibles, coordinadas y próximas a las expectativas de la población. Fruto de estos cambios, se encuentran la simplificación administrativa, la Administración electrónica y la calidad, aspectos que progresivamente van adquiriendo un mayor calado en los servicios públicos, pero también en los privados.

En concreto, garantizar servicios de calidad supone una premisa consensuada, que se evidencia tanto a nivel europeo como nacional, autonómico y local. Por ejemplo, el Libro verde sobre los servicios de interés general de la Comisión de las Comunidades Europeas (2003) menciona que los Estados miembros han de desarrollar niveles óptimos de calidad. Incluye además que deben ser sostenidos en el tiempo, que se evalúen para ver su contribución a la calidad de vida de los ciudadanos y la economía; y que favorezcan comprobar cuál es el nivel de cumplimiento de las políticas sociales. Por su parte, España establece también normativa específica en este sentido, entre la que destaca el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, que desarrolla en Estrategias y planes. Del mismo modo, las Comunidades Autónomas, muestran su interés por la calidad en los Estatutos de Autonomía. En los mismos, especialmente en aquellos aprobados en los últimos años, se recoge expresamente la prestación de servicios públicos de calidad (art. 37 Estatuto de Autonomía de Andalucía, art. 30 Estatuto de Autonomía de Cataluña, etc.). Inclusive hay una progresiva promulgación de leyes específicas en calidad en la Administración pública. Sirva como muestra algunas normativas sobre calidad en este contexto, como la regulación andaluza, con el Decreto 317/2003, de 18 de Noviembre, por el que se regulan las cartas de servicios, el sistema de evaluación de la calidad de los servicios y se establecen los premios a la calidad de los servicios públicos, y el Decreto 177/2005, de 19 de julio, por el que se modifica el Decreto 317/2003. En la Comunidad de Madrid, el Decreto 85/2002, de 23 de mayo, por el que se regulan los sistemas de evaluación de la calidad de los servicios públicos y se aprueban los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa en la Comunidad de Madrid, entre otras. Dichas normativas, se complementan con el principio de calidad que se incorpora en la mayor parte de políticas públicas sectoriales, así como vinculado a este, el de la evaluación de políticas y servicios públicos.

Extrapolando la calidad al sistema de Servicios Sociales, se aprecia un interés en este sentido que se manifiesta en conjunto de políticas del sistema. Las leyes de Servicios Sociales de las Comunidades autónomas, como las de última generación, refuerzan la necesidad de mejorar la calidad en los Servicios Sociales y de implantar sistemas de gestión de calidad (Título VI en Ley 12/2008, de 5 de diciembre, de Servicios Sociales del País Vasco; Título VII en Ley 3/2019, de 18 de febrero, de Servicios Sociales inclusivos de la Comunitat Valenciana; Título V Ley 16/2010, de 20 de diciembre, de servicios sociales de Castilla y León, etc.). Esto implica su aplicación en el conjunto de Servicios Sociales públicos y de la iniciativa privada, repercutiendo a su vez en lo referente al registro, autorización y acreditación de centros. Igualmente, las políticas sectoriales como las de atención a la dependencia, drogodependencias, igualdad, etc. acogen el principio de calidad y establecen instrucciones para fomentar servicios de calidad.

Un impulso clave en calidad en Servicios Sociales, vino de la mano de la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia, donde se recalca el principio de calidad y se dedica el Título II a la calidad y eficacia del Sistema para la Autonomía y Atención de la Dependencia (SAAD). En concreto, dedica el artículo 34 a la inclusión de criterios de calidad, indicadores, buenas prácticas y cartas de servicios en los correspondientes centros del SAAD.

No obstante, pese al gran avance que suponen todas estas normativas, la materialización de la implantación de la calidad en el Sistema Servicios Sociales sigue siendo compleja y por el momento, se podría englobar dentro de un nivel incipiente para la mayor parte de centros sociales del primer nivel y de los especializados.

A diferencia de otros sistemas como Salud, en Servicios Sociales, el ritmo en la implantación de sistemas de gestión de la calidad ha sido algo más lento y ha presentado una serie de limitaciones añadidas a los retos que ya acuciaban al sistema. En los última década, los avances se van manifestando en la incorporación de algunos los principios de la calidad, sin que por ello se pueda hablar de manera generalizada de la implantación de sistemas de gestión de calidad. Se está trabajando en la definición y mejora los procesos, la sistematización de la información en protocolos, guías de buenas prácticas, mapas de recursos, etc., la evaluación y la orientación a resultados. En la aplicación de la orientación al cliente, sí se percibe una gran evolución, sobre todo en lo relativo a la intervención social: se ha incluido el profesional de referencia Trabajador o Trabajadora Social, como figura clave que permite dotar de continuidad las intervenciones (Las Heras, 2019), se promueven modelos de atención centrados en la persona y se van publicando cartas de derechos y deberes, en la línea de la legislación de Servicios Sociales. También se

ha reforzado la regulación y realización de inspecciones, y se ha puesto un mayor énfasis en lo referente a la acreditación de centros, dada la responsabilidad pública de garantizar los derechos sociales, independientemente de quién preste el servicio.

Por su parte, los y las profesionales de la intervención social, también son conscientes de su responsabilidad y su influencia en la calidad de servicio. Por ejemplo, los y las Trabajadores y Trabajadoras Sociales manifiestan que aspectos de la praxis profesional como ofrecer un trato correcto, dedicar tiempo y respetar el Código Deontológico son prácticas que denotan calidad (García-Mora, Esteban y Del Rincón, 2020). De hecho, se trata de ir más allá de los requerimientos de la profesión y empezar a incorporar los aspectos específicos en materia de calidad a sus prácticas, integrándolos y asumiéndolos en sus tareas profesionales. Estas gestiones avalan el gusto por el trabajo bien hecho y una progresiva implantación de sistemas de gestión de la calidad.

