



VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Programa de Doctorat en Ciències Socials

**LA ACCIÓN SOCIAL EN LOS
TIEMPOS DE LA CALIDAD Y
EL *MANAGEMENT*.
Un diagnóstico desde la
mirada del Trabajo Social**

Autora: Laura Esteban Romaní

Directores de Tesis: Mercedes Botija Yagüe
y Fructuoso de Castro de la Iglesia

JULIO 2022

Dña. **MERCEDES BOTIJA YAGÜE**, Contratada Doctora del Departamento de Trabajo Social de la Universitat de València y

D. **FRUCTUOSO DE CASTRO DE LA IGLESIA**, Asociado del Departamento de Antropología Social y Pensamiento Filosófico Español de la Universidad Autónoma de Madrid

CERTIFICAN

Que la presente memoria, titulada “**LA ACCIÓN SOCIAL EN LOS TIEMPOS DE LA CALIDAD Y EL MANAGEMENT. Un diagnóstico desde la mirada del Trabajo Social**”, corresponde al trabajo realizado bajo su dirección por Dña. **LAURA ESTEBAN ROMANÍ**, para su presentación como Tesis Doctoral en el Programa de Doctorado en Ciencias Sociales de la Universitat de València.

Y para que conste firman el presente certificado en Valencia, a 5 de julio de 2022.

Fdo. Mercedes Botija Yagüe

Fdo. Fructuoso de Castro de la Iglesia



VNIVERSITAT D VALÈNCIA

Programa de Doctorat en Ciències Socials

TESIS DOCTORAL

LA ACCIÓN SOCIAL EN LOS TIEMPOS DE LA CALIDAD Y EL *MANAGEMENT*.

Un diagnóstico desde la mirada del Trabajo Social

AUTORA

Laura Esteban Romani

DIRECTORES DE TESIS

Mercedes Botija Yagüe y Fructuoso de Castro de la Iglesia

Defendida en la FACULTAT DE CIÈNCIES SOCIALS

JULIO, 2022

VNIVERSITAT D VALÈNCIA 
● PD en Ciències Socials

Resum

L'ACCIÓ SOCIAL ALS TEMPS DE LA QUALITAT I EL *MANAGEMENT*. Un diagnòstic des de la mirada del Treball Social

El Tercer Sector d'Acció Social (TSAS) es constitueix com un agent imprescindible en la provisió de benestar a la ciutadania. Les seues pràctiques han d'aconseguir les cotes de qualitat més altes possibles. És una qüestió ètica. Els sistemes de gestió de qualitat poden ser una eina que facilite la presa de decisions per a obtenir aquestes cotes.

El propòsit d'aquesta tesi és proporcionar un diagnòstic, des del posicionament de la disciplina del treball social, sobre la implantació dels sistemes de gestió de qualitat a les entitats del TSAS a Espanya, i partir d'aquest, proporcionar estratègies d'intervenció que faciliten la implantació i manteniment de la gestió amb qualitat en aquestes entitats.

Per fer-ho, s'ha realitzat una anàlisi situacional recollint informació de diferents perfils d'informants clau: persones usuàries, equips tècnics, juntes directives i personal de l'àmbit acadèmic i de la intervenció, mitjançant una revisió bibliogràfica important, entrevistes i qüestionaris.

Els resultats ens revelen que l'aplicació dels sistemes de gestió de qualitat orientats cap a la persona usuària són una eina que millora tant aspectes organitzatius de l'entitat com aspectes relacionats amb el benestar i qualitat de vida de les seues persones usuàries. Aquests mateixos resultats també alerten sobre els obstacles que apareixen en la seua implantació i que estan relacionats amb la idiosincràsia del sector, la resistència al canvi, lideratges inadequats i falta de capacitat i recursos.

A les conclusions es proposen intervencions des de metodologies de les ciències socials que facilitaran la superació d'aquests obstacles i la implantació de processos de millora.

Aquesta recerca realitza aportacions rellevants per a aquelles entitats que s'animen a implicar-se en l'adopció d'aquesta mena de certificacions i puguem utilitzar el diagnòstic aquí exposat per a poder adoptar mesures que afavorisquen la garantia de l'èxit dels processos.

Paraules clau: Treball Social, Sistemes de Gestió de Qualitat, Tercer Sector d'Acció Social, DAFO, CAME, entrevista motivacional, resistència al canvi, lideratge, impacte en la qualitat de vida.

Resumen

LA ACCIÓN SOCIAL EN LOS TIEMPOS DE LA CALIDAD Y EL *MANAGEMENT*. Un diagnóstico desde la mirada del Trabajo Social

El Tercer Sector de Acción Social (TSAS) se constituye como un agente imprescindible en la provisión de bienestar a la ciudadanía. Sus prácticas deben alcanzar las cotas de calidad más altas posibles. Es una cuestión ética. Los sistemas de gestión de calidad pueden ser una herramienta que facilite la toma de decisiones para alcanzar estas cotas.

El propósito de esta Tesis es proporcionar un diagnóstico, desde el posicionamiento de la disciplina del Trabajo Social, sobre la implantación de los sistemas de gestión de calidad en las entidades del TSAS en España y, a partir del mismo, proporcionar estrategias de intervención que faciliten la implantación y mantenimiento de la gestión con calidad en estas entidades.

Para ello, se ha realizado un análisis situacional recogiendo información de diferentes perfiles de informantes clave: personas usuarias, equipos técnicos, juntas directivas y personal del ámbito académico y de la intervención, a través de una importante revisión bibliográfica, entrevistas y cuestionarios.

Los resultados nos revelan que la aplicación de los sistemas de gestión de calidad orientados hacia la persona usuaria son una herramienta que mejora tanto aspectos organizativos de la entidad como aspectos relacionados con el bienestar y calidad de vida de sus personas usuarias. Estos mismos resultados también alertan sobre los obstáculos que aparecen en su implantación y que están relacionados con la idiosincrasia del sector, la resistencia al cambio, liderazgos inadecuados y falta de capacitación y recursos.

En las conclusiones se proponen intervenciones desde metodologías de las ciencias sociales que facilitarán la superación de estos obstáculos y la implantación de procesos de mejora.

Esta investigación realiza aportaciones relevantes para aquellas entidades que se animen a implicarse en la adopción de este tipo de certificaciones y puedan utilizar el diagnóstico aquí expuesto para poder adoptar medidas que favorezcan la garantía del éxito de los procesos.

Palabras clave: Trabajo Social, Sistemas de Gestión de Calidad, Tercer Sector de Acción Social, DAFO, CAME, entrevista motivacional, resistencia al cambio, liderazgo, impacto en la calidad de vida.

Summary

SOCIAL ACTION IN TIMES OF QUALITY AND MANAGEMENT. A diagnosis from a social work perspective

The Third Sector of Social Action (TSSA) is an essential agent in the provision of welfare to citizens. Its practices must reach the highest possible levels of quality. This is an ethical issue. Quality management systems can be a tool to facilitate decision-making in order to reach these standards.

The purpose of this thesis is to provide a diagnosis, from the position of the discipline of social work, on the implementation of quality management systems in the TSSA entities in Spain, and based on this, to provide intervention strategies that facilitate the implementation and maintenance of quality management in these entities.

To this end, a situational analysis has been carried out by collecting information from different key informant profiles: users, technical teams, boards of directors and staff from the academic and intervention fields, and through an important bibliographical review, interviews and questionnaires.

The results reveal that the application of user-oriented quality management systems is a tool that improves organisational aspects of the institution and aspects related to the well-being and quality of life of its users. These same results also warn of the obstacles that appear in their implementation, which are related to the idiosyncrasy of the sector, resistance to change, inadequate leadership and lack of training and resources.

The conclusions propose interventions based on social science methodologies that will facilitate the overcoming of these obstacles and the implementation of improvement processes.

This research makes relevant contributions for those entities that are encouraged to become involved in the adoption of this type of certification and can use the diagnosis presented here to be able to adopt measures that promote the guarantee of the success of the processes.

Keywords: Social Work, Quality Management Systems, Third Sector of Social Action, SWOT, CAME, motivational interviewing, resistance to change, leadership, impact on quality of life.

*“Si quieres construir un barco no empieces por buscar madera,
cortar tablas o distribuir el trabajo; primero has de evocar en
los hombres el anhelo del mar libre y ancho”.*

Antoine de Saint-Exupéry

Justificación del trabajo

Sería la primera década de este siglo, cuando la persona que por aquel entonces era mi jefe nos comunicó que estaba muy bien todo lo que hacíamos y que fenomenal el entusiasmo que le poníamos a todo, pero que aún lo podíamos hacer mejor y, lo más importante, podíamos y debíamos comprobarlo y demostrarlo. Ese día fue la primera vez que oí hablar de Sistemas de Gestión de Calidad (en adelante SGC) en el Tercer Sector de Acción Social (TSAS), tema que me ha acompañado en mi desempeño como trabajadora social los últimos años y que nos va a ocupar las próximas páginas.

La gestión o también llamada *management* es un asunto que tradicionalmente pertenece al campo de los sectores empresariales y, por tanto, suele estar impregnada de la idiosincrasia de este sector. Pero la Acción Social también gestiona y, además, debe gestionar extremadamente bien y con calidad dada la relevancia de sus menesteres. Victoria Belis, reciente Premio Estatal del Trabajo Social en la categoría de profesión, ya escribió sobre la necesidad de fomentar la reflexión en temas de gestión como: establecer procesos, diseñar procedimientos, gestionar con calidad, sistematizar el conocimiento. Estos temas, que tal y como afirma Belis (2010) no son considerados prioritarios en el quehacer profesional del Trabajo Social, son de primera necesidad si se aspira a hacer perdurar la acción social y el sistema de servicios sociales.

Esta Tesis, es un trabajo necesario que aporta literatura y herramientas para tratar la gestión con calidad en la acción social, pero desde la idiosincrasia de su propio sector, con sus valores y sus metodologías y siempre teniendo en el punto de mira el bienestar de la ciudadanía.

Referencia a ODS

Este trabajo de investigación contribuye a la Agenda 2030. Los sistemas de gestión de calidad pueden ser una herramienta para que las entidades del Tercer Sector de Acción Social contribuyan a que su estrategia sea sostenible en todas sus dimensiones. Desde los modelos de gestión que se proponen en esta Tesis se anima a que las entidades definan el propósito, la visión y el modelo de estrategia teniendo en cuenta los principios y prácticas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

A continuación, se muestran ejemplos desde los que se materializa esta contribución:

ODS 1: Fin de la pobreza. Este objetivo pretende erradicar la pobreza extrema en todo el mundo reduciendo sus dimensiones y facilitando el acceso a recursos económicos, servicios básicos y de protección social a toda la población.

Las entidades del Tercer Sector de Acción Social, que no tienen entre sus fines específicos el contribuir a la lucha contra la pobreza, pueden contribuir a este ODS en su apartado de recursos humanos, creando condiciones de trabajo dignas y facilitando oportunidades laborales para grupos más vulnerables, además de estar obligados a definir políticas de igualdad, no discriminación e inclusión de colectivos desfavorecidos.

ODS 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todas las edades. Este objetivo pretende reducir tasas de mortalidad, lograr cobertura sanitaria universal y fomentar la investigación y hábitos de vida saludables.

La acción social que se dedica al ámbito sociosanitario está directamente relacionada con este ODS, pero la acción social que se dedica a otros sectores también contribuye, ya que con sus sistemas de gestión de calidad fomenta entre sus prácticas políticas de seguridad y salud laboral y tiene entre sus ejes transversales la preocupación

por el impacto ambiental, acciones que contribuyen directamente a la salubridad de sus grupos de interés y, por ende, de la sociedad en general.

ODS 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad. Una vez más los sectores de la acción social que, además, gestionan con calidad y buenas prácticas contribuyen a este objetivo. Si bien es cierto que las que se dedican al sector educativo están más ligadas, el resto también contribuye desde el momento que el departamento de recursos humanos ofrece aprendizaje continuo a sus personas trabajadoras. Además, se vigila la innovación tecnológica y se fomentan alianzas con los sectores educativos.

ODS 5: Lograr la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas. Este ODS está directamente alineado con los valores de la Acción Social y el Trabajo Social. Dentro de las entidades de esta investigación y junto con los sistemas de gestión que se proponen, se puede relacionar con las políticas de igualdad de género que se fomentan tanto para directivas como para personas usuarias, así como el fomento de la conciliación familiar y la tolerancia cero a los abusos o discriminación por género.

ODS 11 y 12: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles y garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Estos ODS pretenden conseguir ciudades y comunidades sostenibles. Los modelos de gestión de calidad que se incorporan en la acción social incorporan un eje que "obliga" a diseñar indicadores de sostenibilidad en los proyectos que se ejecutan: vigilar las emisiones, invertir en tecnología, cooperar, trazar alianzas, hacer un uso eficiente de los recursos, impulsar el uso de energías renovables y materiales reciclados etc.

ODS 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. Este ODS se relaciona directamente con la promoción de un funcionamiento y unas prácticas de calidad. Las entidades deben cumplir con la legislación tanto nacional como internacional relacionada con los derechos humanos. Se

debe disponer de un código ético y de sus mecanismos de gestión en casos de incumplimiento.

ODS 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible. En este ODS se apuesta por fomentar las relaciones con otras entidades y fomentar los ODS en las estrategias de las entidades tal y como se está comentando en este apartado.

En definitiva, el Tercer Sector de Acción Social puede contribuir en gran medida al logro de los ODS a la vez que desarrolla su propio ecosistema sostenible (Plataforma ONG de Acción Social, 2019) y los modelos de gestión de calidad centrados en la persona, como los que se presentan en este trabajo, contribuyen a la consecución de los ODS, ya que ofrecen un marco y una metodología para ayudar con la transformación, los cambios y la disrupción a la que se enfrentan las entidades de acción social (Arranz, Puche y Antón, 2020). Estos sistemas miden constantemente el punto en el que se encuentran estas entidades en el camino hacia la sostenibilidad.

Agradecimientos

A la dirección de mi Tesis: Mercedes Botija y Fructuoso de Castro. A Mercedes, por ser la primera persona que me dijo “Tú puedes hacer un doctorado”, y porque desde esa frase no ha dejado ni un segundo de animarme, acompañarme y empoderarme. A Fructuoso, por ser una fuente inagotable de inspiración y generosidad, en todo lo que dice y en todo lo que hace.

A todas las personas que cada día se levantan para ir a trabajar y hacen que el mundo sea un lugar más amable, más humano y menos raro y, en especial, a las que, además de esa gran faena, han tenido un rato para contestar mis encuestas y para que yo les pudiera entrevistar, y enriquecer esta Tesis con sus aportaciones. En especial a Gema de la Federación Española de Espina Bífida e Hidrocefalia, a Tomás y Paquita de AMICA, a Lasy de la Asociación de Salud Mental de las Palmas, a Manuel de la Asociación de Familiares de Enfermos de Alzheimer de Zamora, a Pablo del Centro Antaris de Sevilla, a Patricia del Grupo el Castillo y a Nuria, Peter y José Luis del Grupo Develop. A Fernando Fantova, a Emma Juaneda, a Dolors Colom y a Manuel y Elvira Medina, por su sapiencia y generosidad infinitas. Y, por supuesto, a todo el colectivo de Fibrosis Quística que tanto me enseña cada día en lo profesional y en lo personal, en especial a Beatriz, Juan, M^a José, Fanny, Nerea, Blanca y Pedro (allá donde estés).

A Paz, porque, una vez más, le pides un dedo y no te da un brazo, te regala el cuerpo entero.

A todas y todos mis compañeros/as del Departamento de Trabajo Social de la Universidad de Valencia que a lo largo de estos años en algún momento se han alegrado, preocupado, compadecido, animado, e interesado de cómo llevaba esta aventura.

A M^a Victoria y a Sergi, compañeros inesperados de la UNIR, que podrían poner su foto para ilustrar la definición de “Buenas prácticas de compañerismo en Trabajo Social”, gracias por ponerle interés, ilusión, disponibilidad, profesionalidad y buen humor a las respuestas de todas mis preguntas.

A mis amigas del "Vermut a las 8", por todas las celebraciones preventivas que le habéis dedicado a esta Tesis, eso sí es confianza.

A mi madre, a mi padre y a mi hermano porque, una vez más, cuando a mí me da por estas cosas, ellos hacen lo mejor que se les da: ser la mejor abuelita, el mejor tío y el mejor tío que podrían tener mis hijos.

A Noa, Guillermo y Alfonso. Aunque ninguno de ellos ha pasado de la portada ni probablemente llegarán a leer una línea más allá del título y los agradecimientos, estoy segura de que estarán muy alegres de que por fin haya terminado y ya no acapare el ordenador principal a todas horas. Aun así, su contribución a esta Tesis ha sido la más importante, porque hacen de mi vida un lugar feliz en el que me siento capaz de cualquier cosa. SQaG y a sus vástagos.

Índice temático

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. Tercer Sector de Acción Social	9
1. Introducción	11
2. Aproximación conceptual y evolución del Tercer Sector Español	12
2.1. La especificidad organizativa del Tercer Sector: divergencias o concordancias	21
2.2. El Tercer Sector español en la línea del tiempo	31
3. Tercer Sector de Acción Social	32
3.1. Funciones y actividades principales del TSAS	36
3.2. Ámbito de actuación y colectivos de atención	40
3.3. Modelos de gobernanza	40
3.4. Sostenibilidad financiera e innovación	43
3.5. Retos de futuro	48
4. Las personas del TSAS: profesionales y voluntarias	50
4.1. Las personas profesionales	50
4.2. Las personas voluntarias	52
5. Identificación del marco normativo vigente	54
6. Ideas clave del capítulo	56
CAPÍTULO 2. La acción social en los tiempos de la calidad. Una mirada desde el Trabajo Social	57
1. Introducción	59
2. La gestión de calidad en la intervención social	61
2.1. Calidad. Aproximación conceptual y evolución	61
2.2. El equipo de la calidad frente al equipo de la reticencia	63
2.3. El Trabajo Social y la gestión con calidad. Más allá de la evaluación	76
3. Instrumentos y modelos para la gestión con calidad en el TSAS	81
3.1. Modelo EFQM 2020	82
3.2. Modelo Sello Dona con Confianza de la Fundación Lealtad	85
3.3. Norma ONG con calidad, Versión 5	88
3.4. Herramienta de transparencia y buen gobierno de la Plataforma de ONG de Acción Social	90
3.5. Modelo Estrellas. Reconocimiento a la Gestión y al Compromiso Social ...	91
4. Ideas clave del capítulo	99
CAPÍTULO 3. La gestión del cambio en las entidades de acción social	101
1. Introducción	103
2. El camino del cambio	105
3. Propuesta de métodos de acompañamiento desde el Trabajo Social	109
3.1. La entrevista motivacional	109

3.2. Los diálogos apreciativos	112
4. Ideas clave del capítulo	114

CAPÍTULO 4. Metodología 115

1. Introducción	118
2. Identificando el objeto de estudio	119
2.1. Entidades del TSAS	120
2.2. Sistemas de Gestión de Calidad	120
2.3. El proceso del cambio	121
3. Posicionamiento de la investigación	121
3.1. La mirada del Trabajo Social	121
3.2. Posicionamiento metodológico	122
3.3. Enfoque de la investigación	126
4. Objetivos	128
4.1. Objetivo general	130
4.2. Objetivos específicos	130
5. Diseño metodológico y de la investigación	131
6. Población y muestra	133
6.1. Selección de la muestra de los cuestionarios	133
6.2. Selección de informantes clave de las entrevistas	137
7. Técnicas e instrumentos para la investigación	141
7.1. Revisión bibliográfica sistemática y documental	141
7.2. Los cuestionarios	144
7.3. Las entrevistas	148
8. Procedimiento y garantías éticas	159
9. Ideas clave del capítulo	160

CAPÍTULO 5. Resultados 161

1. Introducción	163
2. Impacto en la personas usuaria	165
2.1. Mayor comprensión de las necesidades	171
2.2. Mejoras en la atención	172
2.3. Más participación	173
2.4. Mejoras en la evaluación	174
3. Impacto en las entidades: Análisis situacional FODA desde las ciencias sociales	175
3.1. Ejes facilitadores: Fortalezas-Oportunidades	175
3.2. Ejes barrera: Debilidades-Amenazas	185
4. Análisis estratégico desde el Trabajo Social por medio de la herramienta CAME	201
4.1. Favorecer la motivación previa y el liderazgo comprometido	202
4.2. Formación y capacitación	209
4.3. Acompañamiento y dinamización	210
4.4. Sostenibilidad económica y compromiso de la administración	215
5. Ideas clave del capítulo	218

CAPÍTULO 6. Discusión	221
1. Introducción	223
2. De liderar lo posible a gestionar lo probable	225
3. El desafío a la tradición	229
4. Pautas y recomendaciones	232
CONCLUSIONES	240
1. Diagnóstico sobre la implantación de los SGC en las entidades del TSAS	242
2. Planteamiento de estrategias de intervención que faciliten la implantación y mantenimiento de los SGC en el TSAS	250
3. Limitaciones del presente trabajo y propuestas de nuevas líneas de investigación	252
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	254
ANEXOS	287
Anexo 1. Cuestionario A para entidades	289
Anexo 2. Cuestionario B para personas usuarias	293
Anexo 3. Validez de la entrevista A a informantes clave, personas directivas y profesionales	295

Índice de tablas

Tabla 1.	Terminología relacionada con el Tercer Sector	16
Tabla 2.	La doble misión del Tercer Sector y su naturaleza trinitaria	18
Tabla 3.	Fuentes de financiación del Tercer Sector	27
Tabla 4.	Argumentos a favor en la implantación de SGC en TSAS. Resumen por autoría	70
Tabla 5.	Barreras y obstáculos en la implantación de SGC en TSAS. Resumen por autoría	75
Tabla 6.	Matriz para el análisis situacional FODA/DAFO desde las ciencias sociales	125
Tabla 7.	Validez y fiabilidad del diseño metodológico	131
Tabla 8.	Cuadro resumen de informantes y técnicas	132
Tabla 9.	Sector de intervención de la muestra de entidades del TSAS	135
Tabla 10.	Tamaño de las entidades de la muestra, según el número de personas trabajadoras	135
Tabla 11.	Porcentaje de dedicación de la persona responsable de la gestión con calidad	136
Tabla 12.	Muestra entrevistada con perfil técnico o directivo	138
Tabla 13.	Criterios para el coeficiente de argumentación Ka	139
Tabla 14.	Muestra entrevistada con perfil de consultoría externa y expertos/as académicos/as	140
Tabla 15.	Criterios de selección para bases de datos	142
Tabla 16.	Resultados de la validación de las preguntas de la entrevista A ...	153
Tabla 17.	Desarrollo del planteamiento central para el análisis en MAXQDA 2020	154
Tabla 18.	Percepción de las personas usuarias en cuanto al cumplimiento de objetivos	166
Tabla 19.	Grado de satisfacción con su entidad de las personas usuarias	166
Tabla 20.	Percepción de mejora de bienestar según actividades	167
Tabla 21.	Conocimiento del SGC en la entidad	169
Tabla 22.	Frecuencia de diferencias percibidas al gestionar con calidad	170
Tabla 23.	Listado de mejoras identificadas al gestionar con calidad en las entidades	177
Tabla 24.	Dificultades en la implantación del SGC	186
Tabla 25.	Debilidades identificadas según el nº de personas trabajadoras y el tiempo utilizando el SGC	187

Índice de gráficos

Gráfico 1. Percepción de oportunidades y fortalezas	178
Gráfico 2. Percepción de debilidades y amenazas	188
Gráfico 3. Propuestas de informantes clave para resolver debilidades y amenazas	202
Gráfico 4. Perfiles profesionales con responsabilidad de liderar el SGC	213

Índice de figuras

Figura 1. Esferas de la sociedad para el bienestar	14
Figura 2. Resumen cronológico del Tercer Sector Español	32
Figura 3. ¿Qué hacen las entidades del Tercer Sector?	38
Figura 4. Dimensión económica del TSAS, 2019	44
Figura 5. Las personas remuneradas en el TSAS	51
Figura 6. Características de las personas voluntarias en el TSAS	52
Figura 7. Línea del tiempo de legislación más relevante estatal en el TSAS	55
Figura 8. La evolución de las etapas de la calidad hasta la actualidad	62
Figura 9. Dimensiones de la calidad integrada	77
Figura 10. Dimensiones del modelo EFQM 2020	83
Figura 11. Principios de Transparencia y Buenas Prácticas de Fundación Lealtad	86
Figura 12. Ejes del modelo de gestión de la norma ONG con calidad	89
Figura 13. Esquema del Modelo Estrellas	93
Figura 14. La rueda del cambio	109
Figura 15. Etapas de la investigación	133
Figura 16. Proceso de selección de la bibliografía	143
Figura 17. Captura de pantalla de las opciones del formulario para la validación de cada pregunta de la entrevista	151
Figura 18. Codificación de subcategorías emergentes y apriorísticas de ventajas y necesidades satisfechas	155
Figura 19. Codificación de subcategorías emergentes y apriorísticas de dificultades y vulnerabilidades	156
Figura 20. Codificación de subcategorías emergentes y apriorísticas de impacto en la persona usuaria	157
Figura 21. Codificación de subcategorías emergentes y apriorísticas de propuestas facilitadoras	158
Figura 22. Subcategorías del impacto en la persona usuaria al gestionar con calidad	171
Figura 23. Ventajas percibidas	183
Figura 24. Principales ejes de debilidades y amenazas	189
Figura 25. Categorización de motivación intrínseca y extrínseca	204
Figura 26. Puntos clave en el recorrido hacia la satisfacción	218
Figura 27. Matriz resumen análisis FODA en SGC y entidades TSAS	219
Figura 28. Matriz resumen de acciones CAME	220

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La calidad, la gestión con calidad, es una cuestión ética.

La inspiración de esta Tesis fue una frase de Luis Alberto Barriga: “La incorporación de la calidad es una exigencia ética para los sistemas de bienestar social (...) la finalidad perseguida no tiene que ser la mejora de la calidad de los servicios, sino la mejora de la calidad de vida de las personas”. (Barriga, 2000, p. 60)

No creo que haya nada más ético que tener como finalidad mejorar la calidad de vida de las personas.

Esta Tesis se construye desde esta premisa, mostrar qué elementos se ven mejorados cuándo se gestiona con calidad y si se percibe que realmente impacta en la calidad de vida de las personas usuarias. También va de tratar de averiguar por qué, a pesar de todo, la Plataforma de ONG de Acción Social en su estudio de situación de 2015 alerta que la implantación de los sistemas de gestión de calidad en el TSAS se ha estancado y en 2019 se vuelve a realizar otro estudio de situación y los datos no mejoran. Solo 3 de cada 10 entidades están certificadas y mantienen dicha certificación, por lo que habrá que analizar cuáles son las vulnerabilidades que aparecen en la implantación y mantenimiento de estos sistemas, tanto en un plano interno como externo.

No obstante, la presente Tesis no pretende ser solo una exposición descriptiva de esta realidad, sino que anhela ir un paso más allá y analizar y proponer ejes y líneas de actuación que podrán anticipar y preparar un entorno adecuado y favorecedor para que estos procesos tengan éxito. Todo ello para llegar a la meta final: mejorar la calidad de vida de las personas para las que se trabaja en este entorno cambiante.

El marco de actuación que enmarca este trabajo es el Tercer Sector de Acción Social (TSAS). Este sector, y en concreto la Federación Española de Fibrosis Quística, ha sido el escenario en el que he desarrollado la mayor parte de mi vida profesional. Este sector, con sus luces y sombras, a día de hoy se posiciona como una de las piedras angulares sobre las que pivota el bienestar social.

Tal y como se desarrollará en uno de los capítulos del marco teórico de esta Tesis, el TSAS es un sector que, por un lado, articula y canaliza demandas sociales de colectivos más desfavorecidos frente a los poderes públicos y la sociedad en general, y por otro, despliega acciones destinadas a cubrir esas mismas necesidades. Actualmente, según datos de la Plataforma del Tercer Sector de Acción Social en España, en 2019 existen alrededor de 30.000 entidades que componen este sector y sus principales colectivos beneficiarios son la discapacidad (29%), la infancia y adolescencia (25%), personas en riesgo de pobreza y marginación (19%) y la población en general (23%).

A pesar de las crisis económicas y, por qué no decirlo, también de las crisis de identidad, el TSAS ha demostrado que es un actor imprescindible en la producción del bienestar. Pese a encontrarse en un momento en el que se enfrenta a múltiples retos de sostenibilidad institucional, económico-financiera y social (Marbán Gallego y Rodríguez-Cabrero, 2013; Fantova, 2015; Zubero, 2015a; Marbán Gallego, Pérez y Rodríguez-Cabrero, 2020; Plataforma de ONG de Acción Social, 2020) y a ser más precario en cuanto a estabilidad y recursos que otros actores de la sociedad, ha demostrado ser más flexible y ágil para plantear prácticas innovadoras y estar en posición de tener un papel cohesionador muy importante entre estamentos públicos y privados.

Ya lo demostró en la crisis financiera de 2008, cuando fue un sostén fundamental en vivienda y alimentación de colectivos vulnerables que no podía atender la administración. Lo ha vuelto a demostrar en 2019 con el papel que ha desempeñado en la respuesta multinivel ante la situación de emergencia que se generó durante la pandemia de la COVID 19 (Llosa, Agulló-Tomás, Ventosa y Colunga, 2021). Por todo ello y mucho más, sus prácticas deben ser valoradas, medidas y estudiadas igual que el resto de los sistemas. Esta Tesis tratará de poner esta premisa en valor.

En el momento actual, en el que estamos en una sociedad con un entorno que se caracteriza por la volatilidad y la incertidumbre, parece que las lógicas de funcionamiento de las entidades que trabajan para el bienestar, quieran y deban acercarse a prácticas en las que se estudie el presente para preparar el futuro. Los modelos tradicionales más verticales y rígidos de gestión y liderazgo están dejando paso a otros más flexibles y dinámicos, con menos burocracia y más cooperativos. Hay cambios en las estructuras de las entidades, pero no solo en las estructuras, sino también en sus principales grupos de interés. Por una parte, las personas a las que atienden. Estas personas ya no son meras espectadoras receptoras de servicios, se han convertido en protagonistas de su propio desarrollo. Son más conscientes de sus necesidades, son más conscientes de su entorno y demandan más participación y más calidad en los servicios. Por otra parte, los y las profesionales del sector, conscientes de los desafíos a los que se enfrentan demandan más herramientas a su alcance. Los financiadores ya no “dan donativos por caridad”, sino que también exigen saber que su financiación se está usando en aquello para lo que fue otorgada y se emplea de la manera más eficaz y transparente y, además, quieren ver datos que lo demuestren.

Y por supuesto, las entidades del TSAS deben contribuir al desarrollo sostenible, para ello deben asegurar ecosistemas sanos, buen gobierno y equidad social. El desarrollo que tengan en su capacidad organizativa es relevante para que las entidades del TSAS sean sostenibles y sirvan a su propósito (Williams-Gray, 2016).

Tal y como reflexionan Arranz, Puche y Antón (2020) los modelos de gestión de calidad tipo EFQM reconocen el papel que pueden desempeñar las organizaciones en el

desarrollo de la Agenda 2030 de desarrollo sostenible que incluye 17 ODS de Naciones Unidas: esta es la culminación de lo que se puede decir que es un ecosistema sano. Este tipo de modelos de gestión ofrecen una metodología que ayuda a las entidades a afrontar la necesidad de transformación ante los desafíos y exigencias de su entorno, aportando principios como más valor para las personas usuarias, más capacidad de organización ágil e íntegra, más innovación, más fomento del talento de las personas y, sobre todo, mantener resultados en el tiempo.

Con estas dos ideas principales: 1) El TSAS es un actor imprescindible en la producción del bienestar y se debe a los cambios del ecosistema, y 2) los modelos de gestión de calidad ofrecen unas metodologías para ayudar a que eso sea posible, parece que estamos ante lo que podría ser el *combinado perfecto*.