Estas prácticas son ventajosas para la entidad y sus servicios. Resulta fundamental seguir apostando de una manera firme y constante por su implantación en el Sistema de Servicios Sociales (Ochando, 2021). La gestión de la calidad no es una moda más (Medina y Medina, 2011), sino un paradigma que va evolucionando y que permite a las instituciones ser mejores cada día en lo que hacen y aprender de ello. Esta cultura de la mejora continua, favorece la adaptación y puede resultar de utilidad para conocer el contexto en el que se desenvuelven, dado su carácter cambiante y la multitud de factores y fuerzas que intervienen. Como ejemplo véase la exclusión social, los cambios en familias, las dinámicas laborales cada vez más precarias, etc. En este escenario, cobra sentido el término “entorno VUCA”, Volatilidad, Incertidumbre, Ambigüedad y Complejidad (del inglés “Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity”) (Millán, 2020). Las organizaciones en general, y por ende los Servicios Sociales, están inmersos en este entorno tan sensible a los cambios del contexto. Esto genera estar en una alerta constante para incluir las adaptaciones necesarias en cada momento.

Para sobrevivir al entorno VUCA, todas las empresas y organizaciones deben trabajar en mejorar su presente, de manera que puedan afrontar con éxito todas las vicisitudes que se puedan plantear más adelante. Requiere reciclarse, anticiparse, gestionar sus recursos materiales y el talento para operar con agilidad ante los imprevistos venideros. En el caso de Servicios Sociales, este avance en calidad es una cuestión de primer orden debido al impacto que tienen los servicios en las personas usuarias y en su calidad de vida. Es por tanto, ineludible cuestionarse el funcionamiento del mismo y optar por la implantación de sistemas de gestión de calidad que se apoyen en modelos de gestión de calidad consolidados.

Cabe mencionar que las tendencias en calidad han ido evolucionando, dando lugar a las etapas de la calidad (Figura 1). Actualmente no basta con la excelencia, sino que se aspira a a la transformación de las organizaciones, tal como recoge el Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation Quality Management), conocido como Modelo EFQM 2020.

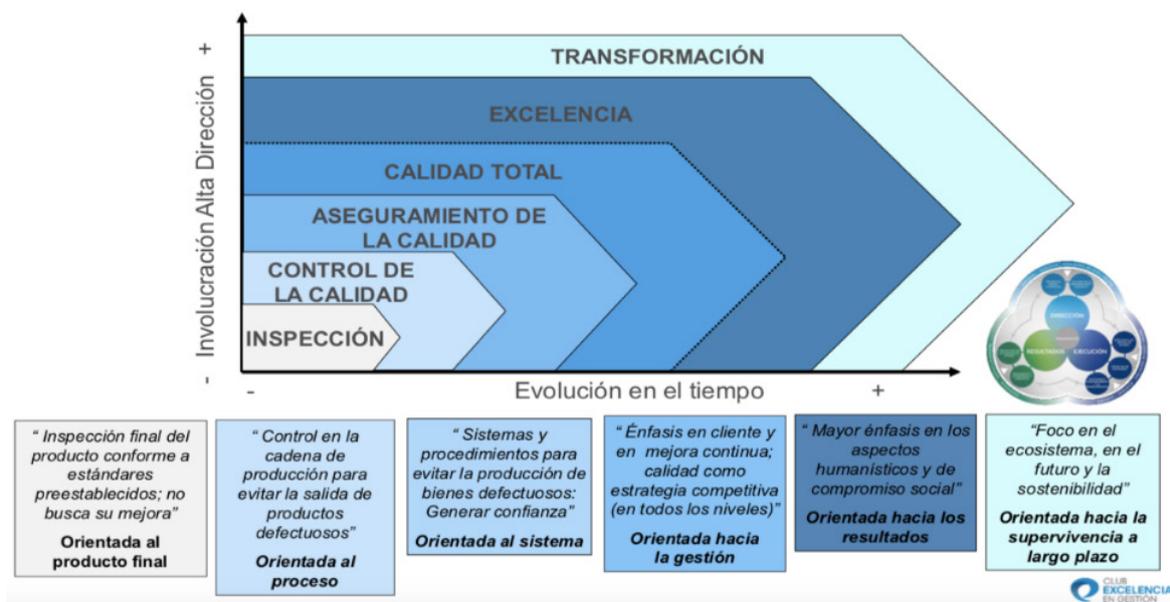


Figura 1. La evolución de las etapas de la calidad hasta la actualidad (Club Excelencia en Gestión, 2020d, p. 10)

En este artículo, se profundiza en el modelo EFQM 2020 con el propósito de identificar si los planteamientos del mismo, creados para cualquier tipo de organización, son igualmente aplicables a los Servicios Sociales, tanto si son públicos como privados, o si son del primer nivel de atención o de los especializados.

El Modelo EFQM 2020

El Modelo EFQM 2020 de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad, viene respaldado por su amplia trayectoria y su implantación mundial en organizaciones de todos los ámbitos. Constituye un Modelo de gestión innovador y no prescriptivo que afirma que la excelencia es necesaria pero no suficiente. Para EFQM, “Transformarse no es una opción. Es una necesidad en todos los sectores y en todos los tamaños de organizaciones” (s/p) (Club Excelencia en Gestión, 2020a). Promueve la transformación en las organizaciones (Club Excelencia en Gestión, 2020a), lo que incluye a entidades públicas o privadas, inclusive Servicios Sociales.