Pero algo ha fallado. Ya en los años 90, en unas Jornadas sobre Calidad Total en los Servicios Públicos y en la Empresa, organizadas por el Instituto Nacional de Administraciones Públicas y la Fundación Formación y Tecnología, Emilio Díez de Castro, Catedrático de Organización de Empresas de la Universidad de Sevilla hacía el siguiente vaticinio: “Creo que... la mayor parte de los altos directivos de las Administraciones Públicas empiezan a pensar en la implantación de calidad por deseos de modernización y por no quedarse atrás. Falta, sin embargo, el factor interiorizar la necesidad, así como la existencia de un cierto temor a la supervivencia. ¿qué pasará cuando comiencen las dificultades? Mi opinión personal es que, al llegar el momento, la mayor parte de los sistemas de gestión de calidad, se diluirán o simplemente caerán” (Díez de Castro, 1992, p. 94).

A lo largo de toda la búsqueda bibliográfica de esta Tesis se ha podido comprobar que el tema de la implantación de la gestión de calidad en la empresa sí es un tema que ha interesado a la investigación y al mundo académico. No obstante, apenas hay estudios que investiguen este fenómeno en el sector de la acción social (Melão, Amorin, Marimon y Alegre, 2018).

En 2015, Ruiz- Torres, Ayala, Alomoto y Acero-Chávez publicaron una revisión sobre la bibliografía acerca de gestión de calidad. De los 154 artículos encontrados, casi

la totalidad se centraban en la mejora significativa del producto y del servicio y solo 2 artículos hablaban de calidad en organizaciones dedicadas a la acción social, uno en el marco de una universidad y otro en organizaciones del tercer sector. Desde esta revisión hasta ahora hay más publicaciones al respecto, pero es una proporción muy desigual entre la dedicada a la industria y la dedicada al TSAS.

El presente trabajo va a aportar al cuerpo de la literatura académica un análisis desde las propias voces de los grupos de interés implicados en la implantación de estos sistemas de gestión de calidad en la acción social. El análisis, planteado desde el punto de vista del diagnóstico, va a aportar, además, elementos clave a tener en cuenta para intervenir y desarrollar acciones y políticas al respecto.

Otro de los retos que plantea la presente investigación es que la mirada desde la que se realiza sea desde la mirada del Trabajo Social.

Hablar de gestión y de Trabajo Social en la misma frase, en ocasiones puede parecer contradictorio, puede provocar reacciones de rechazo, de escepticismo. Las personas profesionales del Trabajo Social, en mi experiencia, vivimos en una continua ambivalencia. Un día, por la mañana, puedes sentir el empoderamiento que te otorga ser un agente de cambio y una persona que contribuye a construir un mundo mejor y ese mismo día, por la tarde, puedes hundirte en la más absoluta de las frustraciones cuando el sistema te encorseta, limita y boicotea tus actuaciones con ese muro que es la crisis del estado de bienestar y su inagotable burocracia. Pero la gestión, la gestión con calidad, no debe confundirse con la burocracia. La gestión y la capacidad organizativa deben entenderse como la actividad necesaria para llevar a cabo la misión de la organización. El Trabajo Social no puede, ni debe, ser ajeno a esta actividad, ya que está en su idiosincrasia.

Este será el posicionamiento a lo largo de toda la investigación: cómo los sistemas de gestión de calidad pueden considerarse una herramienta de transformación social favorecedora del cambio y la transformación social incardinando la disciplina del Trabajo Social como relevante en todo el proceso y promoviendo el bienestar en las personas usuarias.

Las prácticas de la intervención social ya no son solo actos de “buena voluntad” de la sociedad civil, sino que podemos decir que avanzan hacia “prácticas de calidad” emanadas de la sociedad civil, acompañadas de profesionales de la acción social, como es el caso del Trabajo Social, y cada vez más impregnadas de *management*.

Hernández Echegaray (2020, p. 20) sentencia: “Se considera que hay pocas trabajadoras sociales que sean referentes y ejerzan un liderazgo sólido”.

Es necesario retomar el papel de las pioneras del Trabajo Social y participar más en las políticas sociales y en la toma de decisiones y ello va a pasar por participar en el liderazgo de la implantación de políticas de calidad en los sectores del bienestar.

Para desplegar este planteamiento, el cuerpo de la Tesis lo conforman cinco grandes bloques:

1. Un primer bloque que recoge el marco teórico sobre el que se ha sustentado el planteamiento y objeto de estudio. Está compuesto de tres capítulos que desarrollan:
 - a. Las principales características y retos del TSAS.
 - b. Un recorrido desde el paso del activismo al *management* en la acción social y los principales modelos de certificaciones de sistemas de gestión de calidad que se han acogido.
 - c. Y por último se ha configurado un capítulo que propone una articulación de metodologías de intervención social para apoyar el cambio en entidades.
2. Un segundo bloque recoge la metodología y el planteamiento de la investigación. En el plano metodológico nos situamos en el diagnóstico social tal y como promovía De Robertis (2006) como un acto profesional de conocimiento, clarificación y comprensión que nos va a delimitar los espacios estratégicos para la acción. Se ha empleado como herramienta de diagnóstico el análisis situacional de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) adaptado a las ciencias sociales. Los instrumentos de recogida de

información han incluido revisión bibliográfica, encuestas y entrevistas a diferentes perfiles de informantes clave.

3. Un tercer bloque acoge el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo y la discusión de los mismos en la que se evidencian las coincidencias, discrepancias y aportaciones al respecto de otros trabajos de naturaleza similar.
4. Finalmente se ha elaborado un apartado con las principales conclusiones, propuestas de intervención y posibles nuevas vías por las que seguir investigando.
5. Además, se añaden los anexos que facilitan la consulta de las herramientas empleadas en el trabajo de campo y las referencias bibliográficas que se han utilizado en esta investigación.

Señalar que a lo largo del documento las citas se han realizado identificando al autor o autora solo con el apellido para facilitar la lectura del texto, pero en la bibliografía se ha incluido el nombre de pila de las autoras y autores a fin de visualizar el género.

Esta Tesis aportará y abordará elementos clave y retos que las entidades deben conocer si van a iniciar un cambio en su gestión o ya están en proceso. Las entidades están en mejor posición para anticipar y resolver las dificultades que pueden surgir durante los procesos de cambio en la gestión si son conocedoras previamente de los resultados que van a obtener y de las posibles barreras que se van a encontrar (Gómez-López, Serrano-Bedia y López-Fernández, 2019). Pero no solo aportará elementos clave para las entidades, sino también para otros agentes relacionados como los poderes públicos que deben desarrollar la normativa al respecto.

Pero, sobre todo, este trabajo pretende, tal y como reza la cita con la que empieza, **EVOCAR:**

- Evocar la necesidad de superar y resolver las necesidades y vulnerabilidades que aparecen a la hora de implantar prácticas de calidad en la acción social, sea cual sea el tamaño de la entidad.

- Evocar que la gestión con calidad y los liderazgos no se queden en fríos gerencialismos o en un *management* aséptico.
- Evocar políticas con valores que persigan y reglamenten la ética en la intervención social.
- Evocar el deseo de que la profesión del Trabajo Social siga conquistando espacios profesionales para seguir con su misión de fomentar el cambio social para propiciar el bienestar de todas las personas.



CAPÍTULO 1.
Tercer Sector de
Acción Social

Capítulo 1 TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL

1. Introducción
2. Aproximación conceptual y evolución del Tercer Sector Español
 - 2.1. La especificidad organizativa del Tercer Sector: divergencias o concordancias
 - 2.1.1. La heterogeneidad del sector
 - 2.1.2. La escasa capacidad para generar recursos propios y la diversidad de fuentes de financiación
 - 2.1.3. La poca articulación de las asociaciones que lo componen y diferencias en gestión y estructuras organizativas
 - 2.1.4. Funciones y reconocimiento social
 - 2.2. El Tercer Sector español en la línea del tiempo
3. Tercer Sector de Acción Social
 - 3.1. Funciones y actividades principales del TSAS
 - 3.2. Ámbito de actuación y colectivos de atención
 - 3.3. Modelos de gobernanza
 - 3.3.1. Presencia de la mujer en órganos de gobierno del TSAS
 - 3.4. Sostenibilidad financiera e innovación
 - 3.4.1. Sostenibilidad financiera
 - 3.4.2. Innovación
 - 3.5. Retos de futuro
 - 3.5.1. Mejora de la sostenibilidad económica-financiera
 - 3.5.2. Mejora de la sostenibilidad social
 - 3.5.3. Mejora de la calidad y la profesionalización
4. Las personas del TSAS: profesionales y voluntarias
 - 4.1. Las personas profesionales
 - 4.2. Las personas voluntarias
5. Identificación del marco normativo vigente
6. Ideas clave del capítulo

1. Introducción

El eje público/privado se ha convertido en la gran autovía por la que circulan las sociedades más desarrolladas con dos sentidos concebidos en ocasiones como antagónicos, o privado o público. [...] Otras posibilidades de gestión y organización más social, auto-organizada, cooperativa o comunal se han visto reducidas a carreteras locales o a vías rurales, escasamente transitadas y poco relevantes. Pero ¿realmente es así? [...]. No, no es así [...]. Hay un Tercer Sector, cuya importancia necesita urgentemente ser apreciada: el procomún. (Zubero, 2012, p. 22)

Esta cita literal introduce perfectamente el objetivo de dedicar un primer capítulo de este marco teórico al Tercer Sector. El Tercer Sector, y más concretamente el Tercer Sector de Acción Social (en adelante TSAS) va a conformar parte del universo que va a acoger este trabajo. Como bien expone Zubero (2012) la dicotomía público-privado se va a ver superada por otro tipo de organizaciones que acogen la producción del bienestar, ya no solo de manera voluntaria, sino de manera formal, con su propia identidad.

Este capítulo tratará de reflexionar sobre la complejidad de la existencia de una única definición del Tercer Sector y cómo su concepto puede ser desarrollado desde diferentes miradas sociales, económicas e incluso políticas. Se pondrán en evidencia algunas de sus características que hacen que tenga una especificidad organizativa que, igual que converge, diverge. Esta especificidad engloba desde su heterogeneidad hasta su poca capacidad de articular las entidades que lo componen y su escasa capacidad para generar recursos propios, pasando por las particularidades de sus funciones y reconocimiento social.

En su evolución se podrá observar que, desde su proliferación a finales de los años 70 hasta la fecha, el Tercer Sector ha pasado por transformaciones y ha sufrido cambios y crisis, pero nunca ha dejado de existir.

Uno de los componentes del Tercer Sector es el TSAS y es en este, se puede decir, subsector donde el capítulo va a profundizar y acercarse más al objeto de estudio de este trabajo.

El TSAS se puede considerar como una esfera consolidada de producción de bienestar social. Acoge a entidades productoras de este bienestar en diversos colectivos vulnerables. Un bienestar que se traduce en asistencia, pero también genera empleo y tiene un cierto protagonismo en la economía española. Está en continua renovación, no solo para dar respuesta a las necesidades de sus personas usuarias en este mundo cambiante, sino para poder sobrevivir, él mismo, ante las demandas del entorno.

En este capítulo se mostrarán sus luces y también sus sombras, así como los retos que tiene por delante y a los que hace frente gracias a algunas de sus principales ventajas con respecto al resto de sectores: su capital humano, las personas que lo componen tanto profesionales como voluntarias, su flexibilidad para la innovación y transformación y su capacidad de incidencia política.

En definitiva, en la sociedad española de hoy en día, no parece que vaya a dejar de emerger una ciudadanía organizada y comprometida con el bienestar. Las asociaciones del TSAS avanzan hacia esa dirección en un camino lleno de dificultades, tal y como afirmaba Barthélemy (2003, p. 85): “La conquista de la sociedad por las asociaciones aún está en gran parte por hacer”.

2. Aproximación conceptual y evolución del Tercer Sector Español

Este trabajo se enmarca dentro del tercer sector por lo que se empezará haciendo una aproximación conceptual para situar el lugar y significación que ocupan las entidades

que lo componen en nuestra sociedad. Si bien es cierto que las organizaciones voluntarias y no lucrativas tienen una larga tradición histórica, no ha sido hasta la década de los setenta del pasado siglo cuando se comenzó a hablar de ellas como un sector diferenciado del mercado y del estado (Pérez-Díaz y López-Novo, 2003). La crisis del estado de bienestar y las políticas liberales son los dos ejes principales que van a marcar la aparición del Tercer Sector (Jérez y Revilla, 1998).

Partamos de la base que se puede representar a la sociedad como un sistema compuesto de 4 subsistemas o esferas que se diferencian entre sí, pero también se relacionan (Herrera, 1998). Y partamos también de la idea, tal y como planteaba Víctor Pestoff (1992), según la cual estas cuatro grandes esferas se podrían considerar, además, como diferentes tipos de agentes para dar respuesta a las necesidades de las personas en la sociedad (Fantova, 2018). Estos subsistemas lo conforman:

1. **El mercado**, principalmente constituido por empresas que actúan a partir del beneficio económico y son controladas en última instancia por propietarios privados, de manera individual o colectivamente.
2. **El Estado**, que se distingue por el uso y la regeneración de los medios simbólicos del poder político y del derecho.
3. **El Tercer Sector**, constituido por organizaciones sin ánimo de lucro.
4. **Las redes primarias**, es decir, la familia, amigos, vecinos, etc.

Pestoff (1992), citado en Herrera 1998a, cruza 3 variables para especificar más sus características: formal/informal, lucrativo/no lucrativo y público/privado. De modo que la administración es pública, no lucrativa y formal, el mercado es privado, lucrativo y formal, la red de proximidad es privada, no lucrativa e informal y el tercer sector es privado, no lucrativo y formal.

Tal y como se puede observar en la Figura 1, el Tercer Sector comparte fronteras y vínculos con todos los sistemas a la par que se puede situar como ente independiente. Está dentro de la esfera privada al igual que las redes de proximidad y el mercado, lo que lo separa del dominio de los poderes públicos y lo sitúa en los espacios de la sociedad civil (Giner, 2008). Sin embargo, se separa del mercado en cuanto al lucro y sí

que comparte con la administración y las redes de proximidad su ausencia de lucro y al mismo tiempo vuelve a converger con el mercado y la administración en el carácter formal de su estructura.

Figura 1. Esferas de la sociedad para el bienestar.



Fuente: Elaboración propia a partir de Pestoff (1992).

Tal vez es por todo ello que se adoptan diferentes tipos de definiciones para delimitarlo. Varios sectores del conocimiento se han intentado acercar a su conceptualización definiendo teorías que, en general, se pueden diferenciar entre económicas y sociológico-administrativas.

Pero antes de seguir avanzado en esta aproximación conceptual, detengámonos tan solo unas líneas para hacer referencia a la diferente terminología respecto al tema

que nos ocupa revelada en la revisión bibliográfica: Tercer Sector, sector voluntario, organizaciones sin ánimo de lucro, sector filantrópico, sector caritativo, organizaciones no gubernamentales (ONG) para el desarrollo, sector independiente, economía social, economía solidaria, TSAS. En la Tesis doctoral de Emma Juaneda (2009) encontramos una tabla que sintetiza parte de esta terminología, basándose en una tabla de características similares de Chaves y Monzón, 2007 (Tabla 1).

En este trabajo se utilizará el término Tercer Sector, y más adelante se afinará con la definición de TSAS. La elección de estos términos en concreto, y no otros, viene justificada por el objeto de estudio de este trabajo.

El Tercer Sector se va a significar como un sector que tiene independencia y que ocupa un lugar propio en la sociedad. Dentro de la organización de la sociedad en el binomio público-privado aparece un sector que no pertenece a la esfera pública, pero que tampoco tiene las características del mercado. Burton Weisbrod (1998) desde su perspectiva económica desarrolla la teoría del elector medio: Las sociedades avanzadas son productoras de necesidades insatisfechas, el estado fracasa en la provisión de bienes y servicios para satisfacer esas necesidades y el mercado no es accesible para todos. Ahí aparece el tercer sector que no es estado ni mercado. Esta es una definición que parece a priori bastante sencilla y clara, pero se aborda el concepto de manera externa y por exclusión, lo que la hace imprecisa.

La ciencia política también se aproxima e indica que el tercer sector en una versión privada del gobierno, un mediador de intereses, un alargamiento de la estructura institucional que permite introducir otros actores (Herrera, 1998a). Esta visión también se queda en un plano externo.

Como se puede observar la perspectiva económica y de las ciencias políticas nos puede dar ideas para construir definiciones basadas en qué no es y en qué momento surge, pero no con qué finalidad. La mirada de las ciencias sociales supera estos planteamientos y se acerca a un plano más interno, a la conexión entre la visión interna y externa y a tratar no solo el cuándo, sino el para qué. Desde esta mirada, destaca el marco teórico de Donati (1997), centrado en la teoría relacional.

Tabla 1. Terminología relacionada con el Tercer Sector.

Término	Contenido (resumen)
Tercer Sector	Término comparativo que sitúa al Tercer Sector en relación a los otros dos sectores institucionales de la economía, Sector Público y Sector Privado Capitalista.
Sector Voluntario	Término que presenta como característica básica el carácter voluntario de gran parte del personal que lo conforma (Casado, 1992 y 1996; Kendall y Knapp, 2000; Colozzi, 2001 y Rodríguez-Cabrero, 2003).
Organizaciones sin ánimo de lucro	Término que enfatiza el carácter no lucrativo de las entidades que conforman el Tercer Sector, entendiéndose que sus acciones no tienen el objeto de obtener beneficios para repartir entre los individuos que las controlan (Marcuello, 1998, 2000 y 2001).
Sector Filantrópico	Se refiere a aquellas organizaciones que canalizan recursos personales y materiales en pro de causas públicas o sociales, siendo muy empleado en el contexto de las fundaciones (Anheier, 2002).
Sector Caritativo	Término que enfatiza el apoyo que el Tercer Sector recibe de la sociedad en general en forma de donaciones privadas derivadas de motivaciones altruisto-caritativas (Kendall y Knapp, 2000).
Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo	Término referido a aquellas entidades privadas que se encargan de la promoción socio-económica de países subdesarrollados o en vías de desarrollo (Marcuello, 2007).
Economía social	Esta terminología abarca a las entidades del Tercer Sector que integran tanto a cooperativas, mutuas, mutualidades de previsión social y determinadas entidades financieras, como a las asociaciones y fundaciones (Sajardo y Chaves, 2006).
Economía solidaria	Conjunto de entidades cuya actividad se orienta a la producción y distribución de algunos de los denominados bienes sociales o preferentes, entendiéndose por bien social aquel cuyo disfrute es imprescindible para una vida digna y, por tanto, debe favorecerse el acceso a ellos por parte de toda la población mediante la gratuidad del mismo o una subsidiación en el precio para aquellos casos que sea necesario (Chaves y Monzón, 2007).
Tercer Sector de Acción Social	También denominado ONLAS (Organizaciones No Lucrativas de acción social) refiriéndonos al conjunto de entidades no lucrativas que declaran como actividad principal o secundaria la prestación de servicios a determinados grupos sociales: familia, infancia, juventud, mujer, tercera edad, discapacitados, presos y exreclusos, marginados, toxicómanos, minorías étnicas, inmigrantes y refugiados (Jiménez Lara, 2006; De la Torre, 2007).
Organizaciones de la sociedad civil	Este término hace referencia al sector compuesto por redes o entidades organizadas en el área existente entre el mercado, el estado y el sector privado de hogares (Matthies, 2006).
Organizaciones intermedias	Término propuesto desde el ámbito europeo por autores alemanes, desmarcándose de la propuesta Nonprofit, de origen estadounidense, y de Tercer Sector. Esta expresión pretende resaltar la no exclusión del sector con respecto al Sector Público y el Mercado, pues existe una interconexión con ellos desde la tradición europea del sector. (Matthies, 2006).

Fuente: Emma Juaneda (2009).

La observación externa del Tercer Sector obliga a definirlo desde las asociaciones que lo contemplan: estado, mercado y redes primarias. La observación interna significa introducirse dentro del Tercer Sector y ver cómo este mantiene relaciones con el resto de estructuras que conforman la sociedad.

El paradigma de Donati desarrolla una visión comprensiva centrándose en la trama social y combina las visiones interna y externa. Esta perspectiva expresa el surgimiento de este sector antes de que presente los valores del mercado y antes de la regulación jurídica por parte del Estado. Ocupa un sitio por derecho propio. Según el análisis de Donati (1997), el Tercer Sector no viene a sustituir a nadie, ni a subsanar nada, tiene su espacio por derecho propio, ya que se erige como una forma social emergente que nace de la necesidad de diversificar las respuestas sociales y de producir bienes que no produce el mercado ni el estado: los bienes relacionales colectivos. Cuando Donati habla del término relacional lo entiende como un bien que puede ser producido y disfrutado conjuntamente por los que son al mismo tiempo productores y usuarios. Herrera (1998b) insiste en que una de las especificidades del Tercer Sector son las relaciones de reciprocidad. La mirada del Trabajo Social, una vez más, no puede estar más cercana a este paradigma. Más allá de la modernización y más allá de la lógica de mercado o del pragmatismo de la administración está la necesidad de tener intercambios recíprocos.

En la evolución de este sector, otros autores como Aliena (2008), en su cuaderno “Los equilibrios del tercer sector. Una filosofía del pluralismo de funciones”, reflexiona sobre cómo el Tercer Sector se construye en torno a la idea de la providencia y se queda atrapado en lo que llama “jaula de la producción”, que no es otra cosa que seguir la doctrina necesidad-recurso: aparece una necesidad y yo, productor de bienes y servicios, aplico un recurso. Esto lo simplifica tanto que lo aleja de su idiosincrasia primigenia de ser proveniente. En esta reflexión ofrece una formulación alternativa que hace las paces con el origen y además le añade los roles de actor político e instituidor de lo social, dotándolo de una naturaleza trinitaria, tal y como se puede observar en la Tabla 2, que desde la mirada del Trabajo Social conforma un escenario fértil para la transformación social.

Tabla 2. La doble misión del Tercer Sector y su naturaleza trinitaria.

	MISIÓN A		MISIÓN B	
	MEJORA LA VIDA DE SUJETOS Y POBLACIONES		OFRECE OPORTUNIDADES Y EXPERIENCIAS VALIOSAS A SUS ASOCIADOS	
	Mejora el bienestar de la nación. Contribuye a una sociedad más justa, cohesiva, igualitaria, equilibrada, respetuosa, decente o compasiva.		Se configura como un espacio económico social y político en donde se genera un bien común.	
LA NATURALEZA TRINITARIA DEL TERCER SECTOR. Más allá de la misión: funciones sociopolíticas = 1 + 2 + 3	Produce bienes externos para el “consumo” de sus beneficiarios (AA)	Facilita bienes internos a los “beneficiarios” (AB)	Facilita bienes internos a los “asociados” (BB)	Espacio para la búsqueda de bienes externos por parte de los “asociados” (BC)
(1) SER PROVIDENTE	Provisiones y titularidades (acción directa e intermediación)			Espacio propicio para la creación, innovación, y la pluralidad.
(2) ACTOR POLÍTICO	Incidencia política y cultural sobre el entorno y los valores sociales	Oportunidades para la participación política y experiencia inmediata de ella, espacio de formación del sujeto político: civilidad, ciudadanía y espíritu crítico		
(3) INSTITUIDOR DE LO SOCIAL	Incidencia política y cultural sobre el entorno y los valores sociales	Sociabilidad; aprendizajes para la vida moral y para la inserción en los entramados de la vida;		
RESUMEN CONCLUSIÓN	<p>COMO RESULTADO DE A + B Y DE 1 + 2 + 3</p> <p>EL TERCER SECTOR ES UN CONTRIBUYENTE CAPITAL DE LA BUENA SOCIEDAD, AL MENOS EN POTENCIA.</p> <p>Su futuro y su papel dependerá de las oportunidades que tenga y de la capacidad y talento que demuestre para mantener y desarrollar su naturaleza trinitaria (1+2+3) y su doble misión (A+B). Nada asegura el resultado, que es, por naturaleza, contingente.</p>			

Fuente: Rafael Aliena (2008).

Se apuesta pues, por esta naturaleza trinitaria del Tercer Sector para desarrollar la premisa de partida de este trabajo: no hay lugar a duda de la necesidad de la intervención social desde, además, el tercer sector y, en concreto, como se verá más adelante, de las asociaciones sin ánimo de lucro. Pero estas entidades no pueden caminar por inercia, han de seguir un camino que no les lleve a quedarse en la calle sin salida de la necesidad-recurso. Para ello, los sistemas de gestión de calidad pueden ser una herramienta, como se desarrollará en el siguiente capítulo. Ahora sigamos con la evolución de la aproximación conceptual del Tercer Sector.

Como se ha visto, en las últimas décadas hay muchos intentos de crear una definición estándar ya sea prestando atención a su origen, a su misión o por exclusión, para finalizar este apartado se van a destacar dos de esos intentos tras una exhaustiva revisión bibliográfica de la literatura existente.

El equipo de la Universidad Johns Hopkins de Baltimore realizó un estudio comparativo internacional sobre *the Nonprofit Sector*, en 1995, en el que se trataban de aunar criterios definitorios y España participó a través de un equipo de investigadores coordinados por J. Ignacio Ruiz Olabuenaga. En este estudio se define el Tercer Sector como: “Conjunto de entidades de carácter privado y con estructura formal que se caracteriza por el respeto al principio de no distribución de beneficios, por ser autogestionadas, por actuar independientemente del Estado y por la posibilidad de contar con recursos donados (voluntariado y donaciones) (Anheier y Salamon, 1997, p. 38).

En España, aparece una definición del Tercer Sector en el Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia, que dice:

Aquel compuesto por el conjunto de iniciativas en activo de la sociedad civil, con autonomía de gestión e independencia, de carácter no lucrativo y por norma general voluntario, y que orienta su actividad a la intervención social en sentido amplio, lo cual implica que tienen por finalidad la mejora del entorno social desde campos muy variados. (Canto y López-Aróstegui, 2008, p. 43)

Esta definición supera a la de Anheier y Salamon (1997) desde el planteamiento de este trabajo, ya que expone explícitamente la finalidad de mejorar el entorno social y asume que esta mejora de la vida de la comunidad se puede hacer desde diferentes entornos.

Dos décadas después, en 2019 se realiza un estudio en el que participan 420 entidades sin ánimo de lucro legalmente constituidas y en activo en España (Corral-Lage, Maguregui-Urionabarrenechea, Elechiguerra-Arrizabalaga, 2019). Con los resultados se presenta una reconceptualización del Tercer Sector que reúne y combina los elementos esenciales que deben componer el concepto de Tercer Sector aportando dos nuevas características. Finalmente proponen la siguiente definición integral:

El Tercer Sector es aquel conjunto de entidades en activo cuya estructura se caracteriza por poseer una organización formal; de carácter, naturaleza y origen privado; sin ánimo de lucro; dotadas de autogobierno; con un interés general o colectivo; de carácter altruista y voluntario; de libre adhesión; que produce bienes y sobre todo servicios sin contra-prestación o con una inferior al coste; y donde el beneficio económico no es utilizado como principal medida de eficiencia. (Corral-Lage, Maguregui-Urionabarrenechea, Elechiguerra-Arrizabalaga, 2019, p. 152)

A la definición de los años 90, le añade dos características que también son definatorias de este sector: que producen bienes y sobre todo servicios sin contra-prestación o con una inferior al coste; y donde el beneficio económico no es utilizado como principal medida de eficiencia.

Por tanto, se puede apreciar que, a pesar de las dificultades para consensuar una definición, incluso un punto de vista del que abordar el sector y a pesar del debate que se sigue generando en torno al tema, o tal vez por eso, se pueden definir unas características principales que deben tener las entidades del Tercer Sector.

2.1. La especificidad organizativa del Tercer Sector: divergencias o concordancias

Además de las características que apelan a la diferenciación del Tercer Sector con el resto de sistemas, varios autores han destacado algunas singularidades que, si bien se pueden ver en sentido positivo, como un signo de pluralidad y enriquecimiento, también se pueden ver como algo singular y “único” que lo limita para componerlo como un sector concordante y reconocido por el resto de sistemas.

Si se buscan acuerdos básicos y poco discutidos sobre estas especificidades en el Tercer Sector, la literatura coincide en tres acuerdos básicos que se van a explicar y uno más que se añade desde este trabajo:

- La heterogeneidad del sector (Ambrosini, 1994; Herrera, 1998b; Pérez-Díaz y López-Novo, 2003; García Delgado, 2004; Aliena, 2008; Fantova, 2008; Nogales, 2017).
- La escasa capacidad para generar recursos propios y la diversidad de fuentes de financiación (Ruiz-Olabuenaga, 2006; Ariño, 2008; Herrera y Ayuso, 2009).
- La poca articulación de las asociaciones que lo componen y diferencias en gestión y estructuras organizativas (Ariño, 2004; Rodríguez Cabrero, 2005; Herrera y Ayuso, 2009; De la Torre, 2010; Cabra de Luna, 2016; Llosa, Agulló-Tomás, Ventosa y Colunga, 2021).
- Funciones y reconocimiento social.

2.1.1 La heterogeneidad del sector

Para contextualizar algunas citas que acuerdan la heterogeneidad del Tercer Sector con signo significativo y distintivo propio podemos citar a Maurizio Ambrosini, que en 1994 realizó un estudio sobre las especificidades del Tercer Sector y concluyó que las actividades a las que se dedicaba eran variadísimas: desde actividades de pura asistencia que también realizaban las administraciones públicas, hasta actividades comerciales del todo similares a las del mercado. Dentro de este abanico, se pueden encontrar desde la típica asociación de padres y madres de menores con trastorno del espectro autista que

realizan actividades de atención temprana, hasta una empresa de inserción social que se dedica a la fabricación de yogures como *La fageda d' en Jordá*, actividad idéntica que, por ejemplo, la fábrica de yogures *Danone*, pero con una gran diferencia en cuanto a su misión, visión, valores y gestión. Este sociólogo agrupó las actividades del Tercer Sector en 5 grandes sectores de intervención:

- El sector socio asistencial
- El sector de la educación
- El sector de la animación cultural
- El sector de la defensa ambiental
- El sector de la protección civil

Por otra parte, unos años después, los autores Pérez-Díaz y López-Novo (2003) afinan un poco más y ponen el punto de mira en una parte muy específica de las entidades del Tercer Sector: las entidades de la acción social. De estas afirman que cómo no va a ser un sector heterogéneo el que abarca a la totalidad del mundo asociativo, no lucrativo y de movimientos sociales, ya que hay que pensar en la de objetivos y finalidades diferentes que puede haber en ese amplio espectro.

Pero, además, ya no solo es que el Tercer Sector sea heterogéneo, sino que su clasificación resulta cuanto menos complicada. Marbán Gallego, en 2001, apuntaba a razones internas del propio sector y a razones ajenas:

Entre las primeras, destacan las carencias derivadas del amateurismo gerencial de la mayor parte de las ONG, la heterogeneidad en las formas de tratar y contabilizar la información, a menudo sobrevalorada para acceder a las subvenciones en mejores condiciones, o la limitada disposición a colaborar en el conocimiento de su verdadera dimensión. Entre las razones ajenas a las entidades no lucrativas, tienen cabida la dispersión en las fuentes y registros de la información, muchas de las cuales no descuentan a las entidades inactivas, y el escaso reconocimiento estadístico por parte de los organismos oficiales, que en

la contabilidad nacional ni siquiera desglosa a las ONG al incluirlas en el consumo de familias. (Marbán Gallego, 2001, p. 189-190)

Herrera y Ayuso (2009) alertan de que, en los trabajos que recoge la literatura sobre el Tercer Sector, se utilizan diversas formas para su clasificación. Algunos se centran en las actividades que desarrollan y otros en su forma jurídica, lo que elimina la posibilidad de comparar cifras y generar estadística. Actualmente, la situación va mejorando en cuanto a que se disponen de más datos gracias a la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación y las estadísticas que se extraen de informes del Tercer Sector.

En cuanto a la clasificación por las actividades que desarrollan, existen varias clasificaciones:

- Clasificación ICNPO. Clasificación Internacional de las *Nonprofit Organizations*, elaborada por el Johns Hopkins Institute for Policy Studies (1999):

CLASIFICACIÓN ICNPO	
- Cultura y recreación	- Intermediarios filantrópicos y promoción del voluntariado
- Educación e investigación	- Organizaciones internacionales
- Salud	- Religión
- Servicios Sociales	- Asociaciones de empleados
- Medio ambiente	- Otros
- Desarrollo Social y vivienda	
- Promoción de derechos, asesoramiento legal y política	

- Clasificación CODAS. Clasificación por Códigos de las actividades de las Asociaciones de España recogida en el Real Decreto 949/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones:

CLASIFICACIÓN CODAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Ideológicas, culturales, educativas y de educación - Infancia, jóvenes, personas mayores, familia y bienestar - Discapacidad y dependencia - Solidaridad - Deportivas y recreativas - Mujer igualdad de trato y no discriminación 	<ul style="list-style-type: none"> - Medio ambiente y salud - Víctimas, afectados y perjudicados - Económicas, tecnológicas, de profesionales e intereses - Varias

- La clasificación utilizada en el Registro de Asociaciones de la Comunitat Valenciana (2019):

CLASIFICACIÓN REGISTRO DE ASOCIACIONES COMUNITAT VALENCIANA	
<ul style="list-style-type: none"> - Culturales - Recreativas y de aficionados - Servicios sociales y de asistencia social - Desarrollo económico y defensa de intereses - Juveniles - Cooperación internacional - Religiosas - Agrícolas 	<ul style="list-style-type: none"> - Deportivas - Científicas y de investigación - Medioambientales - Participación social - Voluntariado - Delegaciones de otras extra-autonómicas - Profesionales - Otras

En cuanto a su clasificación por la forma jurídica, se pasa a exponer las aceptadas como integrantes del Tercer Sector según un estudio realizado por Chaves y Monzón (2007). El objeto de este estudio era conocer, mediante un cuestionario semiestructurado a

expertos de la Unión Europea, la pluralidad de los marcos institucionales. Según resultados aparecen destacadas:

- Cooperativas
- Mutuas
- Asociaciones
- Fundaciones

2.1.2 La escasa capacidad para generar recursos propios y la diversidad de fuentes de financiación

Otro de los aspectos específicos en el que coinciden varias descripciones que apuestan por definir al Tercer Sector son las fuentes de ingresos, tanto para decir que están muy diversificadas (Herrera y Ayuso, 2009) como para concretar que no tienen la suficiente capacidad para generar recursos propios y tienen una dependencia excesiva de las administraciones públicas (Ariño, 2008).

La diversidad de las fuentes de financiación de este sector se refiere no solo a la cantidad, sino también a la procedencia.

La nomenclatura clásica de procedencia de los ingresos la divide en:

- Fuentes de financiación públicas
- Fuentes de financiación privadas o
- Generación de ingresos propios

Se denominan fuentes de financiación públicas a aquellas que provienen de subvenciones del sector público. Esta ha sido una forma tradicional de financiación de las entidades del Tercer Sector, especialmente las dedicadas a la acción social (Ariño, 2008). Las fuentes de financiación privadas son aquellas que proceden del sector privado, ya sean empresas, fundaciones, donaciones particulares, etc. Y la generación de ingresos propios proviene de cuotas de pertenencia a sus entidades y/o actividades

recaudatorias de fondos, bien por actos benéficos o bien por pequeños precios que puedan poner a sus servicios.

Si se hace un análisis de las fuentes de financiación se puede deducir que la capacidad para generar ingresos propios es muy baja, lo que conlleva que tengan una autonomía baja, tal y como ya indican autores como Ruiz Olabuenaga (2006).

El Libro Blanco de la Economía Social y del Tercer Sector de la Comunidad Valenciana (Chaves y Monzón, 2020) hace un análisis de las fuentes de financiación del Tercer Sector, especialmente después de la crisis del 2012, en el que las fuentes de financiación públicas dedicadas a estos menesteres sufren serios recortes, y dibuja una financiación que, aunque sigue cumpliendo las reglas de dependencia y poca generación de ingresos propios, se ha empezado a diversificar y a explorar más fórmulas, tal y como vemos en la Tabla 3.

Según el porcentaje de financiación que se obtenga de cada fuente, se puede identificar la dinámica de financiación del sector, que tal y como se está comentando es muy diversa en general.

Hay entidades, como en las que más adelante se centra el presente trabajo, las entidades de acción social sin ánimo de lucro, para las que las fuentes principales de financiación recaen en el sector público (Observatorio Estatal de la discapacidad, 2019), lo que provoca dependencia y periodos de riesgo en la sostenibilidad cuando hay una reducción de la financiación pública en periodos de crisis. Si bien es cierto, que es un sector flexible que se puede reorientar, y se ha visto que en los últimos años ha incrementado la presencia de diversificación de fondos en una lógica de *fundraising*.

Tabla 3. Fuentes de financiación del Tercer Sector.

Participación en el mercado	Ventas al mercado privado	Prestación de servicios vía precios
	Ventas al mercado público	Contratos, convenios, conciertos, acuerdos por servicios con las Administraciones Públicas
Financiación externa no condicionada	Sector público	-Ayuda financiera directa: Subvenciones no condicionadas -Ayuda financiera indirecta: Apoyo con incentivos fiscales a “otros” para que donen al Tercer Sector
	Sector empresarial privado	Donaciones y mecenazgo sin contraprestación
	Particulares/Economías domésticas	-Donaciones monetarias tanto tradicionales como las modalidades de crowdfunding -Donaciones en especie: voluntariado, legados y regalos
Financiación externa condicionada	Financiación privada	Patrocinio empresarial con contraprestación al donante (publicidad y promoción)
	Financiación pública	Subvenciones condicionadas por mantenimiento en general o por proyectos
Financiación propia	Cuotas de personas asociadas, voluntarias, etc.	
	Rendimientos del patrimonio o explotaciones económicas	
	Actividades de recaudación: loterías, sorteos, colectas, rifas.	
	Ventas simbólicas con <i>merchandising</i>	

Fuente: Elaboración propia a partir de Chaves y Monzón (2020).

2.1.3 La poca articulación de las asociaciones que lo componen y diferencias en gestión y estructuras organizativas

Dentro de lo difuso y a la vez concluyente de los límites del Tercer Sector aparece, en su análisis histórico, poca articulación entre sus componentes. Rodríguez Cabrero (2005) expone que la dificultad y escasez de la coordinación interasociativa es debido a la gran diversidad interna del sector en cuanto a dimensión organizativa, capacidad económica y culturas o estilos de trabajo. Ariño (2004) directamente afirma que el mundo asociativo es muy heterogéneo y se halla muy fragmentado y atomizado.

El Tercer Sector ofrece un tejido organizacional flexible que permite la integración de elementos formales e informales y que facilitan el desarrollo de su actividad y la participación de sus integrantes (Herrera y Ayuso, 2009).

Como se verá en el próximo apartado, según su forma jurídica van a tener una estructura organizativa muy distinta (divergencias). Por ejemplo, el máximo órgano en una asociación sin ánimo de lucro será la Asamblea de personas asociadas, mientras que en una fundación será el Patronato. Esta estructura organizativa distinta no impide que tengan un rasgo común: la ausencia de ánimo de lucro y la orientación al bienestar general (concordancias). Tal y como explica Cabra de Luna (2016), la ausencia de lucro no implica que no puedan existir beneficios, sino que estas entidades no se crean con el objetivo de buscar y generar beneficios, pero si estos se obtienen, son reinvertidos en la entidad en función de su misión y objetivos de creación, y no son repartidos entre sus miembros directivos.

Otro de los rasgos más significativos y diferenciadores en el funcionamiento y la gestión del Tercer Sector, tal y como señala Isabel De la Torre en su análisis de la identidad institucional de las entidades del Tercer Sector (2010), es la aportación conjunta del trabajo profesional y del trabajo voluntario. Estas aportaciones van a condicionar su modelo de gestión y la articulación interna funcional de sus estructuras.

A la hora de especificar sus estructuras organizativas, hay que tener en cuenta variables que influyen como: finalidad y sector de intervención, marco normativo,

tamaño de la organización, ámbito de actuación, porcentajes de presencia de personal voluntario y profesional. La heterogeneidad de estas variables no solo va a influir en la configuración de la estructura organizativa de cada entidad del Tercer Sector, sino que supone un reto a la hora de analizar los procesos de gestión y dirección, lo que a su vez plantea una dificultad a la hora de proponer modelos homogéneos de dirección y gestión. Sin olvidar que en el momento en el que se escribe este trabajo estamos viviendo un momento cambiante en la sociedad que está influyendo también en la transformación del propio sector.

En los últimos años, y ante las situaciones de crisis que van apareciendo, se está virando hacia acciones más coordinadas de intervención, ya no solo dentro del Tercer Sector sino entre sectores públicos y privados. Llosa, Agulló-Tomás, Ventosa y Colunga, en su investigación sobre la respuesta multinivel a la emergencia social COVID 19 (2021), analizan la experiencia de articulación en la respuesta del Tercer Sector y la Administración Pública, llegando a conclusiones que apuntan a que está sucediendo un tránsito hacia formas de gobernanzas más participativas. Esto hace que en última instancia se favorezcan las colaboraciones entre Tercer Sector y Administración Pública, lo que podría hacer suponer que es un escenario que incentiva hacia la articulación de todos sus actores.

2.1.4 Funciones y reconocimiento social

No se puede terminar este apartado sin dedicarle un espacio específico a las funciones y el reconocimiento social que tiene el Tercer Sector en España.

Este es otro aspecto en el que las divergencias y las concordancias van fluctuando en un encuentro y desencuentro. Gran parte de las entidades desarrollan actuaciones dirigidas a determinados colectivos vulnerables de la población. Estas actuaciones están vinculadas a determinadas funciones sociales y son reconocidas como de utilidad pública o de interés general por la población.

De la Torre (2010) expone un listado de funciones muy consensuado, destacando las que se derivan de su acción social. Desde el presente trabajo destacamos en concreto estas funciones, ya que más adelante se pondrá el foco de atención en el TSAS:

- Función vertebradora de la cohesión social. Entidades que se dedican a la provisión de bienestar de colectivos desfavorecidos, lo que les proporciona un reconocimiento social. Además, estas actuaciones cuentan con financiación y colaboración privada y de las administraciones públicas. Vertebran diferentes sectores de la sociedad para una función. Cuando De la Torre explica esta función en su artículo, explica el ejemplo de la asociación de Síndrome de Down de Castellón que se dedica a mejorar el bienestar de las personas que padecen esta enfermedad y sus familias. Para cumplir su misión, entre sus colaboradores destacan entidades del ámbito privado-empresarial e institucional-público. Al igual que esta asociación, a fecha de hoy, se pueden encontrar casi el 100% (Plataforma de ONG del Tercer Sector, 2020).
- Función simbólica. El Tercer Sector no solo se limita a la provisión de servicios, o al menos, tal y como hemos visto anteriormente en las reflexiones de Aliena (2008) no debería recaer solo en eso. Entre sus funciones está la de erigirse como referencia de solidaridad y como ejemplo de ciudadanía responsable, reforzando la posibilidad de que los valores de la entidad sean asumidos por las personas que representan. En este caso, el ejemplo que señala Isabel De la Torre (2010) es la entidad SOS Racismo, que actualmente sigue en activo y que lleva a cabo actividades de denuncia y sensibilización sobre el racismo.
- Función política. Esta función se produce cuando las entidades elevan sus demandas y estas demandas llegan a alcanzar las agendas políticas. Sirva de ejemplo que, durante la elaboración de este trabajo, la Federación Española de Fibrosis Quística dedicó un año de su estrategia a tener presencia en la agenda política del Ministerio de Sanidad para reivindicar la inclusión de un medicamento de última generación para su patología en el Sistema Nacional de

Salud. Dicha reivindicación se consiguió en noviembre de 2021 (Federación Española de Fibrosis Quística, 2021).

- Función de mejora y calidad de los servicios. Las entidades sin ánimo de lucro son una fuente importante de gestión de conocimiento y sistematización de las prácticas diarias de intervención. Al dedicarse a colectivos minoritarios adquieren una gran especialización sobre los grupos en los que intervienen y pueden dar respuestas más efectivas. Un ejemplo de esta función son las diferentes mesas de trabajo que se plantean desde el ahora llamado Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 a las que se invita a expertos de las entidades sociales para tratar diferentes temas.

2.2. El Tercer Sector español en la línea del tiempo

Siguiendo la evolución que planten Chaves y Zimmer (2017) y la del libro blanco de economía social y tercer sector en la Comunidad Valenciana (Chaves y Monzón, 2020) se puede hacer un resumen de la evolución cronológica del Tercer Sector Español desde los años 70 hasta la actualidad (Figura 2).

Figura 2. Resumen cronológico del Tercer Sector Español.

Fuente: Elaboración propia a partir de Chaves y Zimmer (2017) y Chaves y Monzón (2020).

3. Tercer Sector de Acción Social

En el epígrafe anterior se ha visto que el denominado Tercer Sector es un sector heterogéneo que engloba a varios tipos de entidades con formas jurídicas diferentes. Estas categorías vienen determinadas en la Carta de Principios de Economía Social de la CEO-CMAF (Conferencia Europea de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones), que ha logrado un reconocimiento con un consenso bastante aceptado.

Este apartado se centrará en el TSAS, sector específico de la acción social. En concreto, los subsectores dedicados a la intervención social merecen un subapartado diferenciado, ya que el objeto de estudio de este trabajo, como veremos más adelante, se sitúa concretamente en este contexto.

Como se ha visto en la línea del tiempo del apartado anterior, las décadas previas a la crisis de 2008 se han caracterizado por el desarrollo del Estado de Bienestar y de la sociedad civil, favoreciendo un fuerte crecimiento del Tercer Sector, en general, y del TSAS, en particular, tal como han observado diferentes autores (Codorniu, 2013; Marbán Gallego y Rodríguez Cabrero, 2013; Marbán Gallego, 2015; Pérez Yruela, 2019).

Las denominadas entidades del TSAS tienen su propia normativa desde 2015: Ley 43/2015 de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social, que tiene como objeto regular estas entidades y reforzar su capacidad de interlocución frente a otras entidades, especialmente las públicas. En esta ley se establece su propio concepto que en su artículo 2 reza:

Artículo 2. Concepto.

1. Las entidades del Tercer Sector de Acción Social son aquellas organizaciones de carácter privado, surgidas de la iniciativa ciudadana o social, bajo diferentes modalidades, que responden a criterios de solidaridad y de participación social, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y el ejercicio de los derechos civiles, así como de los derechos económicos, sociales o culturales de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social.
2. En todo caso, son entidades del Tercer Sector de Acción Social las asociaciones, las fundaciones, así como las federaciones o asociaciones que las integren, siempre que cumplan con lo previsto en esta Ley. Para la representación y defensa de sus intereses de una forma más eficaz, y de acuerdo con la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del derecho de asociación, y con su normativa específica, las entidades del Tercer Sector de Acción Social podrán constituir asociaciones o federaciones que, a su vez, podrán agruparse entre sí.

Esta definición acoge los elementos clave de la definición operativa que adoptaron Anheier y Salamon (1997) en su estudio sobre el tema, realizado en la Universidad Johns Hopkins. Estos elementos clave a los que se hace relación son:

- Ser privadas: es decir separadas formalmente de la esfera pública.
- Estar organizadas formalmente: gozar de una estructura jurídica y un marco legal que las aleja de las manifestaciones informales de ayuda y solidaridad.
- Ausencia de lucro: como ya se ha explicado en el apartado anterior, cuando se habla del tercer sector en general, la ausencia de lucro hace referencia a que su objetivo no es generar beneficios y, en el caso de haberlos, se invertirán en las propias entidades para seguir con su misión.
- Gozar de capacidad de autogobierno: cuentan con sus propios instrumentos legitimados y reconocidos para su gobierno y autonomía.
- Alto grado de participación voluntaria: esto quiere decir, por una parte, que la participación o no de sus miembros depende de la libre voluntad de los mismos, y, por otra parte, se refiere a que muchos de sus miembros no tienen una retribución remunerada cuando participan en las actividades. Ahora bien, según la revisión bibliográfica más actual y la observación de las TSAS que participan en esta investigación, si se actualizase este elemento clave se quitaría las palabras “alto grado”, quedando solo como “Participación de voluntariado”. Está claro que el voluntariado es un signo significativo y distintivo del sector, pero en algunas de sus entidades ya no es muy alto, sobre todo en las entidades de segundo nivel, que son aquellas que se constituyen por agrupación de entidades.

Herrera y Ayuso (2009) diferencian a las asociaciones del TSAS de las demás, en cuanto a que son una comunidad de individuos que se asocian para activar un sistema de acciones colectivas encaminadas a perseguir bienes relacionales comunes a los miembros y eventualmente, a terceros. Por tanto, se puede aclarar que sus principales diferencias con otras formas organizativas del Tercer Sector radican en su finalidad, los

campos de actuación, las modalidades de intervención, los recursos movilizados y su tamaño y organización interna.

Siguiendo la asociación del TSAS con bienes comunes, Fantova (2015) propone que habría que entender los bienes comunes como bienes que se comparten más allá de una comunidad primaria o una familia y que necesitan para promoverse una estructura organizada. Es por ello que plantea el siguiente esquema de referencia:

Esfera	Bienes	Lógica
Comunidad	Relacionales	Reciprocidad
Estado	Públicos	Derecho
Mercado	Privados	Intercambio
Iniciativa social	Comunes	Solidaridad

En 2010, la Fundación Luis Vives, una fundación privada sin ánimo de lucro y carácter pluralista cuya misión se centraba en el apoyo, fortalecimiento y dinamización del TSAS en nuestro país, edita el primer anuario del TSAS. En dicho anuario se concluye y concreta que formarán parte de este universo del TSAS las entidades que:

- Cumplan con los 5 criterios de la Universidad Johns Hopkins señalados anteriormente: ser privadas, organizadas formalmente, sin ánimo de lucro, con capacidad de autogobierno y con alta participación voluntaria.
- Desarrollen sus actividades en el ámbito de los derechos, la participación ciudadana y/o las necesidades sociales de grupos vulnerables.
- Cumplan con algunas o varias de estas funciones: promoción de derechos individuales o colectivos, ayuda para ejercer estos derechos, estudio y denuncia de necesidades y problemáticas sociales, sensibilización de la sociedad sobre estas problemáticas, atención directa a esas necesidades sociales y fomento de la participación ciudadana.

- Se excluyen explícitamente: iglesias, sindicatos y partidos políticos, asociaciones empresariales y profesionales, asociaciones deportivas de carácter profesional, asociaciones de vecinos y comunidades, fundaciones empresariales y filantrópicas y entidades sanitarias.

En el presente trabajo se asumen estas características de las entidades del TSAS. Y una vez afinada la definición de lo que entendemos por TSAS se va a proceder a exponer una breve radiografía de su caracterización actual atendiendo a:

- Funciones y principales actividades
- Ámbito de actuación y población destinataria
- Modelo de gobernanza
- Sostenibilidad e innovación y
- Retos de futuro

3.1 Funciones y actividades principales del TSAS

Las funciones del TSAS se han consolidado en las últimas décadas al compás del desarrollo que también ha seguido el estado de bienestar, crisis incluidas. Se puede afirmar que es un sector que se consolida como productor de bienestar de las sociedades actuales. Se puede ver como ejemplo de esta afirmación lo acaecido durante la pasada crisis del Covid-19. El TSAS, junto con la sociedad civil, se ha erguido como pilar fundamental para dar respuesta a las necesidades sociales que dicha crisis ha originado, especialmente en el ámbito sociosanitario, tal y como se expone en el informe titulado *El papel del Tercer Sector y su impacto social: Análisis y propuestas para la profundización solidaria del Estado Social* que en el 2020 realiza la Plataforma Española del Tercer Sector.

La movilización del TSAS en estos momentos ha permitido llegar a necesidades a las que el Estado no llegaba. Otro ejemplo del TSAS como productor de bienestar junto con otros estamentos es el que se recoge en un artículo que expone la experiencia de

una investigación de acción participativa en la que se diseña e implanta un dispositivo de coordinación intersectorial y multinivel de respuesta a la emergencia social en Asturias, durante la crisis social desencadenada por el Covid-19. Las conclusiones muestran un recurso que ha facilitado la colaboración de varios actores implicados en la emergencia (Llosa, Agulló-Tomás, Ventosa y Colunga, 2021), evidenciando así el papel cohesionador de la sociedad civil organizada y, como se verá más adelante, su capacidad de innovación, al tener estructuras más flexibles.

Los resultados del estudio sobre el TSAS realizado en 2019 por la Plataforma ONG de Acción Social, la Plataforma del Tercer Sector y la consultora experta en Tercer Sector *Fresno* (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020), que publican el informe *El tercer Sector de Acción social en España: Nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico*, concluyen:

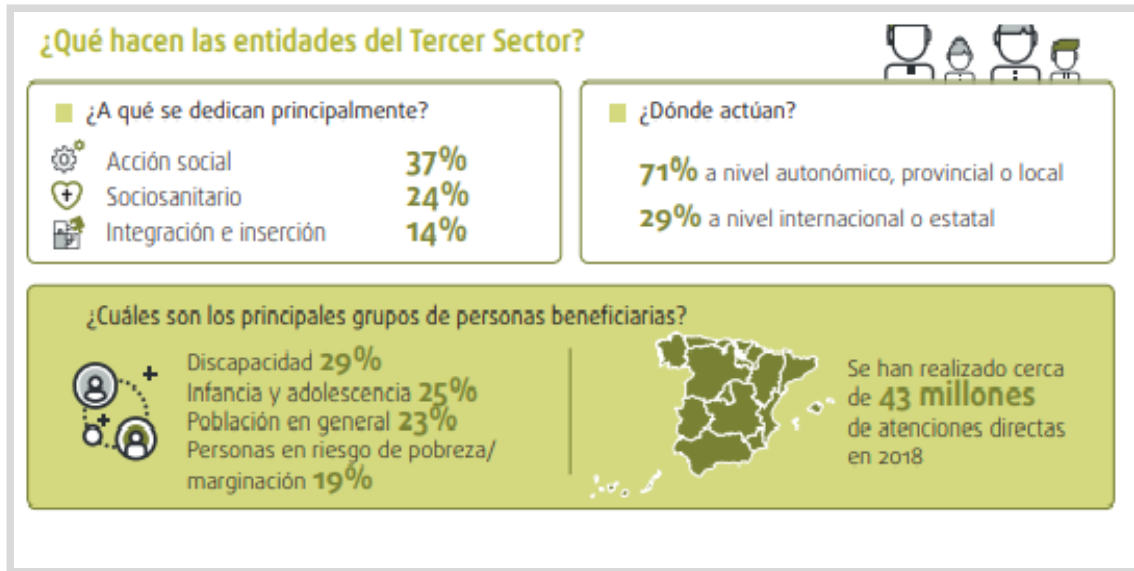
Las entidades que componen el TSAS se dedican principalmente a los campos que le son más propios: la acción social, la integración e inserción y la atención sociosanitaria. Desde 2009 de estos tres campos se ocupan en torno al 80% de las entidades. (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020, p. 30)

Afinando un poco más, el estudio desvela a qué se dedican las entidades del Tercer Sector en una infografía resumen que se muestra en la Figura 3.

Como se puede apreciar en la Figura 3 el campo de actuación mayoritario es la acción social con un 37%, seguido de la actividad sociosanitaria (24%) y de integración e inserción (14%).

En cuanto al tipo de actividades que se realizan en los campos de actuación se pueden dividir en dos grandes bloques: por un lado, la prestación de servicios de atención directa a su colectivo de atención o afines y, por otro lado, las actividades de atención indirecta.

Figura 3. ¿Qué hacen las entidades del Tercer Sector?



Fuente: Extracto de la Infografía "El Tercer Sector de Acción Social en España 2019 nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico" (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020).

A continuación, se enumeran las actividades que más se ejecutan en el TSAS, tanto directas como indirectas. Esta enumeración es fruto del compendio encontrado en la revisión bibliográfica para este capítulo y en los resultados de la encuesta que se ha utilizado para realizar el informe del TSAS en España (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020). En la citada encuesta participan 1.027 entidades de las 27.962 censadas en el Directorio del Tercer Sector de Acción Social. Como se verá más adelante, el desarrollo de que se despliegan estas actividades, y no otras, está directamente relacionado con la intervención social.

Actividades de atención DIRECTA proveídas por el TSAS

- Formación y educación
- Información, orientación y asesoramiento sobre recursos e intermediación
- Atención psicosocial
- Ocio y tiempo libre
- Intervención socioeducativa
- Atención sociosanitaria
- Acompañamiento social y emocional
- Desarrollo comunitario
- Atención diurna
- Centros residenciales
- Atención a las necesidades básicas de subsistencia

Actividades de atención INDIRECTA proveídas por el TSAS

- Sensibilización
- Promoción del voluntariado, la ayuda mutua, la participación social y el asociacionismo
- Denuncia y promoción de derechos
- Investigación y detección de necesidades
- Interlocución con el sector público y otros agentes
- Innovación
- Participación en procesos de elaboración o modificación de normas
- Apoyo entre entidades

3.2. **Ámbito de actuación y colectivos de atención**

En el último recuento de las entidades del TSAS (2019) se constata que el ámbito de actuación predominante es el de proximidad, como se ha visto en la Figura 3 del apartado anterior, en el que el 71% de las entidades tiene un ámbito local, provincial y autonómico, mientras que el 29% restante son de ámbito nacional o internacional.

En cuanto a los colectivos a los cuales atiende el TSAS, ya se ha podido exponer que son colectivos con vulnerabilidades significativas. En los últimos 10 años, los colectivos hacia los que más se han dirigido los servicios y atención de este sector son las personas con discapacidad, la infancia y la población general con porcentajes que oscilan entre el 29,4%, 25,4% y 22,6% respectivamente (datos del 2019 del informe de la Plataforma de ONG de Acción Social, 2020).

Además, el informe del que se extraen estos datos destaca que la preocupación por las mujeres, por las personas en situación de pobreza y marginación y por las personas mayores va en aumento en cuanto a colectivos de intervención de este sector.

3.3. **Modelos de gobernanza**

Los modelos de gobernanza que existen en las distintas entidades del TSAS son un signo distintivo tanto del sector en general como de las diferentes entidades en particular. En el presente trabajo tienen especial relevancia las personas que están al frente de las entidades, ya que estos modelos de gobernanza constituyen el llamado liderazgo. Un liderazgo que será el responsable de tomar decisiones en cuanto a misión y líneas estratégicas de acción.

Una vez más, la heterogeneidad del sector y su diversidad va a hacer que existan distintas formas jurídicas que conformen órganos de gobierno diferentes. En este apartado se van a describir los órganos de gobierno de los diferentes tipos de entidades del TSAS que van a formar parte del objeto de estudio de esta investigación: las fundaciones y las asociaciones.

En las fundaciones su máximo órgano de gobierno de representación y administración es el Patronato, mientras que en las asociaciones es la Asamblea. Esta es una de las principales diferencias entre ambas. El Patronato no es un órgano de gobierno elegido democráticamente, sino que es elegido libremente por la persona fundadora o el conjunto de las mismas. Las fundaciones pueden tener personas voluntarias, asociadas, colaboradoras, pero su órgano de gobierno y el que tome las decisiones será un Patronato que estará designado por las personas fundadoras de la Fundación que hayan aportado el capital inicial (Alberich, 2018).

Las asociaciones, por el contrario, deben elegir a sus órganos de gobierno de forma democrática. Su máximo órgano de representación es la Asamblea compuesta por las personas socias. Esta elegirá democráticamente a su Junta Directiva que hará las veces de órgano directivo, pero siempre rindiendo cuentas a la Asamblea. Jiménez (2006) va más allá y afirma que, aunque ambas entidades están dentro de la economía social y del TSAS y persiguen la máxima del interés general, en las asociaciones el elemento central son las personas que las constituyen y se puede deducir que en las fundaciones ese elemento es el patrimonio y se concentran en la satisfacción de las “intenciones sociales” del fundador, sin darse la reciprocidad de ayuda mutua que se da en las asociaciones.

En cuanto a la cantidad de personas que conforman estos órganos de gobierno, se vuelve a hacer referencia al último estudio sobre el TSAS realizado en 2019 citado anteriormente (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020). En general el número de personas que está en la gobernanza es reducido. Así, en 2018, el 83,5% de los patronatos de las fundaciones tenía menos de 10 miembros. Este porcentaje era del 66,3% para patronatos con entre 5 y 9 miembros.

En cuanto a las asociaciones, el estudio distingue entre las de primer nivel y las de segundo y tercer nivel. Las asociaciones de segundo nivel y tercer nivel son aquellas entidades constituidas por agrupaciones de entidades, como es el caso de la Federación Española de Fibrosis Quística, entidad de segundo nivel que agrupa a las asociaciones de Fibrosis Quística de las diferentes comunidades autónomas de España por afinidad

del colectivo o como es el caso de COCEMFE, la Confederación Española de personas con discapacidad física y orgánica, entidad de tercer nivel, que agrupa a entidades tanto locales, provinciales, autonómicas y nacionales de primer y segundo nivel que luchan por los derechos de las personas con discapacidad.

Aclarada esta distinción entre niveles de las entidades, en el estudio al que se está haciendo referencia (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020), las asociaciones de primer nivel cuentan con la Asamblea General que es el órgano en el que reside la soberanía. Esta asamblea está compuesta por todas sus personas socias y, en el 62,8% de los casos, son menos de 100 personas socias. En el 30% de las asociaciones cuentan con entre 100 y 500 socios/as y tal solo alrededor del 7% tiene más de 500 personas.

En cuanto a la Junta Directiva, que es el otro órgano de gobierno de las asociaciones, encargado de gestionarlas a delegación de la Asamblea y que debe responder ante esta, el informe TSAS 2019 (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020) recoge que el número de personas de las Juntas Directivas en la mayoría de asociaciones oscila entre 5 y 9 personas. En el caso de las asociaciones de segundo y tercer nivel los porcentajes son muy parecidos, lo que tiene lógica teniendo en cuenta que sus “asociados/as” son más entidades, y no tanto personas.

Este informe hace un recorrido en cifras sobre la gobernanza de las asociaciones desde el 2008 hasta el 2018 y constata que en los últimos años se ha incrementado el porcentaje de entidades con pocos miembros en sus órganos de gobierno. La explicación es que ha habido un crecimiento de asociaciones jóvenes y se supone que en los inicios el volumen de personas asociadas es menor.

3.3.1 Presencia de la mujer en órganos de gobierno del TSAS

Un aspecto muy importante y que no se puede dejar de mencionar en este apartado es la presencia de mujeres en estos órganos de gobierno del TSAS. En los Patronatos de las Fundaciones el 60,6% está compuesto por hombres, sin embargo, en los equipos directivos de estas fundaciones son las mujeres las que los conforman en un 54,4%.

En las asociaciones de primer nivel, la presencia de mujeres tanto en las Juntas Directivas como en las Asambleas es mayoritaria, rondando el 60%. En las de segundo y tercer nivel este porcentaje es un poco más bajo (52,6%), pero es un porcentaje que ha ido subiendo puntos en los últimos años, consolidando una tendencia al alza.

En general se puede decir que en los órganos de gobierno de las entidades del TSAS hay una presencia de mujeres significativa (59,6%). El dato más interesante es que cuando este estudio hace la comparativa desde el 2008, constata que desde 2013 hay una tendencia al alza consolidada de presencia de mujeres.