Fruto de su dilatada experiencia y la reflexión de expertos internacionales, EFQM plantea una nueva versión del Modelo que recoge las tendencias actuales, pero que sobre todo permite que las organizaciones puedan trabajar a partir de datos y alcanzar resultados sobresalientes. El Modelo EFQM 2020, vigente desde enero de 2020, aporta valor y soluciones para la transformación y la mejora continua de las organizaciones de manera sostenible tanto a corto como a largo plazo. Se define como un marco de gestión que permite a las organizaciones alcanzar el éxito y mejorar significativamente su rendimiento. A través de metodologías innovadoras basadas en la evaluación, el nuevo Modelo plantea una visión holística de las organizaciones mucho más avanzada respecto a la versión anterior de 2013.

Si bien es cierto que respeta los principios de versiones anteriores, el Modelo EFQM 2020 introduce cambios sustanciales, que aportan una perspectiva más global e integrada. Introduce contenido y una estructura reinventada que posibilita su implantación.

Como novedades es de destacar la incorporación del concepto de propósito que responde a la pregunta “¿para qué?”. Esto significa que las organizaciones deben saber cuál es motivo que impulsa su acción. A su vez, el Modelo EFQM 2020 propone valorar el ecosistema o contexto en el que se actúa, protegiéndolo y conociendo las condiciones económicas, ambientales y sociales que se producen en su entorno. Es decir, no se trata sólo de mirar para sí mismos, sino que se ha de tomar conciencia de que las organizaciones forman parte de sistemas más amplios y dinámicos (Club Excelencia en Gestión, 2019). De ahí que las relaciones con el resto de actores de la sociedad deben ser de colaboración y aprendizaje mutuo.

A su vez, pretende involucrar a los agentes de interés de la organización y aportarles valor. Plantea la necesidad de optar por un liderazgo más horizontal y promueve la gestión del cambio. El Modelo EFQM 2020 insiste en la responsabilidad social que deben tener las organizaciones. De hecho, considera que aquellas organizaciones que utilizan el Modelo EFQM han de ir más allá de lo obligatorio, cumpliendo con la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea, la Convención Europea de Derechos Humanos, la Directiva 2000/78/EC de la Unión Europea y la Carta Social Europea. Además se fundamenta en El Pacto Mundial de Naciones Unidas (2000) y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Club Excelencia en Gestión, 2019).

El Modelo busca la innovación para que las organizaciones sean capaces de llevar una “gestión excelente, innovadora, sostenible y responsable” (Club Excelencia en Gestión, 2020c, p.30). En cualquier caso, con la actualización del Modelo EFQM 2020 ha ganado en sencillez y se ha simplificado el lenguaje (San Nicolás y Del Castillo, 2020).

La estructura del modelo EFQM 2020

El Modelo EFQM 2020 se basa en el Círculo Dorado de Simon Sinek. A partir del mismo, establece la siguiente lógica (Club Excelencia en Gestión, 2019, p. 9):



Figura 2. Lógica Modelo EFQM (Elaboración propia a partir de Club Excelencia en Gestión, 2019).

El Modelo EFQM 2020 presenta una estructura circular compuesta por tres bloques: Dirección, Ejecución y Resultados (Figura 3):



Figura 3. Modelo EFQM (Club Excelencia en Gestión, 2019)

El Modelo EFQM 2020 consta de 7 criterios y 29 subcriterios (Club Excelencia en Gestión, 2020b). El bloque de Dirección permite preparar a la organización para que pueda lograr sus planes de futuro y sea líder en su ecosistema. Para ello necesita definir su propósito y su visión, y a partir de ahí, plantear la estrategia necesaria que le permita impactar satisfactoriamente en sus grupos de interés. Otro aspecto es el fomento de una cultura que posibilite el éxito. Plantea que el liderazgo ha de ser transversal encontrándose en todos los niveles y áreas de la organización.

El bloque de Ejecución se centra en desarrollar la estrategia de forma eficaz y eficiente. Para ello, precisa conocer los grupos de interés de su ecosistema, generar valor sostenible e impulsar los niveles de rendimiento actuales a la par que promueve la transformación. Esto es, la organización ha de mantener el equilibrio necesario para que ésta funcione y a su vez promover su transformación para anticiparse a las futuras necesidades.

En cuanto al bloque de Resultados, estos son consecuencia de lo que se haga en los bloques anteriores. Una organización es sobresaliente cuando es capaz de medir y recopilar datos. Los resultados deben de ser predictivos para que permitan tomar decisiones orientadas al futuro (Club Excelencia en Gestión, 2019).

De cada uno de estos bloques se realiza una evaluación a través de su propia matriz REDER (Resultados, Enfoques, Despliegue, Evaluación y Revisión). El resultado máximo de los tres bloques es 1000 puntos. Se considera que obtener esta puntuación es algo inalcanzable, ya que todas las organizaciones deben mejorar constantemente. La propia organización debe realizar un autoevaluación en EFQM Digital, siendo el paso previo para optar a los Sellos EFQM.

Propuestas de futuro en Servicios Sociales

Las necesidades actuales sitúan a las organizaciones en un contexto único en el cual de cómo y con cuánta agilidad realicen la gestión del cambio, dependerá en gran medida sus resultados.

Cuando una entidad se plantea avanzar hacia la implantación de sistemas de gestión de calidad, no siempre tiene claro en qué consiste la excelencia, la calidad, los procesos, etc. Estos aspectos, se revelan más si cabe en el contexto de las entidades sociales y en Servicios Sociales. Aquellas instituciones que no están familiarizadas con la calidad, parten de una idea ambivalente, que les lleva a verla por un lado como algo deseable; pero otro lado, también es contemplada como algo que plantea cierto temor como sucede ante todo lo nuevo. Las organizaciones públicas y privadas tratan de atisbar en qué aspectos concretos se materializa la cuestión de la implantación de un sistema de calidad y en muchos casos, se creen esos falsos mitos que afirman que la calidad es cara, que es difícil, que requiere mucha dedicación, que es sólo para grandes empresas... Se desconocen gran parte de los conceptos y el lenguaje en ocasiones, parece de otro mundo.