3.4 Sostenibilidad financiera e innovación

3.4.1. Sostenibilidad financiera

Las fuentes de financiación del TSAS se dividen en 3 grupos según su procedencia: pública, privada o generación de fondos propios, tal y como se ha descrito en apartados anteriores. Tradicionalmente la financiación pública era el porcentaje más alto de ingresos de este sector, de ahí que en multitud de ocasiones se le acusara al sector de excesiva dependencia de lo público (Marbán Gallego, 2015).

En la crisis de 2008, la financiación pública desciende, y las entidades del TSAS modifican sus estrategias, de modo que, aunque a día de hoy la financiación pública aún es una fuente de financiación relevante, ya no es exclusivamente la más voluminosa.

En 2018, el porcentaje de ingresos procedentes del sector público se ha estimado en el 41,4%, frente al 61,3% que era en 2008 (Observatorio estatal de la discapacidad, 2019). Este descenso de ingresos públicos, acompañado en parte también por un descenso de las fuentes de financiación privada ha sido debido a los postulados neoliberales y los vaivenes de las crisis económicas que han acontecido en ese periodo (González-Cacheda, 2018). Ante esta situación el sector ha tenido que sobrevivir a base de recursos propios y reservas. Dicha situación no ha tenido solo consecuencias negativas, ya que, si se analiza la radiografía actual de la situación económica del TSAS,

tal y como se puede ver en la Figura 4, el esfuerzo por la supervivencia ha diversificado las fuentes de financiación (acercando las fuentes privadas y propias, a las públicas) (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020).

Figura 4. Dimensión económica del TSAS, 2019.



Fuente: Extracto de la Infografía “El Tercer Sector de Acción Social en España 2019 nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico”, enero 2020 (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020).

La financiación privada y la propia han sufrido modificaciones porcentuales al alza en los últimos años.

Además, volviendo a la financiación procedente del sector público, y teniendo en cuenta que sigue siendo un proveedor estratégico en este sector, no se puede terminar este apartado sin hacer mención especial a su origen recaudatorio: el 0,7% del IRPF, que recientemente (en 2020) se ha ampliado al 0,7% del Impuesto de Sociedades (IS).

Según la Plataforma de ONG de Acción Social (2020) que estamos desgranando, en su análisis y propuestas para la profundización solidaria del estado social destacan dos como los problemas a considerar en este punto: 1) el rendimiento de la recaudación de ambos 0,7% (el del IRPF y el del IS), y 2) los efectos negativos del modelo de descentralización del 0,7% del IRPF que se materializó a partir del 2017.

En cuanto a la eficacia de la recaudación a través del apoyo de la ciudadanía a través de la 'X Solidaria', la recaudación del 0,7% para fines de interés social se ha incrementado en un 30% desde 2017. Este crecimiento ha dado un poco de respiro a las entidades que sobrevivieron, aunque con muchas dificultades, a las pasadas crisis.

3.4.2. Innovación

García-Flores y Palma Martos (2019, p. 262) definen innovación social: “aquellas prácticas o iniciativas llevadas a cabo por la comunidad que, a partir de los productos, servicios o modelos que generan [...] alcanzan soluciones que dan una mejor respuesta de forma alternativa y creativa, a problemas o necesidades sociales”.

Estos mismos autores en 2020, enumeran las características que debe tener una innovación social: Interconexión entre distintos agentes, acción colectiva, colaboración, participación de las personas interesadas, proximidad, elaboración de redes, elemento territorial, replicabilidad y escalabilidad, presencia de creatividad, proceso de aprendizaje, metodologías inclusivas, cooperación, proceso de abajo a arriba, repercusión en la sociedad civil, aumento de la calidad de vida, transformación política, fenómeno transversal y respuestas más eficientes y eficaces.

El Tercer Sector es un escenario en el que puede generarse innovación social de manera más ágil que en otros sectores (Díaz-Foncela y Marcuello, 2012; Anheier, 2014, Fantova, 2015).

Misuraca, Pasi, Kucsera y Virgilio (2017) analizan la innovación social en los sistemas de protección de 14 estados de la Unión Europea y concluyen que:

La tecnología es una condición necesaria pero no suficiente para que la innovación social y la inversión social cumplan plenamente sus promesas. El desarrollo y la implementación de las tecnologías de la información y de la comunicación deben combinarse con la reingeniería de las estructuras

organizativas y un cambio cultural en la adopción de la innovación social. (p. 1)

Algunos ejemplos de innovación en la acción social son los que destacan las voces que apuestan por iniciativas que contribuyan a repensar los sistemas de bienestar desde una perspectiva más participativa, como las llamadas innovaciones de base (Matthies, Peeters, Hirvilammi y Stamm, 2020; Belda-Miguel, 2022). Destacar también, el estudio con el método Delphy con expertos del mundo académico, la investigación y representantes de entidades, que realiza Fantova (2015), en el que se concluye que existe un amplio consenso acerca de que habrá una tendencia de las organizaciones del TSAS de innovar en diversos ámbitos en el medio y largo plazo. Estos ámbitos serán:

- En la intervención social, mediante una mayor orientación hacia las personas más que a los colectivos.
- En el ámbito de la gestión, mediante el aprovechamiento de las economías de escala, compartiendo recursos de manera innovadora entre las entidades y transformando las gerencias en direcciones de proyectos con una mayor visión de la rentabilidad de los tangibles e intangibles de las organizaciones. Organizativamente, creando estructuras más ligeras, flexibles y menos departamentalizadas, como se verá posteriormente.
- En el ámbito tecnológico, creando recursos compartidos de conocimiento mediante redes o wikis.
- En la medición del impacto, tendrá especial importancia la elaboración de indicadores que midan no solo la eficiencia en las organizaciones sino, sobre todo, el grado de desarrollo humano de sus intervenciones (Fantova, 2015).
- En una dimensión más centrada en la sostenibilidad económica, el TSAS se ve obligado a recurrir a formas innovadoras para incrementar sus recursos propios. Una de las ventajas de este sector es su flexibilidad, además, gracias a sus principios como el espíritu colectivo y la capacidad de asociación de los individuos frente al individualismo, se postulan como un sujeto clave para transformar modelos a través de la innovación social (García-Flores y Palma

Martos, 2020). Una de las innovaciones que se pueden apuntar en el tema que nos ocupa es el aprovechamiento de las nuevas herramientas surgidas en torno a Internet y a las nuevas tecnologías. González-Cacheda (2018) hace un análisis desde 2011 hasta 2016 de una de estas herramientas destinadas a la recaudación de fondos: “el crowdfunding cívico”. El *crowdfunding* o financiación colectiva cívica es una herramienta de financiación de proyectos o campañas que se realiza a través de Internet. Se publicita el proyecto/campaña/actividad vía virtual y se solicita aportaciones de donantes (con o sin recompensa). Entre sus características destaca que se elimina la participación de los intermediarios financieros tradicionales (Mollick, 2014), se borra la división entre lo global y lo local, ya que hay una incalculable dispersión geográfica de personas que contribuyen (Hollow, 2013). Se puede decir que sustituirá el modelo "puerta a puerta" por la interacción "uno a muchos". Sajardo (2016) sugiere que con la difusión del *crowdfunding* se incentiva a las comunidades tradicionales de recaudación de fondos a que se inclinen a organizarse en función de proyectos concretos.

Se demuestra que hay una evolución ascendente del número de proyectos de entidades del TSAS situados en estas plataformas, destacando como principales receptoras de estos proyectos: “microdonaciones”, “migranodearena” y “Savethechildren”. La mayoría de los proyectos subvencionables que se presentan son los relacionados con apoyo a las necesidades básicas de los grupos más desfavorecidos. Existe un alto porcentaje de éxito, superior al de otros sectores que también han hecho inclusiones en estas plataformas, como los proyectos de carácter científico, empresarial o cultural. Y no solo eso, sino que la tasa de éxito de consecución es del 96,5% con proyectos financiados con menos de 10.000 € (González-Cacheda, 2018).

Estas conclusiones se pueden analizar con dos vertientes: por un lado, la oportunidad que supone que se aprovechen herramientas incipientes para proponer soluciones, en este caso, a los problemas de financiación, aspecto que dota al sector de innovador, vivo y flexible y, por otro lado, analizando los datos de modo global, no es

suficiente. Las cantidades que se recaudan no son suficientes para cubrir las pérdidas del sector público y del privado, por lo que se tendrá que seguir innovando y haciendo incursiones en otras líneas.

3.5 Retos de futuro

Varios son los retos de futuro que se plantea el TSAS y la intervención social. A continuación, se van a exponer algunos de los que plantean varios autores que reflexionan sobre el tema (Navarro y Gabaldón, 2017; Marbán Gallego y Rodríguez-Cabrero, 2013; Fantova, 2015; Zubero, 2015b; Plataforma de ONG de Acción Social, 2020).

Estos retos de futuro se pueden agrupar en tres bloques: 1) Sostenibilidad-económico financiera. 2) Sostenibilidad social. 3) Mejora de la calidad y la profesionalización.

3.5.1. Mejora de la sostenibilidad económica-financiera

La sostenibilidad es fundamental para el sector. No solo la sostenibilidad financiera como se ha desarrollado a lo largo del capítulo, sino, también, la diversificación de fuentes de financiación y la no dependencia de solo de una de esas fuentes. Este paradigma se recupera en los estándares de gestión de calidad que se verán en mayor profundidad en el siguiente capítulo.

Señalar que en el último informe de la Plataforma del TSAS en el que se exponen los análisis y propuestas para la profundización solidaria del Estado Social (2020) entre las medidas que se proponen adoptar después de la Covid-19, indican dos diferenciadas sobre el bloque de sostenibilidad:

- Creación de un fondo de rescate para la supervivencia y sostenibilidad del Tercer Sector para, entre otras cosas, compensar a entidades sociales afectadas por la Covid-19.
- Negociación y adopción de un marco estable, suficiente, garantizado, previsible y robusto de financiación para el sector de ámbito estatal, como gozan otro tipo de entidades de reconocida utilidad social.

3.5.2. Mejora de la sostenibilidad social

La capacidad de estar presentes en la sociedad civil organizada y en los movimientos sociales para captar los problemas sociales a tiempo real es fundamental. Se reclaman modelos de bienestar participativos, flexibles y creativos (Navarro y Gabaldón, 2017).

Además, tal y como afirma Rodríguez-Cabrero (2020), también forman parte de la sostenibilidad social 3 aspectos fundamentales:

- la rendición de cuentas del sector a sus grupos de interés,
- la visibilidad de la acción voluntaria organizada y
- la trasmisión a la sociedad de sus actividades, impacto y resultados.

Estos aspectos son un reto en cuanto a que mantienen al Sector de Acción Social en su propósito primigenio y lo legitiman en el entorno de la sociedad.

3.5.3. Mejora de la calidad y la profesionalización

La calidad y la profesionalización también son dos retos que se plantean, pero no con paradigmas de cantidad (más profesionales), sino de calidad:

- Fortalecimiento institucional y mejora de la calidad en la gestión.
- Trabajar para que el sector esté cada vez más vertebrado y cohesionado, con capacidad de respuesta.

- Ser un agente activo de transformación. Dentro de ser un agente activo y de transformación es importante también y se considera un reto el implantar un sistema obligatorio del registro público del TSAS, dotado de un procedimiento de actualización, tanto para recoger información veraz que dotará al colectivo de más entidad como para alcanzar rigor y alcance de investigación.

4. Las personas del TSAS: profesionales y voluntarias

4.1. Las personas profesionales

En el TSAS las personas constituyen el activo más valioso. Cuando se habla de personas, se habla tanto de las personas que ejercen un rol profesional, como de las que ejercen roles de voluntariado o las personas para las que se trabaja y sobre las que se promueve su bienestar. Es por ello por lo que se les va a dedicar este subapartado tratando de avanzar en su concepto tanto cualitativo como cuantitativo.

La profesionalización constituye el cambio principal en el sector asociativo en el siglo XX (Legros, 2015).

A pesar de este cambio, el último estudio del TSAS de 2019 (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020) habla de un proceso de polarización de la profesionalización de este sector entre entidades grandes y pequeñas, ya que en lugar de que exista un aumento general de la profesionalización, ha aumentado el porcentaje de entidades que no tiene ningún profesional contratado, pasando del 14% en 2010 al 37,6% en 2018.

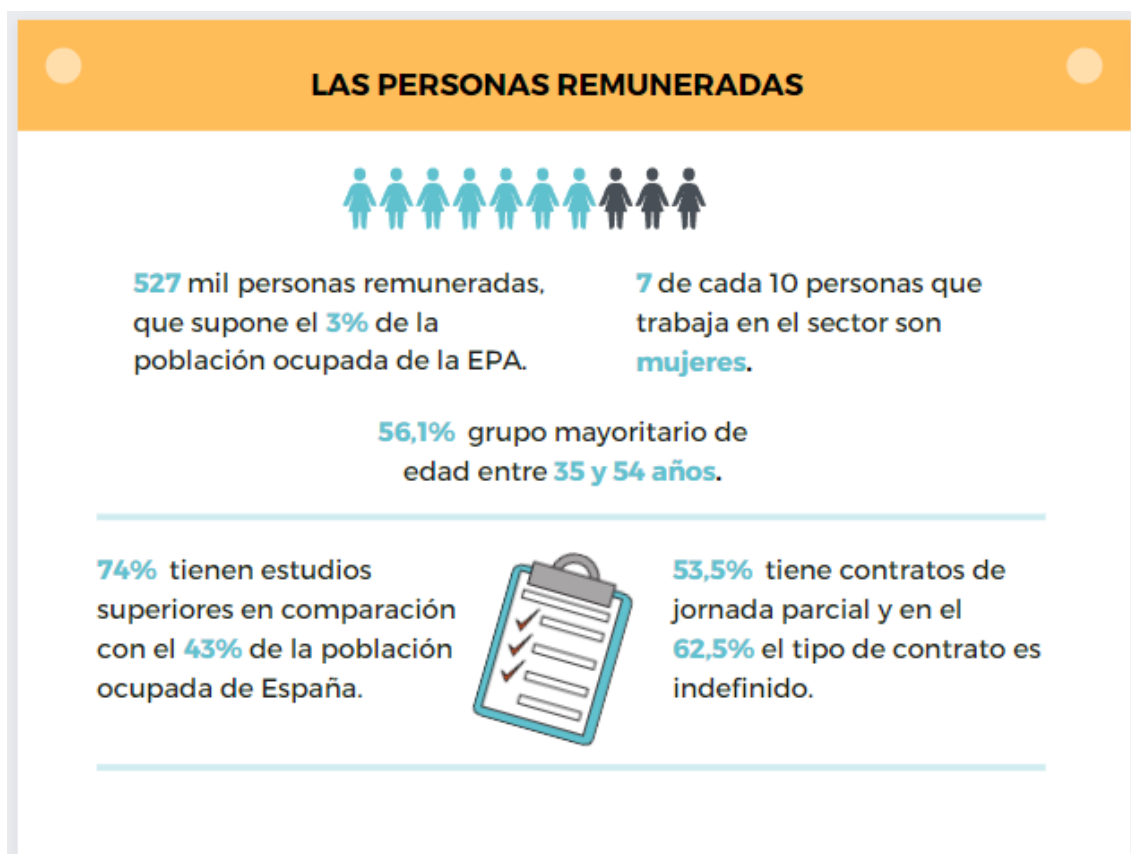
Otro dato que confirma la polarización en este apartado es que ha aumentado el porcentaje de entidades con menos de 5 personas contratadas, pasando de un 34,5% en 2008 a un 45,7% en 2018.

El estudio profundiza más y asocia estos datos con el volumen de ingresos de las entidades: a más presupuesto más contrataciones. En su valoración, no muestra estos datos como negativos, ya que atendiendo a la heterogeneidad del sector que se viene

nombrando durante todo el capítulo y dado que la proximidad es un rasgo distintivo, parece hasta normal que abunden entidades pequeñas.

En datos globales, las personas contratadas según la radiografía del TSAS en España en 2019, tal y como se puede ver en la Figura 5, son en su mayoría mujeres, que tienen estudios superiores y ocupan un 3% de la población ocupada de la Encuesta de Población Activa (EPA). Ahora bien, se está hablando de una plantilla bastante joven, pero con una precariedad con respecto a otros sectores, ya que a pesar de que abundan los contratos indefinidos (62,5%), más de la mitad apenas alcanzan la media jornada (53,5%), lo que debilita al sector con respecto al resto.

Figura 5. Las personas remuneradas en el TSAS.

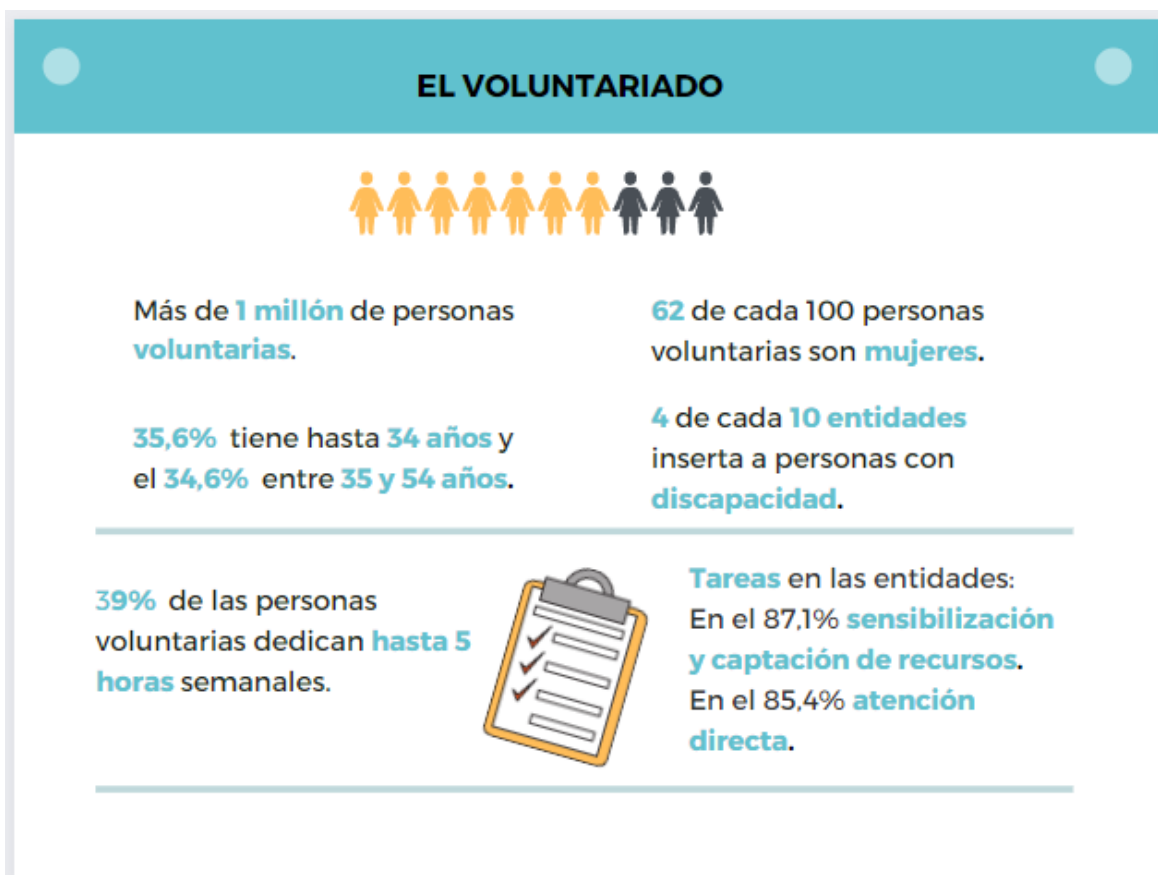


Fuente: Elaboración propia. Datos del 2019.

4.2 Las personas voluntarias

En cuanto al voluntariado, siempre ha sido un rasgo distintivo del TSAS. Según el estudio al que se está haciendo referencia (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020) y del que se puede ver un resumen en la Figura 6, componen el voluntariado una cifra aproximada de 1 millón de personas. En la actualidad, representa de media el 48,8% de las personas con o sin remuneración del TSAS.

Figura 6. Características de las personas voluntarias en el TSAS.



Fuente: Elaboración propia. Datos de 2019.

Una vez más en este sector, las mujeres superan a los hombres en proporción. En 2018, un 61,6% del voluntariado son mujeres. En cuanto a la edad es bastante heterogénea, ningún grupo de edad supera el 36% y ningún grupo baja del 30%. Si bien es cierto que el estudio alerta de que está habiendo un ligero envejecimiento desde 2008 hasta 2018,

subiendo 7 puntos el tramo de mayores de 55 años y disminuyendo 6 puntos el tramo de menores de 34 años.

En cuanto al tiempo de dedicación y labores a las que se dedican las personas voluntarias, el estudio constata que solo el 28,7% colabora de forma ocasional, el resto tiene un compromiso que va desde la dedicación de hasta 5 horas semanales (el 39%) hasta la dedicación regular de más de 10 horas semanales en el 16,5% de los casos. Esta estructura de colaboración vuelve a constatar la relevancia de las personas voluntarias en el TSAS para su viabilidad.

Las actividades que mayoritariamente realizan las personas voluntarias son las que tienen relación con la sensibilización y la captación de recursos (87,1%) y con la intervención y atención directa (85,4%).

En cuanto a aproximarnos a un perfil más cualitativo de las personas que componen este sector, parece que no hay un prototipo concluyente, pero sí se han estudiado características comunes interesantes a destacar. Así, un estudio de Ariño y Llopis (2007) muestra que hay diferencias entre las personas que pertenecen a asociaciones y las que no pertenecen a ninguna asociación. Las primeras presentan puntuaciones más elevadas y superiores en interés por la política, sociabilidad política y radicación democrática. Por otro lado, las personas que realizan voluntariado o participan en actividades de las asociaciones parece que tienen una mayor confianza interpersonal.

Estas afirmaciones coinciden con otros estudios que aseveran que las personas que participan en asociaciones colaborativas desarrollan relaciones de mayor calidad con más intensos procesos de aprendizaje y son más participativas (Belda-Miguel, 2022).

La orientación política es un rasgo que puede llegar a ser distintivo de las personas pertenecientes al sector. El autor Ariño (2008) realiza un interesante estudio en el que afirma, acerca de la orientación política, que: “los grupos más sobre-representados entre las personas afiliadas a las asociaciones es el de los políticos progresistas, seguido de los políticos conservadores [...], aunque la presencia de apolíticos proxémicos

también es relevante” (p. 124). Además, en este estudio Ariño hace la comparativa con la población en general que es mayoritariamente de apolíticos proxémicos. De estos datos se puede concluir que el colectivo del asociacionismo está politizado y, no solo eso, sino que además es una politización polarizada.

Profundizando en las ideologías políticas mayoritarias de las personas asociadas en el Tercer Sector, y afinando más en el TSAS, el estudio revela que la sobre-representación de grupos progresistas abunda principalmente en entidades de inmigrantes, profesionales, ecologistas, humanitarias, pacifistas, sindicatos y juveniles; podemos decir que varias de ellas pertenecientes al universo del TSAS. Aunque el estudio también apunta a la existencia significativa de un perfil dual y polarizado en las entidades de servicios sociales y especifica los subsectores de discapacidad, caridad y enfermedades.

5. Identificación del marco normativo vigente

Para finalizar este capítulo del marco teórico de la presente Tesis doctoral se va a incluir una relación de la legislación más relevante que normaliza este sector de actuación.

En la Figura 7 se muestra el marco normativo vigente a través de una línea del tiempo, a través de la cual se puede observar cómo la regulación va respondiendo a necesidades y singularidades del sector al interactuar con la sociedad.

Como se puede observar en la figura se puede recopilar la legislación en dos grandes bloques de atención. Por un lado, la referente al desarrollo de derechos y reforzamiento del sector y por otra parte un bloque referente a la legislación económico-fiscal del sector.

En el estudio del TSAS en España de 2019 (Plataforma de ONG de Acción Social, 2020) se analizan las opiniones del Sector sobre la adecuación de la normativa a sus necesidades. El análisis concluye en varias lecturas: por un lado, se valora negativamente la legislación de naturaleza económico-financiera, ya que se percibe como legislación

que no se adecua a las necesidades del sector sumando las opiniones de nada o poco adecuadas. Por otro lado, otra lectura más positiva es la que se hace a la normativa referente a derechos. La mayoría de opiniones hacia las leyes vinculadas a transparencia e igualdad de género oscilan entre adecuadas y muy adecuadas.

Figura 7. Línea del tiempo de legislación más relevante estatal en el TSAS.

1978	Constitución Española. Art. 22. Derecho de asociación
2002	Ley Orgánica del Derecho de Asociación, modificada a 23 de diciembre de 2011
2002	Ley 49/2002 de 23 de diciembre, de Régimen fiscal de entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales de meezago. Actualizada el 12 de octubre de 2021
2003	Ley 38/2003 de 17 de noviembre, de General de Subvenciones, modificada el 31 de diciembre de 2020
2005	Real Decreto 235 /2005, de 4 de marzo, por el que se regula el Consejo Estatal de Organizaciones no Gubernamentales de Acción Social
2007	Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres
2013	Ley 19/2013 de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Actualizada el 6 de diciembre de 2018
2015	Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social
2015	Ley 45/2015, de 14 de octubre, de voluntariado
2015	Resolución de 22 de junio de 2015 de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo estatal de acción e intervención social 2015-17
2018	Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales

Fuente: Elaboración propia.

Y por último señalar que, aunque puntualizando que los Planes Estratégicos de una entidad no son legislación formal, estos planes en el TSAS constituyen una herramienta importante que ha contribuido a afianzar y legitimar la naturaleza institucional de estas entidades y a dar visibilidad a su actividad y estrategia.

6. Ideas clave del capítulo

IDEAS CLAVE

Capítulo 1. Tercer Sector de Acción Social

1. El TSAS se erige como un actor imprescindible tanto en su rol de proveedor de bienestar como dentro de la esfera civil organizada
2. Las personas (profesionales y voluntarias) son el activo diferenciador más valioso en el sector
3. Los retos de futuro del TSAS pasan por 3 ejes principales:
 - afianzar la sostenibilidad económico-financiera,
 - mejorar la sostenibilidad social y
 - mejorar la calidad de su gestión y profesionalización

CAPÍTULO 2.

**La acción social en los
tiempos de la calidad.**

**Una mirada desde el
Trabajo Social**

Capítulo 2 LA ACCIÓN SOCIAL EN LOS TIEMPOS DE LA CALIDAD.

Una mirada desde el Trabajo Social

1. Introducción
2. La gestión de calidad en la intervención social
 - 2.1. Calidad: Aproximación conceptual y evolución
 - 2.2. El equipo de la calidad frente al equipo de la reticencia
 - 2.2.1. Argumentaciones a favor
 - 2.2.2. Obstáculos, barreras y otras piedras del camino
 - 2.3. El Trabajo Social y la gestión con calidad. Más allá de la evaluación
3. Instrumentos y modelos para la gestión con calidad en el TSAS
 - 3.1. Modelo EFQM 2020
 - 3.1.1. ¿Quién lo otorga?
 - 3.1.2. ¿Qué y cómo se acredita?
 - 3.2. Modelo Sello Dona con Confianza de la Fundación Lealtad
 - 3.2.1. ¿Quién lo otorga?
 - 3.2.2. ¿Qué y cómo se acredita?
 - 3.3. Norma ONG con calidad, Versión 5
 - 3.3.1. ¿Quién lo otorga?
 - 3.3.2. ¿Qué y cómo se acredita?
 - 3.4. Herramienta de transparencia y buen gobierno de la Plataforma ONG de Acción Social
 - 3.4.1. ¿Quién lo otorga?
 - 3.4.2. ¿Qué y cómo se acredita?
 - 3.5. Modelo Estrellas. Reconocimiento a la Gestión y al Compromiso Social
 - 3.5.1. ¿Quién lo otorga?
 - 3.5.2. ¿Qué y cómo se acredita?
4. Ideas clave del capítulo

1. Introducción

Como se ha indicado en el capítulo anterior, cuando aparece dentro del sector asociativo la profesionalización, se produce una transformación en la calidad del trabajo que se realiza tanto para aquellas personas que lo realizan como para las personas destinatarias (Legros, 2015). Esto ha hecho que se introduzcan dentro de las entidades de acción social algunas características de tipo empresarial y que emerjan preguntas del tipo: ¿A partir de ahora la gestión va a basarse en las mismas prácticas que las empresas lucrativas? ¿Esto es posible? Y, lo más importante, ¿es aceptable?

Tradicionalmente, las asociaciones de acción social se han caracterizado por prácticas poco formalizadas y por una organización del trabajo que favorecía la autonomía de sus miembros. El autor Hély (2009) hace una reflexión sobre la estructura de las asociaciones de acción social y concluye que una amplia mayoría de estas entidades se pueden asemejar a una “empresa familiar”, ya que cumple muchos de los preceptos de la gestión de estas:

- No siempre hay procedimientos escritos
- Se experimenta poca presión del mercado y la competencia
- La división del trabajo está poco desarrollada (casi todas las personas empleadas realizan cualquier tarea de la entidad)
- La contratación de personal asalariado o aceptación de voluntariado no siempre es por procesos procedimentados estandarizados y se suele acudir a la red de proximidad

A este tipo de estructura también se les supone que las personas que las componen experimentan un fuerte sentimiento de pertenencia, ya que se crean vínculos emocionales importantes (Hély, 2009). Esto hace que, durante mucho tiempo, el tipo de

gestión que ha imperado en este tipo de entidades, tal y como señala Bouquet (2006), sea de carácter paternalista, es decir, con una dirección que depende de la persona que la ejerce y de su voluntad de realizar las diferentes intervenciones.

En Francia, al igual que en España, la profesión del Trabajo Social está muy presente en el sector asociativo. Desde Francia, Patrick Legros (2015) aborda el tema del *management* en la acción social a través de los trabajadores/as sociales, y las repercusiones que tiene tanto en la profesión como en el tejido asociativo en su país. Es interesante que se exponga este abordaje para el tema que nos ocupa, ya que se pueden extrapolar sus conclusiones.

El autor hace un recorrido desde el modelo “paternalista” hasta llegar a las nuevas formas de racionalización del trabajo asociativo. Plantea que el paso a la “ideología de la gestión” se hace desde una postura fascinada por los modelos de gestión de la industria y una negación a las iniciativas participativas tradicionales: “los cambios organizacionales inducidos por el *management* transforman la vida laboral en las asociaciones de acción social y conllevan nuevas formas de racionalización inspiradas directamente en el mundo de la empresa” (Legros, 2015, p. 62). Lo que hará que los proyectos asociativos y la filosofía asociativa se ponga en peligro y se cuestione si la evolución quita autonomía o produce eficacia, encorseta procesos o garantiza resultados. La gestión con calidad va a ser uno de los procesos que se introduzca en el paso desde una gestión más familiar hacia una gestión más profesional.

Este capítulo va a introducir una aproximación al concepto de calidad y cómo esta ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. También se van a esbozar las argumentaciones a favor y en contra que se han ido planteando a lo largo de los últimos 20 años.

Para finalizar el capítulo se exponen los modelos de certificación externa de gestión de calidad que más se utilizan dentro del TSAS y, en concreto, se desarrolla más en detalle el modelo más relevante que aparece en el trabajo de campo de esta investigación.

2. La gestión de calidad en la intervención social

2.1. Calidad: Aproximación conceptual y evolución

No se va a exponer una definición estándar sobre calidad, pero sí que se van a destacar dos pilares básicos que podrían servir para configurar cualquier definición: “que las cosas se están haciendo bien (porque están planificadas) y la capacidad para demostrárselo a los demás” (Rafael Aliena, 2007, p. 27).

Si nos remontamos atrás, podemos encontrar algunas de las primeras referencias a la Calidad en "Círculos de Calidad" de Ishikawa, de 1961. Estos círculos se basaban en la creación de grupos de trabajo que, de manera voluntaria, resolvían los problemas que surgían en el trabajo. Esto ocurría en el mundo de la industria. No fue hasta muchos años después que se empieza a oír hablar de calidad en el Tercer Sector. Si bien es cierto que, en este sector, la cultura de la resolución de problemas y la evaluación sí ha estado presente antes de que se hablase de gestionar con calidad.

La concepción de la calidad ha avanzado a lo largo del tiempo y parece que puede ser que nunca llegue a ser un concepto terminal o finalista en sí mismo, ya que como se puede ver en la Figura 8 el propio concepto está inmerso en la evolución y mejora continua.

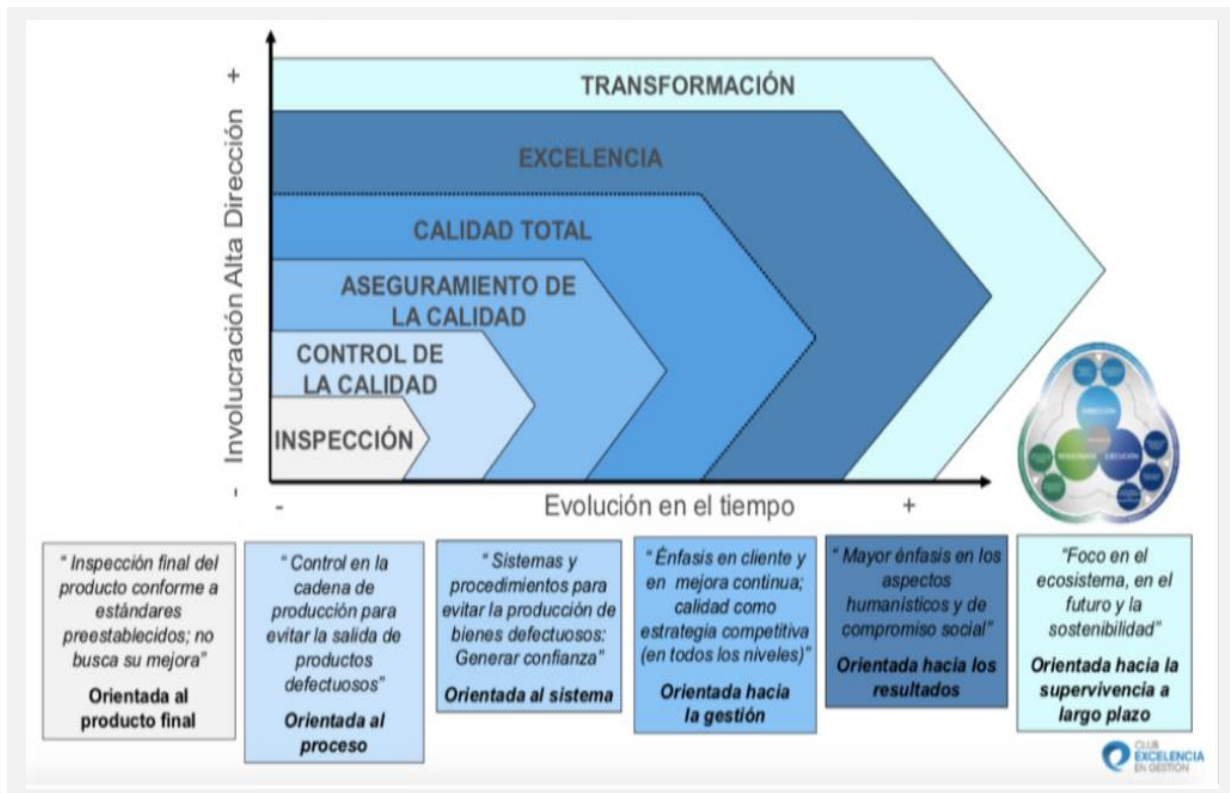
En el mundo de la industria, a partir de 1920, se comenzó a tener en cuenta la Inspección de los productos conforme a unos estándares preestablecidos, cuando se orientaba a que el producto final estuviese correcto.

En 1940 ya se utiliza la palabra calidad, en concreto se empieza a hablar de Control de Calidad. No pueden salir productos defectuosos, hay que revisarlos, pero no solo al final de su proceso sino también durante el proceso para prevenir tener que desechar productos defectuosos. Se orienta principalmente hacia el proceso, lo que acerca hacia el siguiente escalón.

Diez años después se habla de Aseguramiento de la Calidad. Ya no solo se tiene en cuenta que el producto final cumpla unos requisitos sino también se tiene en cuenta el

proceso que se emplea para llegar a ese producto. Se avanza, se mejora en el planteamiento, ya no solo se controla y desechan los productos que no tienen unos estándares. Se orienta al sistema, a los sistemas y procedimientos para evitar no solo la salida, sino también la producción de bienes defectuosos.

Figura 8. La evolución de las etapas de la calidad hasta la actualidad.



Fuente: Club Excelencia en la Gestión, 2020, p. 10.

En los años 70, se plantea revisar el producto final. El proceso, el sistema, los procedimientos están muy bien, pero, qué pasa con el/la cliente/a, habrá que ver también qué tiene que decir. El producto no solo ha de ser correcto, sino que ha de satisfacer las necesidades y expectativas de quien lo vaya a disfrutar, por tanto, se debe saber qué se espera de él. En este momento, ya se habla de Calidad Total. La calidad no solo se centra en el producto y en su proceso de producción, sino que pone el punto de mira en la clientela y en la mejora continua. Está involucrada la totalidad del sistema.

Parece que llegados a este punto ya se podría tener una definición de lo que es la calidad. Se puede decir que ya estamos ante lo que serán los sistemas de calidad orientados hacia la gestión de la entidad, y se va a utilizar la calidad como una estrategia de competencia.

Pero la cosa no queda ahí, hacia la década de los 90 se incluye la palabra Excelencia, orientada a todo el sistema y especialmente a los resultados, haciendo énfasis en aspectos humanísticos y de compromiso social. Si se tiene en cuenta a las personas usuarias, a la clientela, se deberá tener en cuenta también a las personas que trabajan en la entidad, ya que al fin y al cabo son ellas las que ejecutan la calidad y, por supuesto, no puede dejarse sin revisar el entorno en el que todo este asunto se produce. Así con todo, la calidad integrada hace su aparición. Ya podemos decir, que la calidad afecta a toda la entidad y más allá.

Actualmente seguimos yendo más allá y el siguiente escalón ya no solo aspira a la excelencia, sino que se camina hacia la transformación social. Esta última etapa orienta el sistema hacia la supervivencia a largo plazo, poniendo el foco en el ecosistema y la sostenibilidad.

Mientras en el mundo de la industria lleva ocurriendo esta evolución en la gestión desde 1920, en las entidades del Tercer Sector no sería hasta los 80 cuando empiece a hablarse de calidad en la gestión y a extenderse esta por sus entidades. El sector sanitario fue el primero de los sectores “no industriales” que empezó su andadura en la gestión con calidad, seguido del sector educación y los servicios sociales, por ese orden (Juaneda, González-Menorca y Marcuello, 2013).

2.2. El equipo de la calidad frente al equipo de la reticencia

El título de este apartado viene inspirado en el manual “Las esferas de la calidad” del Dr. Rafael Aliena (2007). En él se expone una investigación que se basa en interpretaciones narrativas fundamentadas de personas partidarias de la calidad en el Tercer Sector y de personas reticentes.

En un momento determinado del libro, Aliena incluye una retórica parafraseando los primeros pasos del Manifiesto comunista de 1848. El presente capítulo se toma la licencia de reproducir este alegato-parafraseado, ya que explica a la perfección la ambivalencia que existe sobre este tema y que se sacará a colación a lo largo de todo este trabajo.

El partido de la calidad: Un espectro se cierne sobre el mundo voluntario: el espectro de la calidad. Contra este espectro se han conjurado en santa jauría todas las fuerzas conservadoras de este viejo mundo incapaces de renovarse. Integran, todas ellas, el partido de la reticencia infinita. La calidad es para ellos la fantasía de un puñado de arquitectos de escuadra y cartabón, radicalmente ajenos a este mundo, extraños, autoritarios. No hay ocasión que no desperdicien para atacar a sus proponentes. “Proceden de la empresa, no tienen ni idea, destruirán nuestro mundo”. “Tienen intenciones ocultas”. “Buscan, se afanan, calculan. Trabajan para los grandes, el lucro, el predominio”. La deformación es intolerable. ¡No entienden nada! Ya va siendo hora de que el partido de la calidad exprese a la luz del día y ante el mundo entero sus ideas, sus tendencias, sus aspiraciones, saliendo así al paso de esa leyenda del espectro de la calidad [...] A quienes ufanos o temerosos, no den el salto, les espera el estancamiento y la alienación del curso de la vida [...] seguirán creyendo que “lo hacen muy bien”, pero el tiempo les pondrá donde merecen. (Aliena, 2007, p. 38-39)

Y no solo el partido de la calidad tiene su retórica, el partido de la reticencia construye la suya con la misma inspiración.

El partido de la reticencia: Un espectro se cierne sobre el mundo del voluntariado: el espectro de la calidad. Sus proponentes quieren la torre de Babel. La confianza que tienen depositada en su visión es tan grande que confunden los desacuerdos con la reacción. Su fe no admite rival. Para los del partido de la calidad no hay posibilidad fuera de ellos. Buscan el orden en sí mismo y, en su afán, destruyen todo aquello sin lo cual el orden es solo

la estabilidad de la tumba. Desconocen que el mundo voluntario es tan variado y complejo que jamás podrá triunfar ningún plan de reconstrucción. En el mejor de los casos, tales planes generan un entusiasmo temporal y logros evanescentes y, en el peor, oprimen a los actores voluntarios y debilitan su espíritu. [...]. La política de la calidad traerá consecuencias desastrosas [...] convirtiendo a las organizaciones del voluntariado en puras máquinas. (Aliena, 2007, p. 38-39)

La presente investigación se va a posicionar con los partidarios de introducir la calidad en la acción social y en las organizaciones de voluntariado. Veamos pues la literatura que acompaña este posicionamiento.

Ya en el mundo de la industria hay voces que hacen alegatos y ponen precio a la NO calidad, como reflexiona Larrea (1991). Según Larrea, la no calidad origina un despilfarro de proporciones alarmantes y este despilfarro lo centra en dos tipos de costes:

- Los costes de reprocesamiento, el típico gasto extra de no hacer bien las cosas a la primera
- Los costes asociados a la pérdida de clientela insatisfecha

Esta reflexión trasladada a la acción social también es un despilfarro, más aún cuando los recursos de los que se dispone son más limitados y están más comprometidos y una clientela insatisfecha en acción social es un fracaso que va más allá de la pérdida de un coste; es un fracaso de la misión, de la razón de ser.

Además, tal y como afirman Al-Tabbaa, Gadd y Ankrah (2013), las entidades del Tercer Sector cada vez tienen más presiones de ofrecer servicios excelentes y demostrar que son eficaces. Aun así, tal y como señala Izaskun Barbero (2008) en un informe que presenta sobre el proyecto de investigación *Elaboración de un marco orientativo y mejora de los sistemas de apoyo para la implantación progresiva de sistemas de calidad en organizaciones del Tercer Sector en Bizkaia*, todavía hay organizaciones en las que el implantar un sistema de calidad no solo no está dentro de sus objetivos, sino que

además lo perciben como una labor ardua que se puede incluso alejar de su identidad y su cultura.

2.2.1 Argumentaciones a favor

Relevancia ética. La ética es uno de los conceptos que aparecen en los argumentos de autores/as del partido de la calidad. La intervención social debe estar orientada a un desempeño profesional, digamos óptimo, pero ya no solo correcto y siguiendo procedimientos, sino, como veíamos en la evolución de la calidad, que vaya un paso más allá y aspirar al más alto grado de eficiencia como compromiso a transformar la sociedad y contribuir a que avance hacia un mundo más justo e igualitario.

Barriga (2000) afirma que: “los sistemas dedicados al bienestar social tienen que ser valorados (medidos) igual que el resto de sistemas” (p. 47).

El mismo autor concluye que la incorporación de la calidad es una exigencia ética para los sistemas de bienestar social (...) La finalidad perseguida no ha de ser la mejora de la calidad de los servicios sino la calidad de vida de las personas. (Barriga, 2000, p. 60).

En Europa, ya se observa la calidad de los servicios sociales como un derecho de la ciudadanía y, por tanto, una obligación de las instituciones que los gestionan (Galán, 2004). Además, el mismo principio se puede extrapolar a los servicios que, aunque no sean de titularidad pública, no tienen ánimo de lucro y se dedican al igual que los servicios sociales al bienestar social.

Barbero (2008) reflexiona sobre que la gestión de la calidad no es ajena a la gestión de la ética, ya que incorporar la misión, visión y valores, y que la dirección reflexione sobre ellos permite que no se pierda el sentido y la razón de ser y que exista una coherencia entre las acciones hacia las personas usuarias y hacia el funcionamiento de la entidad. Este planteamiento se verá claramente cuando se profundice en el desarrollo de los sistemas de gestión.

Uno de los escasos estudios que componen el cuerpo de literatura que investiga la implementación de los estándares de *Quality Matters* (en adelante QM) en los servicios sociales y que se publica en una revista revisada por pares, corrobora los hallazgos de que los Sistemas de Gestión de calidad están motivados principalmente por razones internas: mayor atención a los derechos éticos y de la clientela. (Melaô, Amorin, Marimon y Alegre, 2018).

Carmen Barranco (2004a, p. 100) sostiene que la Calidad Integrada en las organizaciones de intervención social contribuye a potenciar la igualdad de oportunidades en toda la ciudadanía. En 2011, esta misma autora vuelve a incidir en el tema sosteniendo que las buenas prácticas de calidad, especialmente con el enfoque de la calidad integrada contemplan la aplicación de la ética de la responsabilidad social, lo cual hace que se avance hacia un mundo más justo y sostenible (Barranco, 2011, p. 69).

Para Ponnert y Svensson (2016) un sistema de gestión “centrado en las personas clientes”, en la “visibilidad” y en el “servicio igualitario” se corresponde con la ética profesional.

Mejora de las metodologías / Herramientas de trabajo. La calidad para la intervención social también es vista como un instrumento y una metodología más que puede ayudar a llevar la ansiada transformación social un paso más allá.

Fantova (2006) la considera una herramienta necesaria para adaptarse y anticiparse a los cambios de una sociedad cambiante.

Aliena y Pérez, 2006, apuestan porque “la búsqueda de la calidad, la modernización y la mejora en los servicios sociales se imponen a la clásica estrategia de más recursos, más medios y más personal” (p. 461).

Además de literatura académica sobre calidad en la intervención social, también hay literatura llamemos aplicada, es decir, experiencias que se posicionan o por lo menos se afilian con entusiasmo a la nueva etapa.

Un ejemplo de la puesta en valor de las certificaciones de calidad por parte de las administraciones públicas en España es el estudio realizado por la Fundación Luis Vives, en el año 2005, desde el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de entonces (en González-Menorca, Fernández Ortiz, Juaneda y Fernández de Bobadilla, 2011).

El estudio consistió en analizar modelos internacionales de gestión de calidad en servicios sociales, especialmente el modelo EFQM y observar sus cualidades y características para ser aplicadas al contexto de las ONG. A raíz de este estudio, la Fundación Luis Vives desarrolló un programa de ayuda para la implantación del modelo EFQM en el Tercer Sector que fue financiado por el Fondo Social Europeo (González-Menorca, Fernández Ortiz, Juaneda y Fernández de Bobadilla, 2011, p. 86).

A finales de 2005, en Bizkaia, desde la fundación EDE, se desarrolló un proyecto de investigación-acción para la mejora de la calidad en el tercer sector de acción social. El objetivo general se centraba en la mejora de los sistemas de apoyo para que las organizaciones del Tercer Sector de Bizkaia pudiesen implantar sistemas de gestión de calidad.

Entre las asociaciones sin ánimo de lucro encontramos a la Federación Española de Fibrosis Quística que realiza un diagnóstico sobre cómo ha ido la implantación del sistema de Gestión de Calidad y el Reconocimiento al Compromiso Social Modelo Estrellas en su movimiento asociativo, y concluye que “es acertado el planteamiento de que la gestión de calidad será una herramienta principal para fortalecer y equiparar el movimiento asociativo de Fibrosis Quística en todo el territorio nacional” (Esteban-Romaní y Botija-Yagüe, 2020, p. 218).

Legítima la práctica profesional. Guillén y Pérez (2002) afirman que el trabajar con calidad y elementos de gestión estandarizados legitima prácticas y modelos de intervención en nuestro ámbito. Afirmación que coincide con Boaz, Davies, Fraser y Nutley, 2019, quienes reflexionan sobre el paso del “instinto” a la “evidencia” y cómo

ese paso se relaciona con la legitimidad profesional y, no solo eso, sino que fortalece sus prácticas (Nordesjö, 2020).

Mejora la respuesta a las necesidades. La preocupación por la satisfacción de las personas usuarias es una constante en las entidades dedicadas a la acción social. En un trabajo sobre el estudio del caso de 4 entidades sin ánimo de lucro en España y su proceso de implantación con el sistema EFQM, sus autoras Juaneda, González-Menorca y Marcuello (2013) concluyen que las entidades que han implantado el sistema de gestión de calidad están en mejores condiciones para responder a las necesidades de sus personas usuarias, ya que tienen mejor definida su misión y mejor afinadas sus planificaciones, e incluso pueden llegar a tener una mejor respuesta ante los poderes públicos y sus entidades patrocinadoras.

Además, no solo se responde mejor a las necesidades de las personas usuarias para las que se trabaja, sino, también, Barranco (2004a, p. 87) incide en que se responde mejor a la demanda profesional al trabajar desde la calidad integrada.

Dentro de este apartado, Fantova (2008) destaca “la orientación al cliente” en la que se basan los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) como elemento fundamental para centrarse en la persona y en sus necesidades. También argumenta como elemento positivo el enfoque por el que apuestan estos sistemas de participación de las personas usuarias en la estrategia de la gestión que hace que se les otorgue más voz.

Motivación de profesionales. Al inicio de los procesos de implantación hay un sector de las personas profesionales que perciben el proceso como algo positivo. Aliena y Pérez (2006) encontraron en sus estudios sobre el tema una re-ilusión profesional manifiesta por las y los profesionales que participaban en la implantación de los sistemas.

En una investigación sobre el impacto de una norma de gestión ISO en servicios de acción social en Brasil (Saut, Berssanetii y Moreno, 2017), destacaron en los resultados

las mejoras relacionadas con la motivación de las personas empleadas y la comunicación interna. Estos dos aspectos en concreto coinciden literalmente con los resultados de un estudio posterior sobre las fortalezas y debilidades de los sistemas de gestión de calidad implantados en los centros de personas mayores en España (Martínez y Barrera, 2021).

A modo de resumen, en la Tabla 4 se pueden ver resumidas las principales argumentaciones a favor de la implantación de los Sistemas de Gestión de Calidad en la acción social, junto a los principales autores/as que las defienden.

Tabla 4. Argumentos a favor en la implantación de SGC en TSAS. Resumen por autoría.

Argumentos a favor en la implantación de SGC en TSAS	Autores/as
Relevancia ética	Barriga, 2000 Barranco, 2004a/b Galán, 2004 Barbero, 2008 Ponnert y Svensson, 2016 Melão, Amorin, Marimon y Alegre, 2018
Mejora de las metodologías y herramientas de trabajo	Aliena y Pérez, 2006 Fantova, 2006 Williams-Gray, 2016 Esteban-Romaní y Botija-Yagüe, 2020
Mejora en la detección de necesidades y definición de objetivos	Barranco, 2004a/b Fantova, 2008 Juaneda, González-Menorca y Marcuello, 2013
Motivación profesional	Aliena y Pérez, 2006 Saut, Berssanetii y Moreno, 2017 Martínez y Barrera, 2021
Legítima la práctica profesional	Guillén y Pérez, 2002. Boaz, Davies, Fraser y Nutley, 2019 Nordesjö, 2020

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2 Obstáculos, barreras y otras piedras del camino

Sin embargo, a pesar de que existe un buen número de autores académicos y de campo que destacan las ventajas de la gestión de calidad en la intervención social, la Plataforma de ONG de Acción Social, en su estudio sobre la situación del Tercer Sector de 2015, alertó de que la implantación de los sistemas de gestión de calidad en el Tercer Sector se había estancado.

Uno de los motivos que ofrece el estudio para este estancamiento es que la extrapolación de técnicas y métodos de gestión empresarial no es perfecta para el sector no lucrativo y que se requerían adaptaciones y revisiones hasta dar con un modelo más idóneo.

Mora, García y Morillas (2016) escriben en la misma línea sobre la necesidad de desarrollar nuevos modelos de gestión en el sector de la acción social. En 2020, la misma Plataforma de ONG de Acción Social, a través del Observatorio del Tercer Sector en España publica los resultados de su último estudio y señala el deterioro progresivo que parece observarse en la implantación de los sistemas de calidad en sus entidades. Solo 3 de cada 10 entidades del tercer sector están certificadas con un sello de calidad y lo mantienen. Esto es un retroceso tras el incremento de 2008-2015, y parece que esto no solo pasa en España. Entre abril de 2015 y junio de 2016, el número de certificaciones EQUASS Assurance se ha reducido alrededor del 34 por ciento (de 630 a 417 certificaciones) (Melaô, Amorin, Marimon y Alegre, 2018).

La literatura existente sobre las dificultades y barreras de implementar los SGC se centra mayoritariamente en el sector empresarial y en el sector de la industria, apenas hay estudios que investigan este fenómeno en el sector de la acción social (Melaô, Amorin, Marimon y Alegre, 2018).

Ruiz- Torres, Ayala, Alomoto y Acero-Chávez (2015) realizan una revisión sobre la bibliografía publicada de gestión de calidad: caso de las revistas publicadas en Hispanoamérica y España; de los 154 artículos encontrados, casi la totalidad se centraban en la mejora significativa del producto y del servicio y solo 2 hablaban de

calidad en organizaciones dedicadas a la acción social, uno de ellos en el marco de una universidad y otro en organizaciones del Tercer Sector. Este último, realizado por Juaneda, González-Menorca y Marcuello, (2013), analiza la implantación del modelo de gestión de calidad EFQM en 4 entidades y destaca la importancia de medir el impacto en la persona usuaria y la necesidad de abrir futuras líneas de investigación.

La revisión bibliográfica sobre este tema, que no solo apuntara al sector empresarial, sino que contemplase las dificultades en los sectores de acción social, ha tenido que ha tenido que acudir a fuentes de información secundarias, además de usar bases de datos académicas de relevancia como Scopus, dialnet etc. Aun así, para elaborar el marco teórico de la presente Tesis doctoral se han tenido en cuenta lo que dicen los estudios del sector empresarial, especialmente los que se centran en modelos como el EFQM que también se utiliza de forma mayoritaria en el Tercer Sector, ya que tal vez se puedan extrapolar conclusiones y/o reflexionar sobre las mismas.

Por citar algunos ejemplos, Beer (2003) o Mosadeghrad (2014) han investigado los motivos por los que la implantación de la gestión de calidad a menudo no logra crear cambios profundos y sostenidos en las empresas y apuntan a conclusiones relacionadas con entornos y métodos de dirección inadecuados. Beer titula su artículo *¿Por qué los sistemas de gestión de calidad no persisten?* No es una pregunta al azar. De hecho, es la pregunta clave.

La Comunidad Autónoma del País Vasco, en 2013, realiza un estudio sobre los motivos del abandono del SGC de la norma ISO 9001 en algunos de sus centros gerontológicos. La principal conclusión a la que llega es que las entidades que no abandonan son las que entre sus principales motivaciones no estaba la certificación en sí. Las que primero abandonan son aquellas que no habían interiorizado la norma y la percibían como algo extra de unas personas determinadas y no como un transversal de la organización del centro (Allur, Heras-Saizarbitoria y Casadeus, 2013).

En 2018, Bach-Mortensen, Lange y Montgomery publican una primera revisión sistemática sobre cuáles son las barreras y los facilitadores, identificados por las personas profesionales, para que las organizaciones del Tercer Sector evalúen sus

servicios. Analizaron 24 investigaciones de organizaciones sobre servicios sociales y de salud, mayoritariamente de Norte América y Reino Unido, ninguna de España. Las investigaciones revisadas debían versar sobre la evaluación de la entidad sin ser requisito imprescindible que hubiesen obtenido un certificado de calidad. Aun así, las conclusiones se acomodan al marco teórico y posicionamiento del diagnóstico que nos ocupa. Esta revisión destaca como barreras identificadas: 1) la falta de experiencia y capacitación interna en 17 de las 24 entidades, 2) la discrepancia entre requisitos de los financiadores y las metas de la entidad (16/24) y 3) la falta de recursos (14/24). En cuanto a la falta de recursos, engloban la falta de recursos financieros, de personal y la falta de tiempo. Las barreras identificadas con falta de experiencia y capacitación recogían las narraciones que aludían a desafíos técnicos y falta de experiencia y formación para utilizar datos existentes. Otro factor-barrera que recoge la revisión sistemática como significativo en 10 de las investigaciones es la resistencia del personal. En cuanto al elemento facilitador estrella, en 19 de sus 24 estudios revisados, se centra en reconocer la recepción de apoyos tanto de la propia entidad como apoyos externos. Estos apoyos sirvieron para garantizar la capacitación y asesoramiento en temas de evaluación y calidad. También se expone como obstáculo transversal la falta de consenso sobre un método de evaluación eficaz y reconocido ampliamente por sus buenas prácticas. Aspecto que sugiere que se podría intervenir consensuando buenas prácticas y/o utilizando certificaciones ya homologadas.

Gómez-López, Serrano-Bedia y López-Fernández (2019) en los resultados de un estudio sobre la implantación de la EFQM en empresas privadas españolas destaca 3 barreras principales: 1) barreras conductuales y culturales, relacionadas con la falta de liderazgo, comunicación e implicación y motivación de la dirección en el proceso; 2) barreras organizativas, relacionadas con la falta de tiempo; y 3) barreras de recursos tanto humanos como financieros. Mosadeghrad (2014) también emplea esta agrupación que coincide con una investigación en la que realizó un metaanálisis de los estudios publicados sobre aplicación de la Gestión de Calidad Total (TQM) en empresas entre los años 1980 y 2010 (Mosadeghrad, 2014, p. 160).

Esta investigación concluye con que los obstáculos en la aplicación de la implantación de la gestión de calidad total se pueden clasificar en 4 categorías:

- Barreras estratégicas
- Barreras estructurales
- Barreras de recursos humanos
- Barreras contextuales

Las barreras estratégicas están relacionadas con un liderazgo y gestión deficientes. Deming, en 1996, ya empezaba a exponer como teoría propia que la dirección estratégica o alta dirección era la responsable de más del 90% de los problemas en la calidad. Una mala planificación y gestión fue otro de los subapartados que aparecieron con más fuerza como barrera estratégica. Además, como dato interesante destaca que un liderazgo deficiente se correlacionó con la falta de interés y motivación de las personas empleadas.

Las barreras estructurales hacen referencia a la estructura organizativa y a los recursos de los que se dispone o la ausencia de ellos.

Por otro lado, las barreras de recursos humanos hacen referencia, no solo a si son o no suficientes, sino también a subapartados como la falta de compromiso, implicación, motivación y formación, así como a la resistencia al cambio, factor que desarrollaremos más adelante.

La burocracia, la falta de un sistema de evaluación y las dificultades para cambiar la cultura organizativa aparecen como barreras contextuales en el citado estudio.

A modo de resumen se pueden agrupar las diferentes barreras en la implantación de los sistemas de gestión con un consenso razonable según los diferentes autores/as, tal y como se puede observar en la Tabla 5.

Tabla 5. Barreras y obstáculos en la implantación de SGC en TSAS.
Resumen por autoría.

Barreras y obstáculos en la implantación de SGC	Autores
Burocracia, aumento de la carga de trabajo	Melaô, Amorin, Marimon y Alegre, 2018 Gómez-López, Serrano-Bedia y López-Fernández, 2019
Coste elevado de la certificación y asesorías Excesivo consumo de recursos humanos y materiales	Barbero, 2008 Juaneda, González-Menorca y Marcuello, 2013 Bach-Mortensen y Montgomery, 2018 Melaô, Amorin, Marimon y Alegre, 2018 Gómez-López, Serrano-Bedia y López-Fernández, 2019
Falta de capacitación interna, falta de conocimientos Necesidades de formación de las personas empleadas	Barbero, 2008 Juaneda, González-Menorca y Marcuello, 2013 Mosadeghra, 2014 Bach-Mortensen, Lange y Montgomery, 2018
Resistencia al cambio de las personas empleadas Resistencia al cambio de cultura organizacional	Beer, 2003 Juaneda, González-Menorca y Marcuello, 2013 Mosadeghra, 2014 Bach-Mortensen, Lange y Montgomery, 2018 Melaô, Amorin, Marimon y Alegre, 2018 Gómez-López, Serrano-Bedia y López-Fernández, 2019
Motivación extrínseca Dificultades para interiorizar la gestión por procesos	Allur, Heras-Saizarbitoria y Casadeus, 2013 Melaô, Amorin, Marimon y Alegre, 2018
Problemas relacionados con la adecuación de los sistemas de evaluación	Juaneda, González-Menorca y Marcuello, 2013 Bach-Mortensen, Lange y Montgomery, 2018
Poca implicación de la dirección o métodos inadecuados por parte de la misma, falta de liderazgo	Beer, 2003 Mosadeghra, 2014 Gómez-López, Serrano-Bedia y López-Fernández, 2019 Murthy, Sangwan y Narahari, 2021

Fuente: Elaboración propia.

2.3. El Trabajo Social y la gestión con calidad. Más allá de la evaluación

La disciplina de Trabajo Social tiene intrínseca la tarea de la evaluación. En el contexto en el que nos situamos, en el que la preocupación por la efectividad de los servicios de atención para abordar los problemas con recursos limitados crece (Winter, Neeson, Daryl, Smith, Millen y Connolly, 2020), la gestión con calidad va un paso más allá.

No se pone en duda los valores éticos de la disciplina de Trabajo Social y de su función transformadora y buscadora de justicia social, tal y como recoge el código deontológico de Trabajo Social (Consejo General de Trabajo Social, 2020).

Siurana (2009) utiliza el término “buscadores” de una manera cuanto menos interesante:

Las personas que se conmueven ante la pobreza y la falta de libertades, que desean conocer cuál es el camino a seguir para llegar a una situación de mayor justicia y que quieren colaborar en esa tarea, a ese tipo de seres humanos yo les llamo los “buscadores. (Siurana, 2009, p. 14)

Ante esta cita, Paula Morales (2015) puntualiza el concepto de buscadores y afina añadiendo la palabra profesionales. O sea, las personas que se dedican al Trabajo Social son buscadores/as, pero buscadores/as profesionales. Esta matización pone de relieve que no solo basta con tener un impulso ético y una buena intención inicial, sino que, además, es necesario trabajar cada día por una mayor profesionalización de las acciones, con una mirada crítica, abierta al diálogo y orientada a la excelencia. Para ello hay que utilizar todas las herramientas al alcance. Una de esas herramientas, según el posicionamiento de esta investigación, podría ser la gestión con calidad.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la gestión del conocimiento, que tan relevante es para el Trabajo Social y sus procesos de aprendizaje y evaluación. Tal y como afirman Hernández, Barrios y Martínez (2018):

La gestión de la calidad, como nuevo enfoque gerencial, permite a organizaciones convertirse en entidades de avanzada en los senderos de la

gestión del conocimiento, basada principalmente en el recurso más importante, el recurso humano y sus conocimientos. (p. 191)

A lo largo del marco teórico estamos viendo cómo “el bando de la calidad” expone bondades y buenas prácticas que podemos relacionar con la disciplina y el quehacer profesional del Trabajo Social.