Todas estas inquietudes se trasladan también al contexto de Servicios Sociales, donde la renovación y modernización de la Administración Pública parece no haber tenido el calado suficiente al ser un sistema aún con-

siderado marginal y “para pobres”. Es por ello que en muchas ocasiones, este sistema ha venido moviéndose en un marco difuso y poco definido hacia la calidad. Existen múltiples opciones posibles, pudiendo optar por modelos más generalistas o específicos como por ejemplo las normas UNE para los centros residenciales ²para personas dependientes. También se encuentran aquellos dirigidos a Administraciones públicas o entidades del Tercer Sector. En cualquier caso, las regulaciones para la implantación de calidad en Servicios Sociales, necesitan mayor concreción y desarrollo normativo. Esta situación ha dado lugar a dos únicas opciones posibles: la primera, que los Servicios Sociales dejen el tema de la calidad aparcado, guardado en un cajón hasta el año que viene, esperando a que un experto o experta les ilumine, o que el responsable o la normativa se lo imponga. La otra opción es decidir empezar el viaje, no sin cierto miedo inicial, pero con una maleta cargada de ganas, creatividad e innovación. Dentro de aquellas entidades sociales que han empezado a implantar los conceptos de la calidad, también se dan dos grupos: las que quieren conseguir un sello de calidad al precio que sea y muy rápido, para optar a financiación o elevar su prestigio, dada la mejor valoración que obtienen tras los sellos (Miranda, Chamorro y Rubio, 2007); y aquellas que van paso a paso, tomando decisiones consensuadas y conscientes sobre lo que hacen y el por qué lo hacen. Estas entidades que se han convencido de las potencialidades de la calidad, actualmente minoritarias tanto en Servicios Sociales Comunitarios como Especializados, serán las que con el tiempo alcancen el éxito y logren impactar notablemente en sus grupos de interés. Se pueden mencionar algunas experiencias innovadoras como las del Proyecto INCASS (Giménez Bertomeu, 2012) y algunas implantaciones en Servicios Sociales Comunitarios en todo el panorama español (Barbero y Díez, 2009; Medina Tornero y Medina Ruiz, 2011), y en Especializados, donde sobresalen los centros vinculados a la atención a la dependencia y las residencias a personas mayores. Pueden consultarse algunas de ellas, en la investigación de Martínez Fernández (2017). Este proceso de implantación de sistemas de calidad en Servicios Sociales, como es de esperar, no es sencillo. Requiere ir transformándose y mejorando cada día, pese a no disponer en muchos casos de apoyos institucionales o económicos para lograrlo.

A esto se añaden otros condicionantes vigentes. Pese a los avances que se van produciendo en el sistema de Servicios Sociales, aún son insuficientes. La pandemia del COVID-19 ha reabierto el debate social sobre los Servicios Sociales que se están prestando y hacia dónde se quiere ir (la visión), teniendo muy presente la calidad y ética (Gonzalo, San José y Retolaza, 2019). Para lograrlo, se requiere introducir cambios (Matías, Eito y Gómez, 2020) que permitan llegar a donde no se está llegando. Lo cual ofrece el contexto idóneo para plantearse seriamente la implantación de sistemas de gestión de calidad, dado el valor añadido que aporta al sistema (Canals, De Vicente y Fuentes, 2017; Ochando, 2016), que se refleja a su vez en las leyes de Servicios Sociales como principio.

En este sentido, la lógica del Modelo EFQM 2020 podría ser de gran utilidad para Servicios Sociales tanto Comunitarios como Especializados, ya que las organizaciones excelentes para EFQM se caracterizan por su visión estratégica, interés en grupos de interés y valoración de los y las profesionales (Perianez, Calvo, Rey y Suárez, 2020). Se puede decir que tener un propósito bien definido puede ser esa “estrella de Belén” que marca el camino en el viaje. Tener claro cuál es el porqué de lo que se hace es un paso más que el saber qué es lo que se hace, tal y como se planteaba antes en la misión. Estudios en residencias de personas mayores avalan resultados positivos en centros donde se han implantado estándares internacionales como ISO o EFQM (Martínez Fernández, 2017), así como en otros servicios del sistema, siendo evidentes las valoraciones positivas en el contexto del Tercer Sector respecto a la implantación de modelos de calidad total (Juaneda, González y Marcuello, 2013).

El análisis del Modelo EFQM 2020 evidencia varios valores y principios de la calidad comunes a los valores que rigen Servicios Sociales, tal y como se recoge en la siguiente correspondencia (Tabla 1):

Tabla 1. Aspectos comunes entre EFQM 2020 y Servicios Sociales. (Elaboración propia, 2021 a partir de Club Excelencia en Gestión, 2019 y Autor, 2021).

EFQM 2020 Las organizaciones excelentes deben...	Servicios Sociales Los Servicios Sociales promueven...
√ Poner en valor el ecosistema, no operar de manera aislada, valorar la esfera de influencia. Liderazgo compartido.	√ Servicios en relación con el entorno y sus agentes sociales, la coordinación externa, establecimiento de convenios, potencialidades del trabajo en red, un Sistema de Servicios Sociales articulado en dos niveles.
√ Desarrollar responsabilidad social, avanzar en cumplimiento de normativas internacionales e internacionales.	√ Impactar positivamente en la sociedad, normativas internacionales e internacionales. Ser garantes de los derechos sociales y Derechos Humanos.
√ Potenciar un comportamiento ético, propósito y valores.	√ Desempeño profesional con ética, confidencialidad, sujeción a Códigos Deontológicos nacionales e internacionales, sujeción a colegios profesionales y respeto de la identidad profesional.