Buenas prácticas de calidad y Trabajo Social es un excelente artículo de la trabajadora social Carmen Barranco (2011) en el cuál expone que para desarrollar buenas prácticas de calidad en las organizaciones es necesario promover enfoques de sistemas de calidad integrados que potencien organizaciones saludables, que añadan calidad de vida a las personas y eficacia y eficiencia a la gestión. Para ello se basa en el modelo de la calidad integrada que tiene en cuenta la calidad de vida de la persona usuaria, la calidad del servicio y la calidad de la vida laboral de las personas trabajadoras, tal y como muestra la Figura 9.

Figura 9. Dimensiones de la calidad integrada.



Fuente: Elaboración propia a partir de Barranco, 2002.

El marco legislativo también apuesta por la gestión de calidad, tal y como se puede constatar en el desarrollo de diferentes normativas relacionadas con los servicios sociales y la acción social, que incorporan explícitamente el concepto de calidad como algo necesario. A modo de ejemplo, en la Comunidad Valenciana, su última ley de servicios sociales Ley 3/2019, de 18 de febrero, de la Generalitat, de Servicios Sociales Inclusivos de la Comunidad Valenciana. (DOGV núm. 8491, de 21 de febrero de 2019), señala específicamente en el artículo 1: “El objeto de esta Ley es [...] establecer el marco de los instrumentos y las medidas necesarias para que los servicios sociales sean prestados con los criterios, requisitos y estándares óptimos de calidad, eficiencia y accesibilidad”.

Otro aspecto que significa la puesta en valor de los SGC en la acción social es el hecho de que sea un criterio de valoración puntuable en las subvenciones tal y como dicta el Real Decreto 821/2021, de 28 de septiembre, por el que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones para la realización de actividades de interés general consideradas de interés social, correspondientes a la Secretaría de Estado de Derechos Sociales publicado en el BOE 236 del 02-10-2021, en su artículo 15, el cual explicita: “La entidad cuenta con un certificado en vigor expedido por un organismo externo y en base a la Norma ONG Calidad, ISO 9001:2015, EFQM u otros sistemas de calidad que garanticen el control de procesos, programas y servicios”. (p. 121234)

Ahora bien, no hay que ignorar las voces que alertan de los “peligros” de la llamada “ideología de la gestión”, que avisan de que una dirección y gestión ausente de valores puede desdibujar a las asociaciones de acción social. Esto no quiere decir que haya que añorar los modelos de gestión “paternalistas” sin más, sino que hay que impregnar la gestión con calidad, pero una calidad con valores que se acerquen más al mundo social que al mundo de la industria (Legros, 2015).

Las profesiones dedicadas a la acción social han tenido siempre una tendencia de huir de la gestión, considerándola opuesta a la intervención. Los cambios que se producen por la introducción del *management* en la acción social transforman la vida

laboral de las personas que trabajan en el sector, ya que conllevan nuevas formas de trabajo inspiradas en el mundo de la empresa y la gestión se infiltra en lo cotidiano de los trabajadores/as sociales (Legros, 2012).

El autor Legros (2015) reflexiona en un interesante artículo sobre *management* en la acción social y, en concreto, sobre el impacto en la profesión del Trabajo Social, y ahonda en la premisa de que estas cuestiones pueden provocar que desde el Trabajo Social se tenga tendencia a ver la “obligatoriedad” de emplear determinados procedimientos como un “control” y un cuestionamiento a su profesión y a su “saber hacer”, lo que puede provocar ciertas resistencias.

Ponnert y Svensson (2016) reflexionan sobre que una de las consecuencias de la implantación de sistemas de gestión con estándares marcados en la acción social y los servicios sociales puede llevar a fomentar profesionales del Trabajo Social con miedo a cometer errores, rígidos y obstaculizadores de una profesión que requiere mucha flexibilidad para adaptarse a la sociedad cambiante y a las necesidades que van surgiendo.

Por otra parte, autores como Medina y Medina (2010) plantean que no solo es necesario el acercamiento a utilizar sistemas de gestión, y de gestión con calidad, desde el Trabajo Social, sino que además existe una necesidad de una formación más exhaustiva en gestión de calidad dentro de los planes de estudio del Grado de Trabajo Social.

Más allá de nuestras fronteras, Turpin y Shier (2020, p. 147) dedican un artículo a poner en valor la figura del Trabajo Social como impulsor de la innovación para las organizaciones sin ánimo de lucro. Cuando estos autores hablan de innovación, hablan también de emprendimiento y lo vinculan directamente con iniciativas del cambio social.

Un estudio de un caso en una organización sueca de servicios sociales, publicado en 2020, con el objetivo de describir y analizar cómo se conjuga la implantación de un SGC en relación con la profesionalidad del Trabajo Social, desvela que, si desde la

profesión de Trabajo Social se participa en la formulación de las normas de los procedimientos y el diseño de los estándares, estos sistemas se pueden adaptar a la práctica profesional (Nordesjö, 2020).

Por su parte, Ponnert y Svensson (2016) escriben un artículo en el que reflexionan sobre si la estandarización de los procesos potenciará o, por el contrario, acabará con la idiosincracia del Trabajo Social. Tras comentar argumentos a favor y en contra estos autores acaban posicionándose con que una amalgama sí es posible, pero con condiciones, ya que ciertas formas organizativas son necesarias para promover un trato digno, eficiente, justo e igualitario a las personas usuarias de Trabajo Social, pero los valores del Trabajo Social son imprescindibles también para orientar el trabajo y el juicio. De modo que, en este sentido, la normalización de los procesos y la implementación de los SGC va a imponer mayores exigencias a los trabajadores/as del Trabajo Social y a la profesión en sí misma.

Tal y como expone María Victoria Ochando (2022):

Se trata de ir más allá en los requerimientos de la profesión y empezar a incorporar 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. (p. 29)

En el siguiente apartado se verá que la evolución de los sistemas de gestión de calidad apuesta por aspectos que son inherentes a la filosofía y metodología del Trabajo Social. Como se ha visto en el apartado anterior y se podrá comprobar en el siguiente apartado, uno de los principales paradigmas de la evolución de los SGC es la “orientación al cliente” lo que traducido al lenguaje de la acción social sería “centrarse en la persona”, y es aquí donde se puede comprobar la afinidad con las metodologías de intervención social imperantes actualmente y en las que la figura del Trabajo Social se convierte en profesional de relevancia y figura clave para dotar de continuidad a las intervenciones (Las Heras, 2019).

Tal y como defiende Carmen Verde-Diego (2016, p. 37): “Son tiempos de empoderamiento de la profesión del Trabajo Social al lado y con la ciudadanía. Son tiempos de defensa de los derechos sociales”, desde cualquier posición.

3. Instrumentos y modelos para la gestión con calidad en el TSAS

Tal y como afirma María Victoria Ochando (2022) en su artículo sobre la aplicación de un sistema de Gestión de Calidad como el Modelo EFQM 2020 en los Servicios Sociales, está demostrado que, aunque más despacio que otros sistemas como el sanitario, los servicios sociales, y se puede decir que también la acción social, van incorporando cada vez más principios de calidad. Se trabaja en prácticas de gestión por procesos, mejora continua, aplicación de protocolos guías, mapas de recursos, orientación a resultados y a las personas usuarias con modelos centrados en la persona. Estas aplicaciones se pueden materializar desde un Plan de calidad interno en la entidad, hasta la obtención de un sello de certificación de gestión de calidad homologado.

En España, la Gestión con Calidad se puede decir que se articula en torno a 4 modelos diferenciados:

- Sellos de excelencia y normativa asociada
- Modelos específicos *ad hoc*
- Modelos de administraciones públicas
- Recomendaciones y guías de buenas prácticas

A continuación, en este apartado se van a desarrollar algunos de los modelos de gestión más populares y significativos dentro del TSAS:

- Modelo EFQM 2020
- Modelo Sello Dona con Confianza. Fundación Lealtad
- Norma ONG con calidad. Versión 5

- Herramienta de transparencia y buen gobierno de la Plataforma de ONG de Acción Social
- Modelo Estrellas. Reconocimiento a la Gestión y al Compromiso Social

3.1 Modelo EFQM 2020

3.1.1 ¿Quién lo otorga?

La *European Foundation Quality Management* (EFQM), Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, es una fundación sin ánimo de lucro que se fundó en 1988 por 14 empresas europeas líderes en su sector con el objetivo principal de ser más competitivas en el mercado mundial. Desde entonces hasta ahora ha evolucionado y actualmente cuenta con más de 800 miembros y sus objetivos ya no solo son las empresas europeas, sino lograr la eficacia y la calidad en cualquier entidad que así lo requiera.

El modelo de Gestión de Calidad que propone ha ido evolucionando desde sus inicios. Actualmente ha salido la última versión EFQM 2020 (Murthy, Sangwan y Narahari, 2021). Dentro del TSAS y de los servicios sociales es uno de los modelos más utilizados y que más popularidad ha tenido entre sus entidades miembro (Ochando, 2016). Este modelo ha servido de base para otros modelos y adaptaciones dentro del Sector.

Es un modelo que presenta un marco fiable y válido para mejorar y medir el impacto social de las organizaciones. Los resultados de una revisión sistemática del modelo entre 1991 y 2019 evidencian de manera positiva la relación entre elementos facilitadores del modelo y el impacto social (Yousaf y Bris, 2020).

3.1.2 ¿Qué y cómo se acredita?

Tal y como expone el Club Excelencia en la Gestión (2022), el modelo parte del paradigma de que transformarse no es una opción, sino una necesidad en el entorno VUCA (*Volatility, Uncertatinty, Complexity y Ambiguity*) en el que habitan las entidades.

Para ello desarrolla una lógica que responde a 3 cuestiones básicas y que se inspiran en la metodología del Círculo del Oro de Simon Sinek, de 2009 (Club Excelencia en Gestión, 2022):

1. ¿**Por qué** existe la organización?
2. ¿**Cómo** tiene que cumplir su propósito?
3. ¿**Qué** ha logrado hasta ahora y qué espera lograr?

En su despliegue este modelo EFQM 2020 desglosa los tres bloques básicos en una estructura circular de la que surgen 7 criterios y 29 subcriterios, tal y como se muestra en la Figura 10, agrupados en tres grandes dimensiones: Dirección, Ejecución y Resultados.

Figura 10. Dimensiones del Modelo EFQM 2020.



Fuente: Modelo EFQM 2020 (Club de excelencia en la Gestión, 2022).

Tal y como explica la versión del modelo EFQM 2020 (Club Excelencia en la Gestión, 2022) el bloque de Dirección responde al ¿por qué? y se compone de dos criterios básicos: 1) propósito, visión y estrategia y 2) cultura de la organización y liderazgo.

En este bloque se ha visto una evolución respecto al modelo anterior (versión 2013). Se pasa a utilizar la palabra propósito. El propósito da una visión más a largo plazo. Este bloque pretende preparar a la organización para que logre su estrategia en el ecosistema en el que habita, y que esta estrategia esté basada en la cultura de la organización.

En el bloque de Ejecución se responde al ¿cómo?, y se incluyen los criterios: 3) Implicar a los grupos de interés, 4) crear valor sostenible y 5) gestionar el funcionamiento y la transformación. Este bloque pretende que el rumbo que ha tomado la organización en el bloque anterior se pueda llevar a cabo con eficacia y eficiencia, asegurándose que conoce las expectativas de los grupos de Interés de su ecosistema y creando un valor sostenible que se anticipe a las necesidades futuras.

El bloque de Resultados resuelve la cuestión del ¿qué? y lo conforman los criterios 6 y 7, relativos a la percepción de los grupos de interés al interactuar con la entidad y a poder comprobar la capacidad de la entidad de alcanzar su propósito, tanto en su momento actual como en un posible futuro.

Cada uno de estos bloques se evalúa con una matriz **REDER**:

- Determinar los **Resultados** que se quieren conseguir
- Plantear los **Enfoques** que permitirán alcanzar los resultados
- **Desplegar** los enfoques planteados y
- **Evaluar y Revisar** los enfoques y despliegues para mejorar y aprender de manera continua

Entre los cambios más significativos en el modelo 2020 con respecto a la versión anterior, y que guardan relación con la acción social, está el cambio de la palabra “excelencia” por “transformación social”. No se desecha la excelencia, pero se da por supuesta, de lo que se trata es de transformar para ir hacia un mundo mejor.

Otra evolución es la sustitución del concepto “contexto de organización” por “ecosistema”. Ya no se trata solo de tener en cuenta nuestro contexto, sino que además hay que cuidar las condiciones ambientales, sociales y económicas que conforman el ecosistema en el que nos situamos. Esta actualización ha incorporado conceptos que, en una exhaustiva revisión del modelo, Luis Fonseca (2021, p. 11) afirma: “Tienen en cuenta tendencias y cambios globales y pretende ser el estado del arte actual a través de la combinación de la excelencia, la innovación y la sostenibilidad, enmarcada en los ODS”.

3.2. Modelo Sello Dona con Confianza de la Fundación Lealtad

3.2.1 ¿Quién lo otorga?

La Fundación Lealtad es una entidad sin ánimo de lucro que tiene como misión fomentar la confianza de la sociedad en el Tercer Sector e incrementar la colaboración de particulares e instituciones con las ONG. Además, promueve la Transparencia y Buenas Prácticas de las ONG (Fundación Lealtad, 2022).

Se puede decir que son evaluadores independientes especializados en ONG con el objeto de garantizar la gestión y el uso de fondos de estas ONG. De esta manera las personas/entidades que, por ejemplo, quieran participar económicamente con la entidad, tienen una garantía de dónde están “invirtiendo”.

3.2.2 ¿Qué y cómo se acredita?

Este modelo acredita que la entidad cumple los 9 principios de actuación que muestra la Figura 11. El modelo “Sello Dona con Confianza” es una evolución del anterior “Sello ONG Acreditada” que la Fundación Lealtad lanzó en 2015.

Figura 11. Principios de Transparencia y Buenas Prácticas de Fundación Lealtad.

	<p>Misión clara y pública</p> <p>La misión está claramente definida y todas las actividades y proyectos que se realizan están alineados a la misma. Se han diseñado criterios para seleccionar actividades, proyecto y donantes.</p>
<p>Planificación, seguimiento y orientación al impacto</p> <p>Se elabora una planificación detallada con objetivo cuantificables. Anualmente los resultados se comparan con la planificación. Existe un procedimiento sistematizado de seguimiento de actividad y personas beneficiarias, y los órganos de gobierno son conocedores de los resultados y el impacto de su entidad.</p>	
	<p>Órgano de gobierno independiente, activo y público</p> <p>El órgano de gobierno está constituido por un mínimo de 5 miembros y se renuevan periódicamente. Se reúnen periódicamente y necesitan quórum. Existen mecanismos para evitar los conflictos de interés.</p>
<p>Financiación diversificada y transparente</p> <p>Los ingresos están desglosados por financiador (públicos, privados, personas físicas, etc.) y por partidas. Además se formalizan criterios para la selección de las entidades colaboradoras.</p>	
	<p>Control del uso de los fondos</p> <p>Existe una política de aprobación de gastos de proveedores. Hay mecanismos de control de fondos dirigidos. Se detalla la distribución de ingresos y gastos según sean para actividades, administración o captación.</p>
<p>Sostenibilidad financiera</p> <p>Se elabora anualmente un presupuesto y su correspondiente liquidación. No se tiene una estructura financiera desequilibrada. No se acumulan fondos de forma injustificada. Las inversiones financieras cumplen unos mínimos criterios de prudencia.</p>	
	<p>Comunicación transparente y veraz</p> <p>La página web está completa y actualizada. La comunicación no induce a error. Se informa proactivamente al donante sobre la actividad. Se vela por el buen uso de su marca.</p>
<p>Voluntariado formado y participativo</p> <p>Existe un plan de formación de voluntariado y las personas voluntarias están aseguradas y tienen definidas y delimitadas sus funciones.</p>	
	<p>Cuestiones normativas</p> <p>Existe un canal de denuncias a disposición de todos los públicos de la entidad y del que tiene conocimiento la directiva. Se vela por el cumplimiento de la normativa de protección de datos. Existe una política de gestión de donaciones en efectivo y control de donaciones anónimas. Se está al corriente de pago de las obligaciones ante la Administración Tributaria y la Seguridad Social.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Fundación Lealtad (2022).

Estos 9 principios se demuestran cumpliendo 36 indicadores que exponen en abierto en su página web (<https://www.fundacionlealtad.org/>).

A modo de síntesis muy general, se puede decir que lo que se busca es demostrar que la financiación y los financiadores son transparentes y coherentes con los valores y se destina para lo que se recoge (Figura 11). En cuanto a la actividad que se realiza es coherente con el origen de la entidad y, además, está planificada, evaluada y transparente. En un estudio en 2017 sobre la transparencia de las ONGD certificadas con Fundación Lealtad y CONGD se concluye que estas certificaciones demuestran que la organización actúa siguiendo un conjunto de buenas prácticas y cuenta con una buena gobernanza. Además, otorga importancia y explica el uso de los fondos recibidos, haciendo pública esa información a través de medios de fácil acceso (Martín Pérez y Martín Cruz, 2017).

El proceso de acreditación según la propia Fundación Lealtad (2022) consta de 3 fases:

- Una primera parte de preanálisis, que es gratuita, y consta de dos fases:
 - una pequeña sesión de formación en la que se explica el contenido de la certificación y su filosofía y
 - una segunda fase en la que la entidad, sabiendo los indicadores a cumplir, puede hacerse un auto-diagnóstico.
- Una segunda parte que engloba la tercera fase en la que se formalizaría el acuerdo de colaboración, se ayudaría a la certificación con informes de recomendaciones y finalmente se obtendría la misma. Esta parte ya tiene un coste económico para la entidad que se quiere acreditar. Este coste varía según el volumen de ingresos de la entidad y oscila entre una cuota de 500 € bianual si la entidad factura menos de 300.000 € al año y una cuota de 2.500 € si la entidad factura más de 25 millones de euros al año.

La certificación tiene una validez de 2 años y al año se somete a una revisión intermedia.

3.3. Norma ONG con Calidad Versión 5

3.3.1 ¿Quién lo otorga?

El Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG) es una asociación sin ánimo de lucro que tiene como principal objetivo difundir y fomentar la cultura y la incorporación de sistemas de calidad en las ONG de Acción Social y su misión es promover la cultura de la transformación y de la calidad en las entidades del TSAS en España.

Para ello realiza acciones principalmente de apoyo, capacitación y acompañamiento en los procesos de mejora, aprendizaje e innovación (ICONG, 2022). Esta entidad diseña una norma específica centrada en el Tercer Sector de intervención social y que tiene en cuenta sus características.








3.3.2 ¿Qué y cómo se acredita?

La norma ONG con calidad es un estándar de gestión de calidad basado en una serie de principios y valores que la entidad debe cumplir. Los ejes principales del modelo de gestión son: mejora continua, orientación a la persona y partes interesadas, participación de los grupos de interés, compromiso de la Dirección, medición y documentación, planificación por procesos y comunicación (Figura 12).

Según la propia norma ICONG (2022) el eje central es la persona, su bienestar y la transformación social que se pueda producir. El fin último no es el desarrollo organizativo, sino lograr resultados en las personas y en su calidad de vida. El desarrollo organizativo servirá para este fin. Este paradigma ya es un avance respecto a las normas de calidad pensadas para el mundo empresarial.

La Norma ONG con Calidad Versión 5 exige una serie de requisitos y criterios que la organización debe describir y documentar. El coste de la acreditación varía dependiendo del volumen de la entidad. Estos requisitos están basados en los ejes mostrados en la Figura 12.

Figura 12. Ejes del modelo de gestión de la norma ONG con calidad.

	<p>MEJORA CONTINUA CON UN AFÁN DE EXCELENCIA Esta mejora se consigue a través de un esquema de trabajo basado en el esquema PDCA: Planificar, Realizar, Comprobar, Actuar.</p>
	<p>ORIENTACIÓN A LA PERSONA Y A LAS PARTES INTERESADAS Centrarse en la recogida y análisis de las necesidades de las personas para las que se trabaja y del resto de grupos de interés para que los resultados de la actividad que se plantee, satisfaga e incluso supere sus expectativas.</p>
	<p>PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS Prestar especial atención a una participación y gestión democrática y coherente con la misión de la entidad.</p>
	<p>COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN Se otorga especial relevancia al compromiso explícito que tenga la dirección con los requisitos del sistema. La dirección debe impulsar las políticas y líneas de trabajo alineadas a la misión.</p>
	<p>MEDICIÓN Y DOCUMENTACIÓN Este apartado se basa en generar evidencias a partir de datos fiables que se recogen con la medición de la gestión de la entidad. Esto es la base para seguir tomando decisiones.</p>
	<p>PLANIFICACIÓN POR PROCESOS Organizar el trabajo en grupos de actividades que aportan un valor concreto; identificar responsables, recursos, tiempos, etc.</p>
	<p>COMUNICACIÓN Se trata de una comunicación que vincule a las personas atendidas, a las partes interesadas y a la sociedad y, por otra parte, una comunicación que dé visibilidad y transparencia a la acción de la entidad, sus resultados y valores.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de ICONG (2022).

3.4. Herramienta de transparencia y buen gobierno de la Plataforma de ONG de Acción Social

3.4.1 ¿Quién lo otorga?

La Plataforma de ONG de Acción Social tiene como misión defender los derechos de los grupos y personas más desfavorecidos, promover la participación en el ámbito de la acción social, generar cambio social, representar a sus organizaciones ante los poderes públicos y liderar a estas en torno a un proyecto compartido (Plataforma de ONG de Acción Social, 2022a).

La Coordinadora de Organizaciones de Cooperación representa los valores y las demandas de ONGD ante la sociedad, las administraciones públicas y otras organizaciones externas. Nace en 1986 de la mano de Ayuda en Acción, Cáritas, Plataforma O,7%, Manos Unidas y Médicos Mundi. Actualmente la componen alrededor de 100 ONG para el Desarrollo (Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo, 2022).

Estas dos entidades, la Plataforma de ONG de Acción Social y la Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo, unen las herramientas que tenían aprobadas sobre transparencia y buen gobierno y en 2019 aprueban una herramienta conjunta, la herramienta de transparencia y buen gobierno, la cual va a permitir contar con la definición de un conjunto de indicadores necesarios para poder regular y garantizar un adecuado nivel de transparencia y buen gobierno de las ONG, en un ejercicio responsable de autorregulación.

3.4.2 ¿Qué y cómo se acredita?

Esta herramienta de transparencia y buen gobierno acredita que la entidad que se ha sometido a ella y ha superado la puntuación requerida cumple una serie de indicadores que avalan como buenas prácticas su gestión transparente y su buen gobierno. Sirve de guía para la mejora continua y para el análisis de cuáles son las debilidades y fortalezas

de la entidad respecto a estos aspectos. Además, puede servir como ejercicio público de rendición de cuentas.

Los indicadores en los que se basa son objetivamente verificables. Según el Manual de uso de la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno, 2020, se basan en la agrupación de dos grandes grupos:

1. Los indicadores de Buen Gobierno, orientados a que el sistema de gobierno de la entidad aplique buenas prácticas en aspectos relacionados con el órgano de gobierno; la misión, visión y valores; la planificación y evaluación; la gestión económica; las personas y grupos de interés y que pueda demostrarlas.
2. Los indicadores de Transparencia, orientados a que las entidades, además de hacer las cosas correctamente, rindan cuentas sobre su razón de ser y hacer a su base social y a la sociedad. Los indicadores de este bloque están relacionados directamente con el órgano de gobierno, los equipos técnicos y los grupos de interés; la misión, visión y valores; y la planificación y rendición de cuentas.

Las entidades pueden acceder a una aplicación de autoevaluación alojada gratuitamente en la página web de la Plataforma de ONG de Acción Social. Esta aplicación permite a las entidades ir evaluando los indicadores que cumplen y en qué grado lo hacen. Según el grado de cumplimiento se otorga una puntuación. Según los resultados la herramienta elabora un plan de mejora personalizado para la entidad. Una vez se ha superado la puntuación requerida se obtiene un Sello de Garantía con el que publicitar el cumplimiento de la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno.

3.5. Modelo Estrellas. Reconocimiento a la Gestión y al Compromiso Social

3.5.1 ¿Quién lo otorga?

La Fundación Grupo Develop nace en 2011 y tiene como propósito generar y compartir experiencias y conocimiento que contribuyan al mejor futuro de las personas y la sostenibilidad de las organizaciones (Develop innova, 2022).

El modelo de gestión de calidad que proponen y que vamos a describir a continuación surge como iniciativa de acercar criterios de calidad a las organizaciones sociales y a sus particularidades para que puedan obtener un reconocimiento externo. Integra requisitos y normas más extendidas en el Tercer Sector de distintos sellos de calidad: EFQM; ISO, Modelo Iberoamericano de Excelencia, estándares europeos, autonómicos y de la Fundación Lealtad. Es compatible y convive con otros modelos y normas.

Este Modelo es muy popular en el TSAS, y en este trabajo cobra especial relevancia, ya que, como se verá en el apartado de metodología, es el modelo empleado por la muestra de entidades que participan en esta Tesis.

Entre sus principios se puede deducir que abarca todas las variables fundamentales de la organización, permite realizar el diagnóstico de la organización desde diferentes miradas, respeta la dinámica de las entidades y pone en valor el equipo humano y la mejora continua.

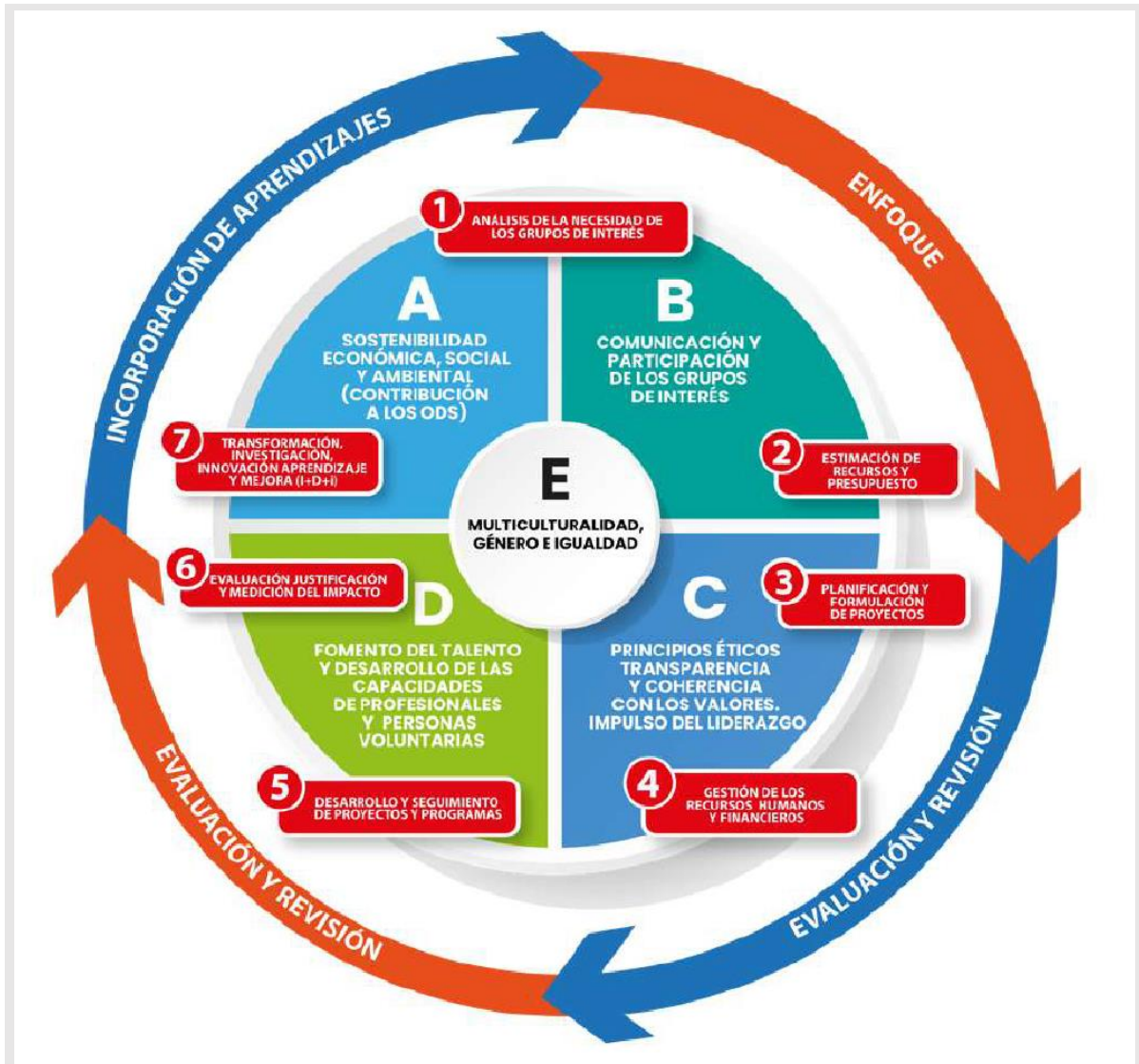
3.5.2 ¿Qué y cómo se acredita?

El certificado de Calidad “Reconocimiento al Compromiso Social y a la Gestión” lo concede Bureau Veritas y lo reciben las entidades que, pasada una evaluación por un evaluador externo, se comprueba que cumplen los estándares o nivel que se solicita (Develop innova, 2022).

Se trata de un esquema basado en el ciclo del proyecto social (Rodríguez-Calleja, de Castro, Antolín y Llobell, 2022). Tiene en cuenta el punto de vista de todos los grupos de interés, entendiendo estos como: personas voluntarias, personas trabajadoras, familias, proveedores y comunidad.

Incorpora aspectos relativos al impacto social y medioambiental que la entidad provoca, por lo que profundiza en 5 ejes y en 7 componentes del ciclo del proyecto, tal y como se puede ver en la Figura 13.

Figura 13. Esquema del Modelo Estrellas.



Fuente: Grupo Develop (2022).

El desarrollo del esquema de la Figura 13 se resume en 5 aspectos transversales:

- Aspecto A. Sostenibilidad Económica, social y ambiental, captación de fondos. (Contribución a los ODS).

Este aspecto evalúa la capacidad que tiene la entidad para desarrollar actividades y proyectos sostenibles económicamente que, además, cumplan la legislación y respeten el impacto y repercusión medioambiental. Todo esto

reflexionando sobre la contribución que tiene la organización a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

- Aspecto B. Comunicación y participación de los grupos de interés.

En este apartado transversal se evalúa la capacidad que tiene la entidad de conseguir que su comunicación tanto interna como la que genera hacia el exterior esté dirigida hacia el mismo objetivo y de forma proactiva. Destaca, además, la importancia de generar valor a través de la participación activa de cada grupo de interés.

- Aspecto C. Principios éticos, transparencia y coherencia con los valores. Impulso del liderazgo.

Los estándares de este aspecto evalúan la capacidad que tiene la Organización y sus líderes de establecer pautas claras para mantener la coherencia, tanto propia como de profesionales y personas voluntarias para ser ejemplo y referencia en cuanto a comportamiento ético. Se va subiendo de nivel conforme se sistematizan las pautas para mantener la coherencia tanto de las personas líderes, como de las personas voluntarias y profesionales. Además, se vigila que la sociedad pueda percibir estos valores.

- Aspecto D. Fomento del talento y desarrollo de las capacidades profesionales y de personas voluntarias.

Los estándares evalúan la capacidad que tiene la entidad de cuidar y fidelizar a las personas que trabajan para hacer posible su misión, ya sean trabajadoras o voluntarias. Teniendo en cuenta políticas de conciliación de la vida laboral y fomento del sentimiento de pertenencia.

- Aspecto E. Multiculturalidad, género e igualdad.

Los estándares evalúan la capacidad que tiene la Organización de incorporar políticas que apoyen la igualdad de oportunidades, la atención a la diversidad y la perspectiva de género, puesto que el intercambio de culturas, ideologías, creencias, etc. apoya el crecimiento de personas y organizaciones. En definitiva, construir organizaciones que valoren y trabajen en ambientes plurales.