² UNE 158101: Gestión de los centros residenciales y centros residenciales con centro de día o centro de noche integrado; UNE 158301: Gestión del servicio de ayuda a domicilio; UNE 185201: Gestión de centros de día y de noche; UNE 158401: Gestión del servicio de Teleasistencia.

EFQM 2020 Las organizaciones excelentes deben...	Servicios Sociales Los Servicios Sociales promueven...
√ Implicar a grupos de interés, recoger percepciones e involucrar en evaluación a todos ellos. Se involucra y se aporta valor a clientes, personas, inversores, sociedad, partners y proveedores.	√ Involucrar a personas usuarias en su proceso de cambio, indagar en sus percepciones. Fomentar participación de agentes de la comunidad. Plantearse la satisfacción del personal de Servicios Sociales.
√ Aplicar los principios de la calidad.	√ Intervención centrada en la persona, establecimiento de procesos, protocolos, sistematización de datos, coordinación, continuidad e integralidad de las intervenciones, lenguaje común, toma de decisiones basadas en datos y evidencias, mejora continua, etc.
√ Diseñar e implantar la Estrategia.	√ Actuaciones basadas en las estrategias normativas, Leyes de Servicios Sociales, Planes sectoriales, regulación interna, reuniones de planificación, proyecto de intervención social, seguimiento, profesional de referencia Trabajador Social, etc.

Como puede apreciarse, son más los valores comunes que las cuestiones diferenciadoras.

Si se profundiza atendiendo a la estructura del Modelo también se extraen puntos compartidos que permiten la aplicación del Modelo EFQM 2020 a Servicios Sociales. Atendiendo al bloque de Dirección del Modelo, el estudio del propósito es deseable, ya que el mismo permite profundizar en cuál es el propósito de los Servicios Sociales; cuáles los valores que han de estar presentes y sobre todo, crear esas condiciones necesarias para hacer realidad el cambio. Igualmente, un aspecto clave será trabajar en la cultura de los Servicios Sociales, de manera que se pueda potenciar una cultura de calidad sólida en este contexto y perdurable en el tiempo. Giménez, Martínez y Jiménez (2020) apuntan la influencia entre la cultura organizacional y la implementación del Modelo EFQM, así como la importancia de que esta cultura esté presente en todos los niveles de la organización (Carrillo, Carrillo y Moreno, 2018). Para lograrlo, se precisa de líderes capaces de motivar a los equipos y que sepan poner en valor esta cultura en todo lo que desarrollan, logrando así el compromiso y la implicación de las personas. En esta línea, el Modelo propone un liderazgo compartido, que permita que toda la organización actúe de manera ejemplar en todos los niveles y que promueva la creatividad y la innovación para alcanzar las mejores soluciones. Esto hará que la organización actúe como líder en su ecosistema y sea reconocida como referente (Club Excelencia en Gestión, 2019). Se requiere retomar el papel de las pioneras del Trabajo Social, y que los y las trabajadores y trabajadoras sociales de la actualidad tengan una mayor presencia en las políticas sociales y la toma de decisiones. Se considera que “hay pocas trabajadoras sociales que sean referentes y ejerzan un liderazgo sólido” (Hernández Echegaray, 2020, p. 131).

El desarrollo de estas condiciones previas, dará lugar a la planificación de la estrategia, siempre alineada con el propósito, la visión y los valores. La estrategia tiene que ver con el cómo se llevarán a cabo los distintos servicios para que aporten valor. Para Servicios Sociales, cuestiones como la ética, el fomento del Trabajo Social Comunitario, la distribución de recursos, la accesibilidad, la garantía de las prestaciones garantizadas, la defensa de los derechos sociales, el uso de las tecnologías, y la simplificación de la burocracia serán cuestiones clave sobre las que reflexionar ampliamente para incorporar a la estrategia. También tendrán que detenerse en analizar su ecosistema, en términos de Servicios Sociales, el estudio del entorno; en analizar sus capacidades y retos, y en realizar un estudio de las necesidades de los grupos de interés: clientes (personas usuarias), personas (profesionales), inversores y reguladores, sociedad, partners y proveedores (Club Excelencia en Gestión, 2019).

Respecto al bloque de Ejecución, los Servicios Sociales deberán poner en marcha la estrategia. Se pretende que las relaciones con las personas usuarias y el resto de grupo de interés sea transparente, responsable y con un comportamiento ético y de confianza (Club Excelencia en Gestión, 2019). Es decir, se ha de poner el acento en cuidar la relación profesional, seguir desarrollando un vínculo terapéutico que nos conecte con nuestros clientes, fomentando así un ambiente y la confianza necesaria para la intervención social. De hecho, estas cuestiones y otras cualidades de los y las Trabajadores Sociales son muy valoradas por las personas usuarias (Kam, 2020). Esto no sólo permitirá desarrollar con éxito las prestaciones del sistema de Servicios Sociales, sino contribuirá a un mayor conocimiento de las necesidades y la planificación de las políticas sociales. Será preciso tener una actitud más proactiva, que recoja las percepciones de todos grupos de interés, incluidos los y las profesionales. A su vez será importante analizar la información y recursos disponibles, a la par que se introducen mejoras y cambios para satisfacer cada vez más a los grupos de interés sin olvidar la responsabilidad social. Por su parte, Arranz, Puche y Antón (2019), consideran que el Modelo EFQM 2020 repercute positivamente en la consecución de los ODS.

En cuanto al bloque de Resultados que establece el Modelo, los Servicios Sociales tendrán que analizar ampliamente sus resultados en relación a los dos criterios del Modelo: si dichos resultados son útiles, relevantes, si permiten valorar su tendencia, los objetivos, las comparaciones externas, y sobre todo, si permiten ser predictivos (Club Excelencia en Gestión, 2019). Lo cierto es que desde Servicios Sociales si se quiere prosperar con éxito, hay que superar el desafío de recoger los datos para aprender de ellos, en lugar de verlos desde la perspectiva de la crítica. Medir las intervenciones, dedicar tiempo para las evaluaciones, recopilar las percep-

ciones de nuestros grupos de interés, valorar la contribución que se hace a la sociedad, analizar si se avanza en el cumplimiento de ODS, Agenda Global del Trabajo Social, etc. pueden ser cuestiones a revisar, al igual que generar prácticas basadas en la evidencia (Canals, De Vicente y Fuentes, 2017).

Se considera clave que todas estas mejoras en la implantación de sistemas de gestión de la calidad, se realicen de una manera estable (Ochando, 2021). Utilizar todos estos resultados no sólo ayudará a la gestión, sino lo que es más importante, a crear unos Servicios Sociales mucho más fuertes y comprometidos, capaces de dar voz a todas las personas con las que se interviene.

Desafíos en Servicios Sociales previos a la implantación del modelo EFQM 2020

Como se ha visto, existen valores compartidos que podrían favorecer la implantación del modelo EFQM en el contexto de Servicios Sociales. Pese a ello, cabe considerar que las connotaciones propias del sistema (Canals, 2018) y, especialmente las limitaciones existentes, deben abordarse y superarse para avanzar en este sentido.

Acerca de la implantación de la calidad en Servicios Sociales, la literatura muestra dificultades en cuanto a su implantación que vienen motivadas por distintos factores. Se distinguen aquellos derivados de la calidad y sus principios, y otros desafíos de carácter estructural del sistema.

En primera instancia, están presentes prejuicios hacia la calidad. Se podrían resumir en los derivados de usar un lenguaje procedente del ámbito empresarial, o el temor a la normalización de procesos en pos de la individualidad de cada caso. Se añaden otras limitaciones como la ausencia de una trayectoria de evaluación y la necesidad de sistematizar más los datos de las intervenciones, resultados y desarrollo de procesos (Ovejás, Ariño y Berasaluce, 2018).

En segundo término, aunque no por ello menos importante, se vislumbran desafíos a mejorar como la burocracia, siempre latente; las brechas tecnológicas, las limitaciones en la coordinación, el escaso trabajo en red, etc. Otros retos tienen que ver con una ausencia de espacios de reflexión, la escasa formación continua y las condiciones laborales existentes para Trabajadores y Trabajadoras Sociales y demás profesionales de Servicios Sociales. En muchos casos, los contratos inestables y precarios sobre todo en el ámbito local (Consejo General del Trabajo Social, 2019), impiden trabajar con la continuidad y dedicación que requieren los cambios sociales, pudiendo afectar también a la calidad laboral percibida, la calidad de servicio y a los ratios deseables por profesional, por no hablar de la integralidad y la continuidad de la atención. Se observa cómo las cargas elevadas de trabajo afectan negativamente a la calidad en los Servicios Sociales (Gimeno, 2018) y repercuten en la calidad laboral por el impacto de los factores psicosociales (Morilla, Borrego, Orgambidez y Vázquez Aguado, 2020). Por otro lado, los cambios en el Sistema de Bienestar, las prioridades políticas, la progresiva disminución de presupuestos públicos en este ámbito (Asociación Estatal de Directores y Gerentes en Servicios Sociales, 2020) y los cambios en las competencias de las Consejerías de las Comunidades Autónomas, dificulta más si cabe el dar el paso definitivo hacia la implantación de la calidad en este sistema en unas condiciones apropiadas y estables, aún existiendo la regulación que establecen las leyes de Servicios Sociales.

A los obstáculos mencionados, se añaden nuevos retos, muchos de los cuales se han intensificado con la pandemia del coronavirus. Junto a los problemas que se venían arrastrando de precariedad laboral, la economía sumergida, el desempleo y las demandas de carácter económico, o las de la crisis de los cuidados, los retrasos y recortes en la atención a la dependencia (Asociación Estatal de Directoras y Gerentes en Servicios Sociales, 2020), se incorporan nuevas demandas de atenciones de urgencia, que requieren una adaptación sin precedentes en los Servicios Sociales (Arauz, 2020; Matías, Eito y Gómez, 2020). Todo esto lleva a plantear la necesidad de tomar decisiones, determinar cómo encauzar la intervención social de los próximos años y sobre todo, planificar qué tipo de Servicios Sociales se quieren ofrecer a la ciudadanía, cómo garantizar los derechos sociales y cómo dar forma a los requisitos normativos en calidad. Al fin y al cabo, se trata de tener más capacidad de anticipación y control, dada la gran responsabilidad que los Servicios Sociales tienen con la ciudadanía en el marco del Estado del Bienestar.

Conclusiones

La revisión realizada en materia de calidad y especialmente en el Modelo EFQM 2020, que responde al objetivo de identificar si los criterios y valores del Modelo EFQM 2020 son aplicables al contexto de Servicios Sociales, ha permitido generar una comparativa y valores compartidos entre ambos. Partiendo de la idea de que sí es posible vincular Servicios Sociales a sistemas de gestión de calidad, se considera recomendable optar por modelos en la línea de calidad total en adelante. EQFM 2020, es un Modelo de gestión que ofrece a los Servicios Sociales un camino a seguir, siendo por tanto, aplicable en este sistema. Su enfoque holístico emerge como una opción válida para transformar las organizaciones y así atender a las necesidades actuales y las futuras. A partir de los tres bloques de Dirección, Ejecución y Resultados, y cada uno de sus criterios y subcriterios, se fomenta un mayor conocimiento del ecosistema, los grupos de interés y los resultados.