El ciclo del proyecto atiende a siete fases:

1. Análisis de las necesidades de los grupos de interés
2. Estimación de los recursos y del presupuesto
3. Planificación y formulación de proyectos y programas
4. Gestión de los recursos humanos y financieros
5. Desarrollo y seguimiento de proyectos y programas
6. Evaluación, justificación y medición del impacto
7. Aprendizaje y mejora

Fase 1. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Se atiende principalmente a:

- Identificar los grupos de interés que tiene la entidad
- Legislación y normativa aplicable a su campo de intervención
- Evolución objetiva de la necesidad en la que se sustenta
- Justificación del proyecto o intervención coherente con la necesidad
- Identificar cómo participa cada grupo de interés en la generación de valor sostenible

Fase 2. ESTIMACIÓN DE RECURSOS Y PRESUPUESTO

Se consideran los siguientes aspectos:

- Evaluar la población destinataria y los recursos de la comunidad
- Evaluar la capacidad interna financiera de la entidad

Fase 3. PLANIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS

Se deben atender los siguientes aspectos:

- Conocimiento del entorno a través de foros de discusión
- Definición de la población destinataria
- Establecimiento de un modelo teórico de intervención justificado y avalado
- Establecer el diseño orientado a la efectividad y calidad de la intervención
- Adecuar la intervención a las personas usuarias
- Definición de objetivos realistas y medibles
- Definición del ámbito de actuación
- Definición de indicadores predictivos, de rendimiento y satisfacción y estándares de calidad
- Definición del cronograma de actividades
- Establecimiento de una metodología de evaluación adecuada
- Evaluar los resultados de la intervención para posteriores actuaciones
- Incorporar aprendizajes de ciclos anteriores en el nuevo diseño
- Estar a la vanguardia de procesos de investigación e innovación

Fase 4. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

Para garantizar la ejecución de los proyectos con calidad, se fijará especial atención en la planificación. Para ello se tendrá en consideración:

- Planificar la necesidad de recursos humanos y materiales
- Que las personas participen en el diseño de los planes de RR.HH.
- Planificar los proyectos junto con los posibles financiadores
- Preparar materiales óptimos

Fase 5. DESARROLLO Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS

Se asegurará un seguimiento de la coherencia entre lo que se había planteado y lo que se está ejecutando, por lo que habrá que tener en cuenta:

- Experiencia piloto del programa
- Desarrollo del programa de intervención
- Seguimiento de indicadores
- Identificación de cambios y factores de riesgo que puedan aparecer

Fase 6. EVALUACIÓN, JUSTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE IMPACTO

Se revisan los resultados e impacto alcanzado y se deben considerar los siguientes aspectos:

- Evaluación de resultados obtenidos respecto a los planteados
- Evaluación de los procesos implicados en la ejecución del proyecto
- Evaluación del enfoque y desarrollo desplegado

Fase 7. TRANSFORMACIÓN, INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN, APRENDIZAJE Y MEJORA (I+D+i)

Es la culminación del ciclo. Los procesos de evaluación permiten detectar aprendizajes que contribuyen a transformar e innovar. No solo es importante evaluar y medir, sino también incorporar lo aprendido. Para ello existen aspectos que ayudarán a conseguirlo, como:

- Evaluar nuevamente la idoneidad del programa
- Incorporación de mejoras. Responder a ¿qué he aprendido?, ¿para qué me va a servir?
- ¿Qué inputs se han identificado para innovar?
- Elaboración de un informe final que recoja todos los aspectos
- Evaluación de la contribución a los ODS

Estas 7 fases del proyecto y los 5 aspectos transversales se traducen en este modelo de calidad en 6 listados de estándares a cumplir. Cada listado corresponde a un nivel de estrellas:

NIVEL	ESTÁNDARES
1	29
2	48
3	80
4	120
5	140
5+	155

Cada estándar se relaciona con algún aspecto de las 7 fases del ciclo del proyecto y los 5 aspectos transversales. Por ejemplo, uno de los requisitos básicos para una estrella contempla que la organización tiene la misión, visión y valores definidos y públicos, que además disponen de un código ético coherente. Su historia, estatutos, y composición de órganos de gobiernos también deben ser públicos y por supuesto cumplir la legislación vigente.

Para subir de Estrella se van añadiendo estándares y ampliando los que ya se tenían. En el requisito anterior, ya no solo será necesario que la misión, visión y valores estén claramente definidos y públicos, sino que también se comuniquen a los grupos de interés y una vez se consolida el proceso de comunicación, se añadirá que se revisen y se evalúen.

Así con todos los estándares. Se sigue una escalera de mejora de: definición, comunicación, revisión, evaluación e incorporación de mejoras.

También se van incorporando estándares relacionados directamente con la diversificación de ingresos. Se valora que los ingresos estén diversificados y no se dependa exclusivamente de un financiador puesto que eso pondría en riesgo la entidad. La valoración del impacto y repercusión medioambiental de las actividades que se ejecutan se tiene en cuenta además de la vigilancia del cumplimiento de la legislación. En este aspecto se va subiendo de estándar cuando la entidad no solo se limita a cumplir la legislación, sino que además la mejora.

Los estándares finales están relacionados con la capacidad que tiene la entidad de adquirir aprendizajes e incorporar esos aprendizajes a sus actuaciones. Dicho de otro modo, la capacidad de mejorar continuamente sin perder de vista la misión de la entidad.

4. Ideas clave del capítulo

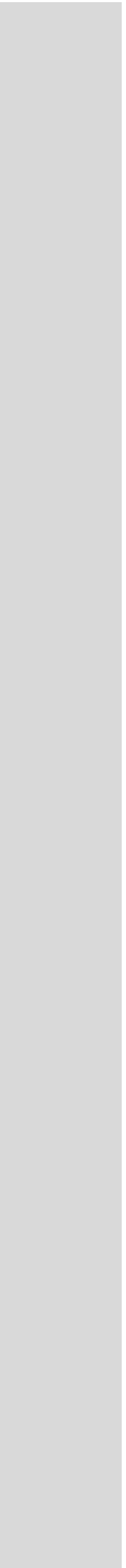
IDEAS CLAVE

Capítulo 2. La acción social en los tiempos de la calidad.

Una mirada desde el Trabajo Social

1. La gestión con calidad en el Tercer Sector de Acción Social se erige como una cuestión ética y relevante. Una amalgama entre sistemas de gestión de calidad y Trabajo Social es posible, aunque superando retos y con condiciones. Esas condiciones pasan por combinar gestión y valores.
2. La bibliografía académica de todo tipo de sectores alerta de barreras para la implantación de los Sistemas de Gestión de Calidad que tienen que ver principalmente con el liderazgo, las motivaciones y la capacitación del personal.
3. Los modelos de gestión de calidad más populares en el Tercer Sector de Acción Social tienen en común el interés por:

- la mejora continua,
- el compromiso de la dirección con la estrategia planificada y alineada a los valores,
- la ejecución de sus actuaciones con orientación a la persona y partes interesadas,
- la transparencia y
- los resultados en las personas, grupos de interés y ecosistema.



CAPÍTULO 3.

La gestión del cambio en las entidades de acción social

Capítulo 3 LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ENTIDADES DE ACCIÓN SOCIAL

1. Introducción
2. El camino del cambio
3. Propuesta de métodos de acompañamiento desde el Trabajo Social
 - 3.1. La entrevista motivacional
 - 3.2. Los diálogos apreciativos
4. Ideas clave del capítulo

1. Introducción

Como hemos visto en el capítulo anterior la instauración de una herramienta de gestión de calidad en una entidad de acción social no pretende otra cosa sino gestionar los procesos de cambio que llevarán a mejorar el trabajo y a perseguir la mejora continua.

En esta intención hay un concepto clave: EL CAMBIO.

Como también hemos podido comprobar en el capítulo anterior, en el Sector existe una ambivalencia en la ejecución de estos procesos de cambio.

El planteamiento de este trabajo parte del posicionamiento de que, dentro del TSAS, una entidad sin ánimo de lucro es un conjunto de personas que crean un sistema. Las entidades guardan muchas similitudes con los sistemas vivos. Pulgarín (2013) enumera las similitudes entre ambos: tanto los seres vivos como las organizaciones tienen una estructura y un sistema jerárquico. Nacen, crecen, se reproducen, mueren, necesitan relacionarse y les influye el entorno. Si su sistema de organización se ve alterado, ellas pueden alterarse también, dependen de la herencia, pueden enfermar y, sobre todo, algo que va a determinar su supervivencia: se pueden adaptar.

Todos estos procesos que tantas veces se han estudiado en la biología pueden reproducirse en las organizaciones haciendo analogías. Por tanto, los equipos de trabajo y las organizaciones se pueden considerar como un sistema sobre el que se puede influir, intervenir y modificar. Capellao (2014) considera en sus escritos que la gestión de equipos, los lugares de trabajo, el pensamiento complejo y los factores ambientales que le acompañan se pueden considerar como un sistema vivo que incluye un conjunto de componentes que lo convierten en un todo.

Desde esta perspectiva se plantean tanto la entrevista motivacional como los diálogos apreciativos como enfoque metodológico para contribuir a generar cambios positivos en las personas y organizaciones. Cambios necesarios para implantar la adherencia a un sistema de gestión basado en la calidad.

Tradicionalmente, la entrevista motivacional es un método orientado hacia la persona para ayudar a resolver la ambivalencia y avanzar en el cambio (Miller y Rollnick, 2013). Es un estilo guía para mejorar la motivación intrínseca al cambio (Miller y Rollnick, 2015). Ahora bien, ¿es posible utilizar esta metodología en entidades?

Como veremos más adelante, una de las preguntas de esta investigación “¿Sería posible vincular la entrevista motivacional como metodología para ayudar a las entidades a fomentar la adherencia y facilitar los cambios necesarios para gestionar con calidad?” nos lleva a desarrollar este apartado que discutiremos con los resultados que se planteen.

Tal y como ya comentaban De la Red Vega y González Gallego (2012) en su análisis sobre la investigación en el proceso de mejora en la intervención de Trabajo Social, más allá del asistencialismo, en la intervención directa o la gestión de los recursos desde el Trabajo Social se van desarrollando, poco a poco, metodologías nuevas con eficacia probada que sirven para nuestra acción profesional. En su análisis proponen 3 paradigmas que despliegan un punto en común: centrar la intervención en la persona, en sus capacidades, habilidades y compromisos.

Los tres paradigmas propuestos son:

- La entrevista motivacional
- El enfoque apreciativo
- La teoría ecológica de la resiliencia

Actualmente, la entrevista motivacional en gestión de equipos tiene poco recorrido en la literatura académica y en el marco de la investigación, si bien es cierto que ya existen comunidades como MILO (*Motivational Interviewing in Leadership and Organizations*) que apuestan por introducir esta entrevista en la gestión de los equipos de trabajo.

Este capítulo va a desarrollar un breve marco teórico centrado en las etapas del cambio, en la entrevista motivacional y en los diálogos apreciativos como metodología para el cambio, además de incluir una breve pincelada de la bibliografía existente sobre organizaciones como sistemas.

2. El camino del cambio

Vivimos en una sociedad en continuo cambio, aceptar y adaptarse a los cambios es algo que desde el principio de los tiempos se ha convertido en algo fundamental para la supervivencia. Darwin citaba en 1859 en su libro “El origen de las especies” que las especies que sobreviven no siempre son las más fuertes, sino aquellas que mejor se adaptan al cambio. Toffler y Toffler (2006) ha hecho célebre la frase: “Los analfabetos del siglo XXI no serán los que no sepan leer ni escribir, sino aquellos que no puedan desaprender, aprender y reaprender”. Para adaptarse, aprender a desaprender y reaprender aspectos nuevos hay que ser capaz de asumir cambios.

La RAE define cambio como “dejar una cosa o situación para tomar otra”. Introduciendo este concepto en el contexto de este trabajo de investigación y diagnóstico, nos referiremos a él como el cambio que se produce o debe producirse en las organizaciones para cambiar su sistema de gestión tradicional a gestionar con un sistema de gestión de calidad sostenido en el tiempo.

Una de las primeras teorías sobre las etapas del cambio en las organizaciones es la teoría de Kurt Lewin (1951) que proponía un modelo de tres pasos en los que se planteaba la “descongelación”, el cambio y la recongelación. Esta teoría está orientada a la planificación de una serie de acciones que pudiesen producir el cambio. Sin embargo, como argumenta Leopold (2018) esta visión no resulta suficiente si no se incorpora el factor humano como eje central, dado que las organizaciones no dejan de estar compuestas por personas y por las redes de las relaciones que crean esas personas. Para que los cambios se adhieran formando parte de esa organización y de su cultura hay que tener muy en cuenta a esas personas.

Cuando una entidad se embarca en la travesía de gestionar con calidad no siempre lo hace por las mismas razones, ni está en las mismas condiciones, ni siquiera puede que los miembros de esa entidad estén en el mismo momento y con la misma motivación para asumir este proceso nuevo de gestión, ese cambio. Pero es evidente que la implantación de un sistema de gestión de calidad supone que la organización asuma un cambio en su manera de gestionar, y este cambio será más o menos significativo, para poder gestionarlo, según el momento en el que se encuentre.

Al principio, no se suele tener claro en qué consisten palabras como procesos, procedimientos, excelencia o benchmarking. Es en estos momentos cuando, o bien se produce el rechazo de plano y podemos decir que es una etapa de precontemplación y no es su momento, o bien se empieza a adentrar en la ambivalencia de por un lado verlo como algo deseable, pero al mismo tiempo como algo que conlleva resistencias, como suele pasar con las cosas nuevas.

En el entorno de las organizaciones (empresariales) Sirkin, Keenan y Jackson (2005) presentan las conclusiones de un estudio que realizaron durante 10 años con 225 empresas. Reflexionan sobre cuáles son los factores aceptados como relevantes en la gestión del cambio: liderazgo, motivación y cultura son importantes, por supuesto, pero añaden 4 factores que consideran factores críticos predictores de éxito:

- Duración
- Integridad
- Compromiso
- Esfuerzo

En cuanto a la duración se señala que, aunque la lógica diría que, a menos tiempo empleado, menos posibilidades de que se produzca una saturación y menos posibilidades de fracaso, su investigación revela que el largo plazo revisado de manera regular es un factor predictivo de éxito. La clave está en esa revisión que refuerza el, llamemos, camino.

La integridad y el compromiso hacen referencia al grado de motivación y desempeño del equipo de trabajo, pero también del equipo de dirección.

El esfuerzo viene directamente relacionado con medir qué cantidad de trabajo extra va a suponer al equipo esta implantación. Si no se tiene en cuenta la saturación de trabajo y se añaden nuevas tareas que superan el 10% de las que ya se tienen, sin liberar ninguna, estos autores concluyen que el proyecto está destinado al fracaso, ya que va a parecer una resistencia natural.

Entonces, la pregunta pertinente es: ¿qué se necesita para que los seres humanos logren un cambio de comportamiento sostenido con éxito? A esta pregunta intenta dar contexto, con elementos explícitos de un proceso de cambio de comportamiento intencional humano, el Modelo Transteórico del Cambio (en adelante MTC).

La idea central del MTC se halla en el constructo del estadio de cambio, que define una dimensión temporal de seis estadios (Prochaska y DiClemente, 1982; Cabrera, 2000):

1. Precontemplación: etapa en la cual las personas no tienen intención de cambiar, todavía no son conscientes de ninguna necesidad de cambio.
2. Contemplación: la persona ya es consciente de que puede cambiar alguna cosa, tiene una intención de cambio y, se habrá planteado la necesidad de hacer un intento formal de modificar su comportamiento en los próximos meses.
3. Preparación: etapa en la que ya se es consciente de la necesidad de cambiar y se ha tomado la decisión de hacerlo, se ha adquirido un compromiso propio para hacerlo, incluso se pueden estar realizando pequeños cambios e intentan efectivamente cambiar en el futuro inmediato.
4. Acción: en esta etapa las personas ya realizan cambios objetivos, medibles y exteriorizados de su comportamiento, regularmente puede ser un período de tiempo que varía de uno a seis meses.

5. Mantenimiento: se caracteriza por la intención de estabilizar el cambio ya manifestado.

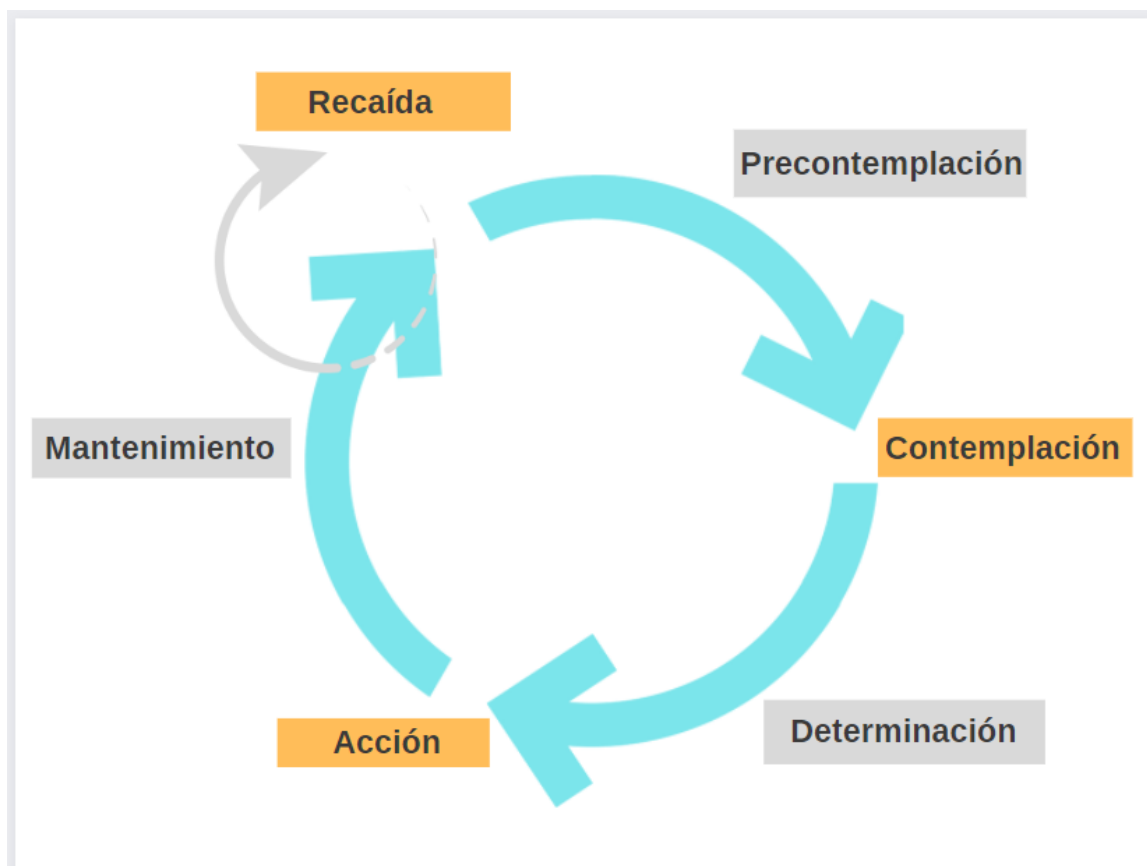
La definición de estos estadios tiene de interesante que se puede identificar en qué etapa se encuentra la persona en el momento determinado en el que se plantea la necesidad de ese cambio, y según en qué momento esté se podrán plantear algunas acciones u otras. Tal y como planteó el propio DiClemente:

En contraste con una visión previa del cambio como un fenómeno intermitente (desmotivado o motivado; acción o inacción), la percepción original subyacente a las etapas del cambio fue que parece haber una serie de tareas identificables y separables involucradas en el cambio de un comportamiento específico. Las etapas fueron una forma de segmentar el proceso en pasos significativos relacionados con tareas críticas, a saber, preocupación por el problema y consideración de la posibilidad de cambio, análisis de riesgo-recompensa y toma de decisiones, planificación y priorización, toma de acción y revisión de planes de acción. (DiClemente 2005, p. 1040)

Ahora bien, es importante señalar que las etapas o estadios del Modelo Transteórico de Prochaska, DiClemente, Velicer y Rossi (1993) forman un proceso circular con entradas y salidas, tal y como se expresa gráficamente en la Figura 14.

En las certificaciones de SGC lo primero es hacer una autoevaluación. Las autoevaluaciones obligan a las entidades a hacerse preguntas, a reflexionar y reconocer en qué punto se haya la organización. El realizar este primer paso ya va a contribuir al cambio y será de gran utilidad (Williams-Gray, 2016).

Figura 14. *La rueda del cambio.*



Fuente: Elaboración propia a partir de Lizarraga y Ayarra, 2001.

3. Propuesta de métodos de acompañamiento desde el Trabajo Social

3.1. La entrevista motivacional

La entrevista motivacional fue desarrollada en los años 1980 por William Miller y Stephen Rollnick. Utilizaba el MTC de Prochaska y DiClemente (1982) como base para adaptar diferentes estrategias del modelo motivacional.

En el transcurso de los años, la entrevista motivacional va desarrollando un modelo cada vez más centrado en la persona y más alejado del modelo cerrado de intervención, “estadio/etapa-específica”, propio del MTC.

En una segunda etapa Miller y Rollnick (2004) proponen una definición más actual de la entrevista motivacional. La presentan como una forma de comunicación colaborativa, centrada en la persona, dirigida a fortalecer el compromiso y la motivación para el cambio, evocando y explorando las propias razones para cambiar en un clima de aceptación de la persona.

La entrevista motivacional ha demostrado, a través de evidencia científica, su efectividad como intervención en diferentes ámbitos como las adicciones, problemas de salud de atención primaria relacionados con la nutrición o con la adherencia a los tratamientos (Torres Carvajal, 2010; Martínez y Barcenilla, 2013; García y Morales, 2014).

Ahora bien, podríamos preguntarnos ¿es posible vincular la metodología de la entrevista motivacional centrada en las personas a las entidades? ¿Puede ser una metodología que favorezca el cambio necesario de las entidades que están implantando SGC y/o que necesitan mantenerlos y crear “cultura de calidad” en su organización? Desde el presente trabajo se expondrá una experiencia que dará respuestas a estas preguntas.

La entrevista motivacional puede contribuir al compromiso de las personas en los procesos de cambio llevados adelante en las organizaciones. Lucía Laviano (2019) apunta que la entrevista motivacional puede ayudar a pasar de una motivación extrínseca, que asume la realización de una acción o un cambio en función de un estímulo o recompensa externa, a una motivación intrínseca, centrada en las propias necesidades y metas personales.

A través de las técnicas de entrevista motivacional también podemos conseguir que las personas descubran cuáles son sus propios elementos o razones motivadoras (Lizarraga y Ayarra, 2001) y estructurar el curso y la forma de comunicarnos con la

persona a la que atendemos, para que logre realizar el cambio que se propone y que aún no ha conseguido.

En una de las definiciones que se propusieron en 2009 por Miller y Rollnick se destacaban algunas características fundamentales de la entrevista motivacional:

- Método de comunicación colaborativo
- Método orientado a utilizar el lenguaje del cambio
- Método orientado a explorar argumentos del individuo
- Método orientado a fortalecer la motivación personal

La metodología se compone de 4 procesos básicos:

1. Vincular. Crear una relación de confianza
2. Enfocar hacia un propósito. Mantener la dirección donde se quiere poner la atención en el camino del cambio
3. Evocar. Hacer explícitas las motivaciones y explicitar las discrepancias
4. Planificar. Desarrollar el compromiso con el cambio. Fomentar planes de acción

En definitiva, tal y como avanzaron Miller y Rollnick (2015) se trata de un método orientado en la persona para ayudar a resolver la ambivalencia y avanzar en el cambio.

En este capítulo se van a abordar algunas de las características principales de este método, que expusieron Miller y Rollnick en 2015 en una de sus revisiones sobre el concepto y que están directamente relacionadas con la intervención:

- La entrevista motivacional está **centrada en el/la cliente/a**.

Este planteamiento supera el paradigma clásico: el profesional “sabe” lo que necesita la persona. En este método se da la vuelta y se reconoce que la propia persona tiene recursos y motivaciones propias que solo hay que reconocerle y saber escucharle. Este planteamiento también está presente en la metodología

ACP (Atención Centrada en la Persona) que tan buenos resultados está dando en la intervención social (Håkansson, Holmström, Kumlin, Kaminsky, Skoglund, Högländer, Sundler, Condén y Summer-Meranius 2019).

- La entrevista motivacional **aborda la ambivalencia**.

En todo propósito de cambio se produce una ambivalencia: las ganas de generar ese cambio y la resistencia para no hacerlo. La entrevista motivacional está diseñada para explorar esa ambivalencia, “desatascarse” de ella y ayudar a que se resuelva en una dirección positiva.

Miller y Rollnick (2015), en su manual “La entrevista motivacional. Ayudar a las personas a cambiar”, abordan el concepto de ambivalencia como fundamental para cualquier conversación con propósito de cambio, si hay ambivalencia ya hay un paso hacia ese propósito.

- La entrevista motivacional **es directiva**.

Se refuerzan determinadas declaraciones y se ignora deliberadamente otras sin perder de vista el objetivo. Es animar a la persona a cambiar su comportamiento.

- La entrevista motivacional se **centra en el habla de la clientela**.

La narrativa es importante en este proceso. No se “instala” la motivación, sino que se “evoca” en el pensamiento y, por ende, en el lenguaje de la persona que habla de sí misma en el cambio.

3.2. Los diálogos apreciativos

Los diálogos apreciativos, o también llamada indagación apreciativa, se plantean en la época de los 80. Se fundamentan en el construccionismo social y conectan con los enfoques sistémicos. Significan un giro de enfoque y metodología. Cooperrider (1999)

los ilustra con una afirmación muy sencilla: preguntamos por problemas, obtendremos problemas, si preguntamos por lo que funciona, obtendremos soluciones positivas.

Subirana y Cooperrider (2013) plantean los diálogos apreciativos como las narrativas orales que se desarrollan en una entrevista o conversación, poniendo por delante valorar los aspectos favorables de las personas o del sistema sobre el que se quiere intervenir. Se puede decir que es un estilo de comunicación que cambia el estilo clásico basado en destacar déficits y carencias por uno que fomenta fortalezas y resiliencia.

Esta metodología viene avalada por la literatura académica tanto a nivel teórico como a nivel de experiencias.

Javier Reyes (2020) presentaron los resultados que se produjeron en una empresa estatal de servicios al aplicar un programa de entrenamiento socio-psicológico para reforzar los patrones de comunicación y cambio. Para ello utilizaron metodología basada en la indagación apreciativa. Como conclusiones finales destacaron que los trabajadores/as reconocieron un aumento de la motivación hacia el logro y hacia la responsabilidad con las metas de la organización.

He y Oxendine (2019) realizaron un estudio para comprobar cómo en el proceso de planificación estratégica, en una institución de Canadá, si se utilizaba la indagación apreciativa o los diálogos apreciativos, se reducían significativamente las connotaciones negativas atribuidas a este proceso. Se pudo comprobar cómo a niveles tanto institucionales como individuales se significaron experiencias transformadoras para las partes interesadas y todo el proceso se convirtió en una oportunidad para un cambio cultural positivo en la organización.

Tal y como afirma Barranco (2011) para los trabajadores/as sociales y, en general, el conjunto de profesionales del área del bienestar, este tipo de metodología va a permitir acompañar en los procesos individuales y colectivos, generando potencialidades y buenas prácticas de calidad.

4. Ideas clave del capítulo

IDEAS CLAVE

Capítulo 3. La gestión del cambio en las entidades de acción social

1. La implantación en los equipos de trabajo de sistemas de gestión diferentes a los que se está habituado requiere un proceso de cambio en el que se generan resistencias y ambivalencias como en cualquier otro.
2. Las metodologías centradas a priori en las fortalezas de las personas, como las entrevistas motivacionales y los diálogos apreciativos, son facilitadoras para los procesos de cambio.
3. Desde el Trabajo Social se puede acompañar en los procesos de cambio, no solo de las personas, sino también de los equipos profesionales que trabajan para esas personas.

CAPÍTULO 4.

Metodología

Capítulo 4 **METODOLOGÍA**

1. Introducción
2. Identificando el objeto de estudio
 - 2.1. Entidades del TSAS
 - 2.2. Sistemas de Gestión de Calidad
 - 2.3. El proceso del cambio
3. Posicionamiento de la investigación
 - 3.1. La mirada del Trabajo Social
 - 3.2. Posicionamiento metodológico
 - 3.2.1. Análisis situacional DAFO (FODA)
 - 3.3. Enfoque de la investigación
4. Objetivos
 - 4.1. Objetivo general
 - 4.2. Objetivos específicos
5. Diseño metodológico y de la investigación
6. Población y muestra
 - 6.1. Selección de la muestra de los cuestionarios
 - 6.1.1. Muestra cuestionario A de entidades
 - 6.1.2. Muestra cuestionario B de personas usuarias
 - 6.2. Selección de informantes clave en las entrevistas
 - 6.2.1. Muestra del personal técnico y directivo
 - 6.2.2. Muestra de evaluadores/as SGC y personal experto investigador
7. Técnicas e instrumentos para la investigación
 - 7.1. Revisión bibliográfica sistemática y documental
 - 7.1.1. Primera fase: Búsqueda
 - 7.1.2. Segunda fase: Análisis

- 7.2. Los cuestionarios
 - 7.2.1. Cuestionario A para entidades del TSAS
 - 7.2.2. Cuestionario B para personas usuarias de entidades del TSAS
- 7.3. Las entrevistas
 - 7.3.1. Entrevista A para informantes clave: personal técnico, directivo y personal de consultoría SGC
 - 7.3.2. Entrevista B estandarizada a élites: personal experto investigador
- 8. Procedimiento y garantías éticas
- 9. Ideas clave del capítulo

1. Introducción

En los capítulos anteriores se ha comprobado cómo gran parte de la literatura existente expone las bondades de los sistemas de gestión de calidad en la intervención social y en las organizaciones sin ánimo de lucro, y cómo estos sistemas pueden considerarse una herramienta de transformación social favorecedora del cambio.

Bien es cierto, como ya se ha comentado, que, a pesar de estas premisas, el último estudio de la Plataforma de ONG de Acción Social (2020) publica resultados que dicen que solo 3 de cada 10 entidades del Tercer Sector están certificadas, y que estos datos son un retroceso con respecto a años anteriores. Durante el proceso de cambio en la gestión e intervención e incluso antes, se empieza a evidenciar la existencia de barreras sintomáticas que dificultan que este proceso de cambio se consolide en el Tercer Sector, lo que nos lleva a plantear una imprescindible revisión y análisis en profundidad de cuáles son los elementos clave que influyen en el éxito de la implantación y mantenimiento de estos procesos, entendiendo cómo éxito la transformación social y la mejora de la calidad de vida de las personas beneficiarias. Por tanto, como ya hemos visto en el marco teórico, no vamos a profundizar en un debate sobre si es necesaria la gestión de calidad en la intervención social, sino que vamos a trabajar sobre la premisa de que trabajar con modelos de gestión de calidad facilita la misión de las entidades del TSAS.

Este análisis se va a realizar desde una investigación diagnóstica y desde el posicionamiento de la disciplina del Trabajo Social, con una importante revisión bibliográfica. La investigación diagnóstica no solo nos va a permitir describir la situación, sino, también, analizarla, explicarla y hacer un ejercicio pronosticador.

Para ello, la aproximación al objeto de estudio se hará desde el análisis situacional DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y la herramienta complementaria CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar), con diferentes técnicas cualitativas y cuantitativas que favorecerán la validez y objetividad de la investigación y, además, desde diferentes tipos de informantes clave, que enriquecerán y reforzarán la fiabilidad de las conclusiones.

En cuanto a las técnicas cuantitativas se destacan los cuestionarios *ad hoc* que se administrarán a las entidades del TSAS seleccionadas y a sus personas usuarias y servirán como herramienta exploratoria de base. En cuanto a las técnicas cualitativas se incluye la entrevista a diferentes informantes clave en torno al objeto de estudio, que permitirá profundizar en los resultados del cuestionario y confirmar y ampliar los hallazgos obtenidos.