Todo esto ha de ir encaminado al cumplimiento de un propósito que en el caso de Servicios Sociales va conectado con el bienestar social, el fomento de la participación, la justicia social y la defensa de los derechos sociales; y en los tiempos del COVID-19 además supone estar preparados para minimizar el incremento de la brecha social y las desigualdades sociales (Consejo General de Trabajo Social, 2020). Solo si se superan los temores hacia la implantación de la calidad en Servicios Sociales y se comienza generando una cultura de calidad, será posible superar muchos de los problemas que acucian al sistema y estar en mejor forma para lo que está por venir. Al final se trata de alcanzar una sociedad construida entre todos los agentes sociales y la ciudadanía, en donde los Servicios Sociales sean ese sistema cercano y preparado que tiende la mano.

Referencias bibliográficas

- Arauz Espinosa, S. (2020). Adaptación Servicios Sociales generales ante emergencia Covid 19 en Comarca Ribera Baja del Ebro (Aragón). *Servicios Sociales y Política Social*, XXXVII (monográfico especial), 129– 139. Recuperado de: <https://www.serviciosocialesypoliticassocia.com/adaptacion-servicios-sociales-generales-ante-emergencia-covid-19-ribera-baja-del-ebro-aragon>
- Arranz Val, P., Puche Regaliza, J. C. y Antón Maraña, P. (2020). Quality in organizations: its capacity for transformation to create sustainable value. *Economics and Business Letters*, 9 (Extra 4), 306-316. <https://doi.org/10.17811/ebl.9.4.2020.306-316>.
- Asociación Estatal de Directoras y Gerentes en Servicios Sociales. (2020). *El Sistema de la Dependencia agoniza. Y no es una metáfora es la cruda realidad*. Recuperado de: <https://directoressociales.com/el-sistema-de-la-dependencia-agoniza-y-no-es-una-metafora-es-la-cruda-realidad/>
- Barbero Blanco, I., y Díez Aeamburu, V. (2009). Orientaciones para la implantación progresiva de sistemas de calidad en los servicios sociales locales de la CAPV. *Zerbitzuan. Revista de Servicios Sociales*, 45, 39-47.
- Canals-Montero, X., De Vicente– Zueras, I. y Fuentes-Peláez, N. (2017). Elaboración de un modelo de calidad para los Servicios Sociales básicos de Cataluña. En Lima– Fernández, A. I., Pastor-Seller, E. y Verde-Diego, C. (Coords.). *XXI Congreso Estatal y Iberoamericano de Trabajo Social. Comunidades sostenibles: dilemas y retos desde el Trabajo Social* (pp. 609-617). Mérida: Consejo General de Trabajo Social. Recuperado de <https://www.cgtrabajosocial.es/app/webroot/files/consejo/files/CONGRESO/COMUNIDADES%20SOSTENIBLES.pdf>
- Canals-Montero, X. (2018). Proceso de construcción de un marco de calidad específico para los Servicios Básicos de Atención Social en Cataluña. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 25, 95-114. <https://doi.org/10.14198/ALTERN2018.25.05>
- Carrillo Pérez, F. X., Carrillo Pérez, V. H. y Moreno Rodríguez, C. J. (2018). Calidad total: un enfoque de la administración del siglo XXI. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3 (2), 634-647. [https://doi.org/10.26820/recimundo/2.\(3\).julio.2018.634-647](https://doi.org/10.26820/recimundo/2.(3).julio.2018.634-647)
- Club Excelencia en Gestión. (2019). *Modelo EFQM Versión gratuita*. Recuperado de <https://clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/modelo-efqm>
- Club Excelencia en Gestión. (2020a). Modelo EFQM. Recuperado de <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm>
- Club Excelencia en Gestión (2020b). *Modelo EFQM. Marco de referencia para la transformación de las organizaciones*. Club Excelencia en Gestión. Recuperado de <https://clubexcelencia.org/system/files/knowledge/doc/modelo-efqm.-marco-de-referencia-para-la-transformacion-de-las-organizaciones.pdf>
- Club Excelencia en Gestión. (2020c). *Experiencia evaluación con el Modelo EFQM 2020 en una organización sanitaria. Foro Excelencia Sanidad*. Recuperado de <https://clubexcelencia.org/system/files/knowledge/doc/experiencia-evaluacion-con-el-modelo-efqm-2020-en-una-organizacion-sanitaria.pdf>
- Club Excelencia en Gestión. (2020d). *Preparando la evaluación con el Modelo EFQM 2020 en una organización sanitaria. Foro Excelencia Sanidad*. Recuperado de <https://clubexcelencia.org/system/files/knowledge/doc/preparando-la-evaluacion-con-el-modelo-efqm-2020-en-una-organizacion-sanitaria.pdf>
- Consejo General del Trabajo Social. (2019). *III Informe sobre los Servicios Sociales en España*. Madrid: Consejo General del Trabajo Social. Recuperado de <https://www.cgtrabajosocial.es/publicaciones/iii-informe-sobre-los-servicios-sociales-en-espana-isse-iii/102/view>
- Consejo General del Trabajo Social. (2020). *Actuaciones del Trabajo Social ante el Covid-19*. Madrid: Consejo General del Trabajo Social. Recuperado de: <https://www.cgtrabajosocial.es/publicaciones/actuaciones-del-trabajo-social-ante-el-covid-19/106/view>
- García Mora, R., Esteban Carbonell, E. Y Del Rincón Ruiz, M. M. (2020). La perspectiva de la calidad en la intervención social: el caso de los centros municipales de Servicios Sociales de Zaragoza. *Trabajo Social Global*, 18 (10), 221– 234. <https://dx.doi.org/10.30827/tsg-gsw.v10i18.10270>
- Giménez Bertomeu, V. M. (2012). Investigar desde el Trabajo Social: Aprendizajes I+ D en el marco del Proyecto INCASS. *Revista Atlántida*, 4, 49– 72.
- Giménez Espín, J. A., Martínez Costa, M. y Jiménez Jiménez, D. (2019). Proposal of an empirical model that integrates relationships between organizational culture, learning and quality management. En Escuela Internacional de Doctorado de la Universidad de Murcia (Ed.) *Jornadas Doctorales de la Universidad de Murcia* (pp. 243– 249). Murcia: Universidad de Murcia. Recuperado de <https://libros.um.es/editum/catalog/view/2701/3851/4481-1>
- Gimeno Pina, N. (2018). La calidad en los Servicios Sociales: medir las cargas de trabajo de los profesionales. En Gentile, A., Hernández-Cordero, A. L. y Miranda-Larré, B. (Coords.). *Actas del VII Congreso de la Red Española de Política Social (REPS): Políticas sociales ante horizontes de incertidumbre y desigualdad* (pp. 1708-1717). Zaragoza: REPS. Recuperado de <https://reps-zaragoza.com/wp-content/uploads/2018/12/Libro-Actas-REPS-2018.pdf>

- Gonzalo, J. F., San-José, L. y Retolaza, J. L. (2019). Moral compliance as facilitator for ethical reflection in management: catalysts and situations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30, s/p. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1668263>
- Hernández Echegaray, A. (2019). Retos de los Servicios Sociales en España según la opinión experta en Trabajo Social. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 26, 123-150. <https://doi.org/10.14198/ALTERN2019.26.06>
- Juaneda Ayensa, E., González Menorca, L. y Marcuello Servós, C. (2013). El reto de la calidad para el Tercer Sector Social. Análisis de casos de implantación del modelo EFQM. *Cuadernos de Gestión*, 13 (2), 111– 126. <https://doi.org/10.5295/cdg.110285ea>
- Kam, P. K. (2020). ‘Social work is not just a job’: The qualities of social workers from the perspective of service users. *Journal of Social Work*, 20, 775– 796. <https://doi.org/10.1177/1468017319848109>
- Martínez Fernández, R. (2017). *La calidad integrada: análisis de la implantación de sistemas de gestión de la calidad en residencias de personas mayores en España*. Tesis doctoral. Universidad Pablo de Olavide, España. Recuperado de <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=BDh1Jy%2FhYQG%3D>
- Matías Solanilla, A., Eito Mateo, A. y Gómez Poyato, M. J. (2020). Los servicios sociales comarcales de atención primaria y la Covid-19. En tránsito hacia la nueva normalidad. *Servicios Sociales y Política Social*, XXXVII (monográfico especial), 177-191. Recuperado de: <https://www.serviciosocialesypoliticassociales.com/los-servicios-sociales-comarcales-de-atencion-primaria-y-la-covid-19-en-transito-hacia-la-nueva-normalidad>
- Medina Tornero, M., y Medina Ruiz, E. (2011). Análisis de la calidad percibida en usuarios/as de servicios sociales comunitarios. *Zerbitzuan. Revista de Servicios Sociales* (50), 85-100. <https://doi.org/10.5569/1134-7147.50.07>
- Millán, A. (2020). Mejorar la sostenibilidad futura con el modelo EFQM 2020. *Forum Calidad*, 31, 16-23. Recuperado de https://clubexcelencia.org/index.php/system/files/knowledge/doc/fc_314_ceg.pdf
- Medina Tornero, M., y Medina Ruiz, E. (2011). Análisis de la calidad percibida en usuarios/as de servicios sociales comunitarios. *Zerbitzuan. Revista de Servicios Sociales*, 50, 85-100.
- Morilla Luchena, A., Borrego Ales, Y., Orgambidez Ramos, A. y Vazquez Aguado, O. (2020). Quality of Working Life among Social Services Professionals in Spain: Analysis of the Psychosocial Factors Determining a Good Working Climate. *Journal of Social Service Research*, 46, 1-15. <https://doi.org/10.1080/01488376.2020.1845906>
- Ochando Ramírez, M. V. (2016). *Calidad en Servicios Sociales especializados* (Tesis Doctoral). Jaén: Universidad de Jaén. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10953/768>
- Ochando Ramírez, M. V. (2021). Carta a los lectores: La implantación de la calidad desde la perspectiva del Trabajo Social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 34, 265- 266. <http://dx.doi.org/10.5209/cuts.72704>
- Ovejas, C., Ariño, A. y Berasaluze, A. (2018). Tópicos y claves para comprender el Trabajo Social. En Raya Díez, E., Caparrós Civera, N., Lorente Molinas, B. y Anaut Bravo, S. (Coord.), *Ciencia y esencia en la práctica del Trabajo Social* (297– 312). Valencia: Tirant Humanidades.
- Perianez Cristobal, R., Calvo Mora, A., Rey Moreno, M. y Suárez, E. (2020). Organisational profiles: key factors from the EFQM model perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31, 1-24. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1787144>
- Las Heras Pinilla, M. P. (2019). *Trabajo Social y Servicios Sociales. Conocimiento y ética*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A y Consejo General del Trabajo Social.
- San Nicolás, A. Y Del Castillo, M. (2020). Modelo EFQM 2020: Hacia la excelencia y más allá. *Journal of Healthcare Quality Research*, 35 (1), p. 1-3. <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2020.01.001>