Finalmente, esta metodología posibilitará el análisis de los resultados que se presentarán en los próximos capítulos y facilitará plantear conclusiones y propuestas.

2. Identificando el objeto de estudio

El objeto es aquello con lo que trabaja una disciplina para conocerlo y transformarlo. (Kisnerman, 1981, p. 119)

La definición del objeto tiene que ser abstracta y además del qué tiene que incorporar a quién y el dónde. (Zamanillo, 1999, p. 25)

De acuerdo con Rojas (2012), resulta necesario realizar una interpretación previa de aquello que se vaya a analizar con la finalidad de mostrar el objeto a definir y siendo imprescindible elaborar un estado de la cuestión:

Un trabajo que consiste en una presentación completa, sistemática, objetiva e imparcial y, a la vez, suficientemente abreviada y clara de todos los principales resultados existentes en las investigaciones acerca de un

problema o tema en cualquier rama del conocimiento [...] tiene como finalidad señalar las vías de búsqueda que han sido abiertas, hasta el presente y para el futuro para la investigación. (Zubizarreta, 1986, p. 63)

Ante la dicotomía sobre los sistemas de gestión de calidad en el TSAS: ventajas/dificultades, se crea el objeto de estudio de este trabajo.

Nuestro objeto de estudio lo componen tres conceptos clave que se han desarrollado en el marco teórico y que incorporan el quién, el qué y el dónde: entidades del TSAS, sistemas de gestión de calidad y procesos del cambio en la gestión.

2.1. Entidades del TSAS

Un campo de actuación de la intervención social son las entidades del Tercer Sector (Fantova, 2004). Dado que el tercer sector es un sector amplio y heterogéneo centramos las entidades objeto de atención en una muestra representativa de este sector: las entidades del TSAS.

Esta delimitación viene dada por el porcentaje significativo de entidades que lo conforman y la afinidad de las mismas con los campos de actuación del Trabajo Social. Según la Plataforma de ONG de Acción social en su último informe (2020) las entidades del TSAS se dedican principalmente, en un 74,6% del total de entidades, a la acción social, a la inserción e integración y a la atención socio-sanitaria.

2.2. Sistemas de Gestión de Calidad

Partiendo del posicionamiento de la presente investigación, en el que los sistemas de gestión de calidad son significativos en la actuación de estas entidades (Barriga, 2000; Barranco, 2004a/b; Fantova, 2006; González-Menorca, Fernández Ortiz, Juaneda y Fernández de Bobadilla, 2011; Juaneda, González-Menorca y Marcuello, 2013; Melaô, Amorin, Marimon y Alegre, 2018) y, puesto que existen varios modelos de certificación,

esta investigación se centrará en el Modelo de Estrellas, que a su vez está basado en el Modelo EFQM, siendo este último el modelo más popular en la acción social (Juaneda, 2009).

2.3. El proceso del cambio

El tema transversal de todo el objeto de estudio transcurre durante el proceso de cambio y transformación que deben emprender las entidades para implantar otro modelo de gestión diferente al que tenían y de qué manera ese cambio será más o menos interiorizado y sostenido en el tiempo.

Para ello trataremos a la entidad dentro del objeto de estudio como un “ser vivo”, como un “paciente” (Capellao, 2014) al que se le pueden identificar los estadios del cambio de Prochaska y DiClemente (1982) y, en consecuencia, se pueden utilizar diferentes intervenciones y metodologías sobre la propia entidad para facilitar su proceso de cambio y su mantenimiento en el cambio deseado.

3. Posicionamiento de la investigación

3.1. La mirada del Trabajo Social

En los capítulos anteriores del marco teórico se ha comprobado cómo gran parte de la literatura existente expone las bondades de los sistemas de gestión de calidad en el mundo de la industria (Al-Tabbaa, Gadd y Ankrah, 2013), pero también, y no con menos relevancia, en la intervención social y en las organizaciones sin ánimo de lucro (Barriga, 2000; Barranco, 2004a/b; Fantova, 2006; Melaô, Amorin, Marimon y Alegre, 2018). También se ha hecho hincapié en que las iniciativas del cambio y la innovación destacan con su conexión intrínseca a los valores del Trabajo Social (Turpin y Shier, 2020).

Según la definición que encontramos en la Federación Internacional de Trabajadores Sociales, 2021: “El Trabajo Social es una profesión basada en la práctica y una disciplina académica que promueve el cambio y el desarrollo social”.

Ahora bien, aun así, el marco teórico nos muestra cómo la mayor parte de las investigaciones y la literatura al respecto de este objeto de estudio se hacen desde el *management* y la economía social, por lo que se considera necesario un posicionamiento científico desde el Trabajo Social.

Como ya exponía Cándida Acero (1998), el Trabajo Social, debido a ser una profesión altamente diversificada, ha utilizado las investigaciones realizadas por otras disciplinas, principalmente las realizadas por las Ciencias Sociales, que tienen interés y son relevantes para la profesión, pero se debe apostar por las investigaciones propias, aprovechando la práctica en la intervención.

El Código Deontológico de la disciplina de Trabajo Social señala, en su preámbulo como una de las funciones de la profesión, la investigación (Consejo General de Trabajo social, 2020).

Sobre este marco teórico construimos el que será el posicionamiento a lo largo de toda la investigación: cómo los sistemas de gestión de calidad pueden considerarse una herramienta de transformación social favorecedora del cambio y la transformación social incardinando la disciplina del Trabajo Social como relevante en todo el proceso.

3.2. Posicionamiento metodológico

En el plano metodológico nos situamos en el diagnóstico social. El diagnóstico social se concibe, siguiendo a De Robertis (2006), como un acto profesional de conocimiento, de clarificación y de comprensión.

Para alcanzar los objetivos de la presente investigación se plantea llevar a cabo una investigación diagnóstica, atendiendo a su afinidad con las ciencias sociales y, en concreto, con el Trabajo Social.

La investigación aplicada a la manera de investigación diagnóstica, evaluativa y sistematización de experiencias constituyen tipologías de indagación estrechamente vinculadas con la práctica del Trabajador Social y, por consiguiente, con los procesos de desarrollo humano y social propios de su ejercicio profesional. (Gartner, 2006, p. 34)

La investigación diagnóstica es un tipo específico de investigación empírica que nos va a permitir, tal y como exponen Escalada Fernández-Soto y Fuentes (2004), comprender el elemento clave de estudio contextualizado, brindándonos un doble resultado. Por un lado, una cosmovisión orgánica y dinámica de los obstáculos que van a influir en los procesos, pudiendo precisar una magnitud cuali-cuantitativa de los mismos. Y, por otro lado, la investigación diagnóstica nos brinda una delimitación de los espacios estratégicos para la acción, es decir, posibilita analizar a los actores sociales involucrados, desde su contexto y desde su propio punto de vista.

En este sentido, la investigación diagnóstica va a permitir identificar obstáculos, facilidades, actores sociales relevantes y contextos y, con todo ello, poder aventurar un análisis de cómo se ha llegado hasta el punto del que parte la investigación, en qué momento se encuentra y qué dinámica podría seguir.

Las entidades están en mejor posición para anticipar y resolver las dificultades que pueden surgir durante los procesos de cambio en la gestión si son conocedoras previamente de los resultados que van a obtener y de las posibles barreras que se van a encontrar (Gómez-López, Serrano-Bedia y López-Fernández, 2019).

3.2.1. Análisis situacional DAFO (FODA)

Una de las herramientas de diagnóstico a nuestro alcance es el análisis situacional DAFO. Aunque esta herramienta procede de las ciencias empresariales, su aplicación se ha extendido a las ciencias sociales y, en concreto, al Trabajo Social. Ya existe literatura que avala la herramienta DAFO como herramienta de análisis y diagnóstico situacional desde el Trabajo Social. En un artículo de Oion-Encina y Aranguren-Vigo (2021) en el que

vindican la revisión epistemológica de la herramienta para que se adapte mejor a las ciencias sociales, destacan cinco estudios sociales en España en los que se emplea el DAFO como herramienta de diagnóstico situacional que versan sobre: investigación social en personas transgénero (Herrero y Díaz de Argandoña, 2009); participación como herramienta de inclusión social en las entidades sociales (EAPN Euskadi, 2009); estudio sobre el sistema de atención a la dependencia y cuidadores (De La Fuente-Robles, González-López y Guzmán-Tirado, 2011); DAFO aplicado a la intervención en situaciones de exclusión social (Sisamón, 2012); y supervisión en Trabajo Social (Ramos-Feijóo, Ariño, Berasaluze, Dellavalle, Lorenzo, Munuera, Pascual-Fernández y Pelluch, 2016). Cada estudio utiliza el DAFO de manera diversa, pero todos tienen en común que persiguen resultados no solo de diagnóstico, sino también de futuras intervenciones, participación y empoderamiento.

Las siglas DAFO se corresponde a la traducción que se hace de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) en países como España o Portugal. Estas siglas, en países de América Latina, se han traducido invirtiendo el orden y cuando se habla del análisis DAFO, escriben análisis FODA. En este caso el orden de los factores sí altera el producto. En el estudio de Oion-Encina y Aranguren-Vigo (2021) constatan que la herramienta original se iniciaba analizando las fortalezas para luego pasar a las debilidades, es decir, se empezaba analizando factores internos y, en concreto en primer lugar, el factor interno positivo. En los estudios encontrados con la palabra DAFO se tiende a analizar en primer lugar los factores negativos (Debilidades y Amenazas). El alterar el orden de estas siglas, y hacer la traducción como FODA, pretende volver a poner en el punto de mira los aspectos favorables primero.

Tal y como reflexiona Pérez-Pérez (2017) la mirada del Trabajo Social ha tendido mayoritariamente a centrarse en los problemas para resolverlos, pero con el tiempo van ganando peso nuevas miradas que ponen el primer enfoque en las potencialidades de las personas, grupos o comunidades, con el fin de re-conocer y potenciar sus fortalezas para la transformación. Ya en el año 1999, Cooperrider, argumentaba que si

preguntamos por problemas obtendremos problemas y que, si preguntamos por lo que va bien, lo que se sabe hacer, será más fácil obtener soluciones positivas.

Por lo anteriormente explicado, en este trabajo se va a utilizar la herramienta desde la traducción de FODA. Se analizarán primero los factores favorables internos y externos (Fortalezas y Oportunidades) y, en segundo lugar, los desfavorables, también internos y externos (Debilidades y Amenazas, respectivamente). Para ello, se va a tomar como base la matriz que se muestra en la Tabla 6, la cual acerca esta herramienta diagnóstica a las ciencias sociales.

Tabla 6. Matriz para el análisis situacional FODA/DAFO desde las ciencias sociales.

Análisis interno	Fortalezas Capacidades y necesidades satisfechas	Debilidades Vulnerabilidades y necesidades insatisfechas
Análisis externo	Oportunidades Sistemas y Recursos Sociales	Amenazas Riesgos sociales

Fuente: Elaboración propia a partir de Oion-Encina y Aranguren-Vigo, 2021.

Empezando por el análisis interno de la entidad, en la matriz planteada por Oion-Encina y Aranguren-Vigo (2021) (Tabla 6) se sustituye y complementa la palabra **Fortalezas** con **capacidades y necesidades satisfechas**. Esta sustitución de términos va a facilitar un análisis más holístico, acorde a una mirada más sistémica y más acorde a los principios del Trabajo Social. En el plano externo, pero siguiendo con los factores favorables, se analizan aquellas **Oportunidades** del entorno, resignificadas como **sistemas y recursos al alcance** que puedan ser movilizados para cumplir objetivos.

En esta misma matriz, en el plano interno y con la propuesta de resignificación, se pasa al análisis de las **Debilidades**, reconociendo estas como **vulnerabilidades** existentes, pero no de manera estructural, sino que también pueden ser un reto

superable mediante la activación de intervenciones. Para finalizar se exploran las **Amenazas** del entorno, es decir, **los riesgos** que existen y/o pueden aparecer.

Como se verá más adelante, parte del objetivo principal es proporcionar un cuadro diagnóstico y otra parte es proporcionar estrategias. Esta herramienta FODA va a ser de gran utilidad y nos va a permitir interrelacionar factores de varias dimensiones que ayudarán a una mayor comprensión del objeto de estudio y sus posibilidades.

Se va a utilizar no solo la matriz del análisis situacional, tal y como se plantea en la Tabla 6, sino también estrategias aplicadas a la matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explorar). Esta herramienta o matriz CAME lo que trata es de definir estrategias haciendo un análisis de cómo se pueden:

- Corregir las Debilidades
- Afrontar las Amenazas
- Mantener los aspectos que ya se están haciendo bien y que se han identificado como Fortalezas
- Explorar y aprovechar las Oportunidades detectadas

3.3. Enfoque de la investigación

El enfoque de la presente investigación acoge propuestas metodológicas cualitativas y cuantitativas que han podido ampliarse y complementarse entre ellas.

Las técnicas que se han utilizado en la parte cualitativa han sido el análisis bibliográfico y documental y la entrevista, mientras que en la parte cuantitativa se ha utilizado el cuestionario.

Además, se aborda el fenómeno de interés desde diferentes miradas y planteamientos a la vez que se amplifica la voz a diferentes actores que influyen en el objeto de estudio articulando conocimiento, prácticas y escenarios y aportando protagonismo a los agentes implicados en el proceso.

Estas miradas se han segmentado en 3 grupos principales de informantes directamente implicados a nivel interno y externo:

- Profesionales y personal directivo de las entidades sin ánimo de lucro
- Personas usuarias de las entidades sin ánimo de lucro
- Personal de las consultorías evaluadoras diseñadoras de los sistemas de gestión de calidad y del ámbito científico

Esta segmentación se plantea en base a la influencia y contexto del objeto de estudio: Las juntas directivas y las personas profesionales pertenecen al grupo de recursos humanos directamente relacionados con la implantación y mantenimiento de los modelos de cambio en las entidades (Fantova, 2004). El personal de consultoría hace la evaluación externa de esta implantación y mantenimiento del proceso y ha investigado sobre el sector y el entorno. Las personas usuarias son las receptoras del impacto de estos procesos.

El concepto **informante clave** procede de la etnografía, entendiendo que son las personas que permiten, en la parte de la investigación cualitativa, acercarse y comprender la realidad desde varios puntos de vista (Alejo y Osorio, 2016). Estas personas informantes clave “apadrinan al investigador en el escenario y son sus fuentes principales de información, ya que proporcionan una comprensión profunda del escenario” (Balcázar, González, Gurrola y Moysén, 2013, p. 41).

En este trabajo la figura del o de la informante clave y el proceso de su selección tendrán especial relevancia para darle validez a la investigación. No partimos de un número mínimo de informantes clave, seguimos las indicaciones de Patton (2002) centrándonos en conseguir que las personas informantes seleccionadas proporcionen la mayor riqueza de información posible, hasta saturación de la información. Para ello se ha diseñado un protocolo de selección de estas personas informantes, que se explica más adelante, lo que ha permitido aportar un rigor metodológico a este estudio.

De modo que, en el presente trabajo se combinarán técnicas e informantes, lo que servirá para poder aproximarse al objeto de estudio desde diferentes miradas y, así, poder comprobar si se llega a las mismas conclusiones.

4. Objetivos

Tal y como se ha desplegado en el posicionamiento metodológico, y posicionándonos junto a los autores de la bibliografía que afirman que la gestión con calidad es una herramienta para mejorar la intervención social, se nos plantea la siguiente pregunta que inspira esta investigación:

¿Qué impulsa o frena a las entidades del TSAS a poner en marcha y mantener un sistema de gestión de calidad (SGS) y qué efectos reales tiene ese SGS en el desempeño organizativo e impacto en la persona usuaria?

El presente trabajo pretende responder a esta pregunta, y a otras específicas que se plantean a continuación, con el propósito principal de realizar un diagnóstico de cuáles son los elementos clave que influyen en el proceso de cambio en la implantación y mantenimiento de un SGC en las asociaciones sin ánimo de lucro del TSAS y, por tanto, influyen en el éxito-fracaso del mismo.

Se dará respuesta a cuestiones relacionadas con la implantación y “adherencia” de trabajar con gestión de calidad, y su impacto directo e indirecto en las personas usuarias. Por tanto, se analizarán factores internos y externos como:

- la motivación que lleva a tomar la decisión del cambio,
- en qué etapa,
- qué actores participan,
- qué impacto tiene en la entidad,
- qué dificultades aparecen en el camino y cómo se resuelven,
- qué percepción les llega a las personas usuarias,
- cómo influye el entorno.

Y con este análisis se pretende deducir líneas de actuación que anticipen y preparen lo que podría ser un escenario adecuado, con la implicación de todos los actores y actrices, para asegurar el éxito de estos procesos.

Las preguntas primigenias planteadas en la presente investigación son:

- ¿Por qué después del entusiasmo inicial del tercer sector de implantar sistemas de gestión de calidad parece que hay un decrecimiento y estancamiento?
- ¿Qué elementos de las entidades sin ánimo de lucro dedicadas a la acción social se ven mejorados si se trabaja con SGC?
- ¿La utilización de un SGC por parte de una entidad de acción social mejora e impacta realmente en la calidad de vida de las personas usuarias?
- ¿Cuáles son las vulnerabilidades que aparecen en la implantación y mantenimiento de estos SGC, tanto en un plano interno como en un plano externo?
- ¿Qué tipo de intervención, o sobre qué elementos, principios o ejes habría que intervenir para facilitar la implementación y mantenimiento de los SGC en las entidades TSAS?

Una vez identificados en el diagnóstico los elementos facilitadores y las dificultades y barreras, se plantea si, a través de la comprensión de todos los aspectos analizados, se pueden responder las siguientes cuestiones:

- ¿Se pueden establecer generalidades de diagnóstico para favorecer la intervención hacia el cambio y se pueden identificar indicadores predictores de éxito/fracaso que ayuden a tomar decisiones?
- ¿Se pueden articular las características de los procesos de cambio de las personas a los procesos de cambio de las entidades compuestas por personas? y en caso de ser así ¿se pueden aplicar metodologías de intervención similares?

La presente investigación pretende tener una aplicabilidad práctica. Mary Richmond, en 1907, ya insistió en que, desde el Trabajo Social, además de llevar casos individuales de

atención directa se debía investigar, denunciar los problemas sociales y crear una opinión favorable a la reforma y los avances sociales como comunidad.

Por todo ello el planteamiento del presente trabajo de investigación de esta Tesis doctoral se articula en torno a los siguientes objetivos:

4.1. Objetivo general

1. Proporcionar un diagnóstico sobre la implantación de los Sistemas de Gestión de Calidad en las entidades del Tercer Sector dedicadas a la acción social en España.
2. Proporcionar estrategias de intervención que faciliten la implantación y mantenimiento de la calidad en estas entidades.

4.2. Objetivos específicos

1. Identificar ejes facilitadores percibidos por los diferentes actores implicados en el proceso de cambio para implantar y/o mantener un sistema de gestión de calidad en las entidades.
2. Identificar y analizar los elementos barrera que influyen en el proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad en las entidades.
3. Recoger las percepciones sobre el impacto en la calidad de vida y bienestar de las personas usuarias de las entidades que trabajan con SGC.
4. Explorar las principales líneas de actuación que habría que poner en marcha para consolidar con éxito los procesos de transformación en la implantación de los sistemas de gestión de calidad en las entidades del TSAS, **Corrigiendo** y **Afrontando** los elementos barrera y **Manteniendo** y **Explorando** los ejes facilitadores.

5. Diseño metodológico y de la investigación

Planteados los objetivos del presente trabajo, a continuación, se pasa a comentar la metodología utilizada.

En primer lugar, para garantizar la validez y fiabilidad del diseño metodológico del trabajo se han tenido en cuenta las recomendaciones de Robert Yin (1994, 1998), las cuales quedan reflejadas de manera sintética en la Tabla 7.

Tabla 7. *Validez y fiabilidad del diseño metodológico.*

Validez conceptual	Utilización de diversas fuentes de información: revisión bibliográfica y documental, documentación prestada por las propias entidades, fuentes secundarias, cuestionarios, entrevistas
Validez interna	Triangulación en el análisis de la información: mismo objetivo en técnicas cualitativas y cuantitativas, mismo objetivo en entrevistas a diferentes informantes clave Creación de redes relacionales replicantes entre los documentos para la interpretación conjunta de la información procedente de varias organizaciones e informantes
Validez externa	Aplicación de la lógica replicante de las entrevistas mediante heterogeneidad de las organizaciones, informantes y diferencias en los estadios de implantación
Fiabilidad	Uso de protocolos del estudio

Fuente: Elaboración propia a partir de Yin, 1994 y 1998.

Por otro lado, en la Tabla 8 se puede visualizar el cuadro resumen de técnicas utilizadas y de perfiles de informantes, que se pasará a explicar en los siguientes apartados y que avala la validez del diseño metodológico planteado.

Tabla 8. Cuadro resumen de informantes y técnicas del diseño metodológico.

Perfil informante	Técnica	Nº de sujetos (n=186)	Herramienta para explotación de datos
Entidades TSAS	Cuestionario A	45	Parte cuantitativa: Excel Parte cualitativa: Manual
Personal técnico y directivo de las entidades	Entrevista en profundidad A	13	MAXQDA 2020
Personas usuarias	Cuestionario B	120	Parte cuantitativa: SPSS Parte cualitativa: Manual
Personal evaluación externa	Entrevista en profundidad A	4	MAXQDA 2020
Autores/as Investigadoras/es	Entrevista abierta en profundidad B	4	Cualitativa manual

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar este apartado sobre el diseño metodológico, en la Figura 15 se sintetizan en un esquema las etapas de la investigación, que son:

- Detección del problema objeto de la investigación
- Revisión bibliográfica y diseño metodológico
- Trabajo de campo y análisis de datos
- Resultados y elaboración de conclusiones
- Propuestas de intervención

Figura 15. *Etapas de la investigación.*



Fuente: Elaboración propia.

6. Población y muestra

6.1. Selección de la muestra de los cuestionarios

6.1.1. Muestra cuestionario (A) de entidades

La muestra de la presente investigación está formada por entidades del TSAS que tienen implantado el certificado de calidad Modelo Estrellas y/o EFQM. La selección de la muestra se hizo de carácter no probabilístico intencional obteniendo una muestra de 45 entidades.

La entidad a la que se enviaba el cuestionario debía cumplir el requisito de ser una entidad del TSAS y tener el certificado de calidad EFQM y/o Modelo Estrellas. Ahora bien, la persona informante de la entidad seleccionada debía reunir las características enumeradas a continuación atendiendo a la heterogeneidad buscada de informantes clave definida en el objeto de estudio:

- Ser un miembro del equipo de gestión de calidad de la entidad, pudiendo ser directivo/a o personal técnico.
- Tener conocimientos sobre el SGC y haber participado activamente en la implementación y/o seguimiento del sistema.

Las entidades que contestaron al cuestionario se desglosaron atendiendo a 4 variables:

- Sector de intervención
- Número de personas que trabajan en la entidad
- Tiempo transcurrido desde la obtención de la primera certificación de calidad y
- Existencia o ausencia de una persona con dedicación exclusiva a la gestión de calidad dentro del equipo

Con respecto al sector de intervención (Tabla 9), todas las entidades que respondieron al cuestionario A se dedicaban a la acción social y, dentro de estas, los perfiles de su sector de intervención se agruparon en 3 áreas:

- Discapacidad física y orgánica
- Salud mental
- Drogodependencias y exclusión social

Tabla 9. Sector de intervención de la muestra de entidades del TSAS.

Área de intervención	Nº de entidades (n=45)	% de entidades
Discapacidad física y orgánica	23	51%
Salud mental	10	22%
Drogodependencias y exclusión social	12	27%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al tamaño de la entidad, estas se agruparon en 4 bloques según tuviesen menos de 3 trabajadores/as, entre 4 y 10, entre 11 y 25 y más de 25. Todas las entidades tenían personal contratado (véase Tabla 10).

Tabla 10. Tamaño de las entidades de la muestra, según el número de personas trabajadoras.

Nº de personas trabajadoras	Frecuencia	Porcentaje
Sin personal contratado	0	0%
Entre 1 y 3 trabajadores/as	7	15,6%
Entre 4 y 10 trabajadores/as	16	35,6%
Entre 11 y 25 trabajadores/as	11	24,4%
Más de 25 trabajadores/as	11	24,4%
TOTAL	45	100%

Fuente: Elaboración propia.

Según se muestra en la Tabla 10, la mayoría de entidades del estudio (35,6%) tenían entre 4 y 10 trabajadores/as.

Con respecto a si dentro de la muestra del estudio había personas con dedicación exclusiva a la gestión de calidad, puede verse en la Tabla 11 que en la gran mayoría de entidades (84,5%) la persona responsable de calidad compatibiliza esta tarea con otras funciones dentro de la entidad.

Tabla 11. *Porcentaje de dedicación de la persona responsable de la gestión con calidad.*

Dedicación del responsable de calidad	Frecuencia	Porcentaje
Exclusiva para ese puesto	2	4,4%
Compatibilizándolo con otras funciones	38	84,5%
No existe responsable de calidad	5	11,1%
TOTAL	45	100%

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2. Muestra cuestionario (B) personas usuarias

Puesto que una de las claves de este trabajo era comprobar el impacto en la persona usuaria de la aplicación de los SGC, se les ha dado voz y se ha pasado un cuestionario (B) a usuarios y usuarias de estas entidades con SGC. La elección de la muestra fue aleatoria. Se distribuyó a 4 entidades del TSAS certificadas con un SGC que lo administraron entre sus personas usuarias. Finalmente se recogieron 120 respuestas. La codificación de estas respuestas se hizo por orden numérico de recepción de las respuestas (Px), partiendo desde P1 hasta P120.

6.2. Selección de informantes clave de las entrevistas

Como se explicará en el siguiente apartado de técnicas e instrumentos, atendiendo a los objetivos de investigación y a los resultados preliminares del cuestionario se diseñaron 2 modelos de entrevistas según el perfil de informantes clave al que iban dirigidas.

Los informantes clave se segmentaron en 2 perfiles según su relación con el objeto de estudio y los objetivos planteados, para poder recoger los diferentes puntos de vista.

6.2.1. Muestra del personal técnico y directivo

De un lado, estaban las personas que formaban parte de las juntas directivas y las personas del equipo técnico, que son los recursos humanos que tienen una relación directa con el objeto de estudio, o bien porque lideran estos procesos, o bien porque los desarrollan y/o les influye directamente en su quehacer profesional, por tanto, se convierten en un componente del objeto de estudio. Ambos grupos de personas están dentro del plano interno de la entidad.

En la selección de las personas informantes se buscó heterogeneidad en aspectos como: antigüedad de la entidad trabajando en SGC, tamaño de la organización, sectores de población atendida, género de la persona entrevistada y rol.

Se establecieron categorías y subcategorías completando la información hasta saturación de datos. Se realizaron un total de 13 entrevistas con perfiles técnicos y directivos a 8 entidades distintas. El acceso a las personas entrevistadas fue utilizando la técnica bola de nieve, respetando los criterios básicos de antigüedad, rol y género.

En la Tabla 12 se detalla el perfil de las personas entrevistadas con código para facilitar el anonimato (entrevistados/as E1 a E13 seguido de T o D según fuesen del perfil técnico o directivo, respectivamente) y se especifica: antigüedad de la entidad en la que

trabaja, número de personas que trabajan en esa entidad, puesto que ocupa esa persona y género.

Tabla 12. *Muestra entrevistada con perfil técnico o directivo.*

Código	Antigüedad de la entidad con SGC	Nº de personas trabajadoras en la entidad	Rol de la persona informante	Género
E1T	3 años	7	Técnica	Mujer
E2D	3 años	7	Directivo	Hombre
E3D	3 años	5	Directivo	Hombre
E4T	8 años	4	Técnico	Mujer
E5T	12 años	13	Técnica	Mujer
E6T	11 años	30	Técnico	Hombre
E7D	3 años	Más de 30	Directiva	Mujer
E8T	7 años	25	Técnico	Hombre
E9T	3 años	4	Técnica	Mujer
E10D	20 años	Más de 30	Directivo	Hombre
E11T	20 años	Más de 30	Técnica	Mujer
E12D	4 años	7	Directiva	Mujer
E13T	3 años	2	Técnica	Mujer

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede constatar en esta Tabla 12, el perfil de las personas entrevistadas fue muy diverso: en cuanto a género ocho mujeres y cinco hombres, en cuanto a roles, cinco directivos/as y ocho técnicos/as y en cuanto al recorrido con la aplicación del SGC y el número de personas empleadas hay entidades que van desde 2 personas empleadas a otras de más de 30 y con recorridos de apenas 3 años hasta más de 20 años gestionando con calidad.

6.2.2. Muestra de evaluadores/as de SGC y personal experto investigador

Otro foco de atención del objeto de estudio se trata a nivel externo. El personal de consultoría realiza la evaluación externa de las entidades y sigue el proceso de certificación, por lo que se considera un informante relevante en la parte empírica y con otro punto de vista diferente al de las personas implicadas directamente en la entidad. En la parte teórica se buscan como informantes clave autores académicos que investigan y teorizan sobre el objeto de estudio.

Dado que las entidades de la muestra tienen SGC en EFQM o Estrellas, se seleccionó a 4 consultores expertos en EFQM y Modelo Estrellas y se hicieron 4 entrevistas en profundidad a autores relevantes y con publicaciones al respecto de los SGC y entidades del TSAS.

Para la selección de los/las informantes clave se utilizó el coeficiente de argumentación Ka (Cabero y Barroso, 2013), el cual evalúa los criterios básicos de la suma de valores ponderada *Ad hoc* para este caso. Para ello, tal y como se muestra en la Tabla 13, se tuvieron en cuenta: a) años de experiencia profesional relacionada con el objeto de estudio, b) nº de artículos académicos publicados al respecto del objeto de estudio, c) vinculación con el TSAS.

Tabla 13. Criterios para el coeficiente de argumentación Ka.

Criterios	Bajo	Medio	Alto
Años de experiencia profesional	0,3	0,4	0,5
Nº de artículos académicos publicados al respecto	0,3	0,4	0,5
Relación con TSAS	0,1	0,2	0,3

Fuente: Elaboración propia.

Todas las personas expertas inicialmente seleccionadas obtuvieron un Ka superior a 0,8, que es la cifra exigida por Cabero y Barroso (2013) como nivel crítico para la selección de las personas informantes: “Aquellos expertos analizados que obtengan valores inferiores a 0,8 no son contemplados y, por tanto, rechazados”. (p. 30)

En la Tabla 14 se detalla el perfil de las personas informantes clave con código para facilitar el anonimato (EV1 a EV4 para los evaluadores/as y EP1 a EP4 para los investigadores/as). Además, en la tabla se muestran sus perfiles de consultoría externa o como expertos/as académicos/as. Una vez más se ha puesto especial atención para conseguir una muestra bien balanceada a nivel género (43% mujeres vs 57% hombres).

Tabla 14. *Muestra entrevistada con perfil de consultoría externa y expertos/as académicos/as.*

Código	Experiencia laboral con SGC y TSAS (años)	Publicaciones académicas relacionadas	Rol	Género
EV1	25	No aplica	Evaluador externo	Hombre
EV2	17	No aplica	Evaluador externo	Hombre
EV3	22	No aplica	Evaluadora externa	Mujer
EV4	10	No aplica	Evaluador externo	Hombre
EP1	No aplica	73	Investigador consultor	Hombre
EP2	No aplica	55	Profesora Titular Dra.	Mujer
EP3	No aplica	69	Profesor Titular Dr.	Hombre
EP4	No aplica	57	Investigadora consultora	Mujer

Fuente: Elaboración propia.

7. Técnicas e instrumentos para la investigación

Como se ha planteado en la fiabilidad y validez del diseño de esta investigación se seleccionaron varias técnicas e instrumentos. Inicialmente se desarrolló una revisión bibliográfica al respecto del tema, la cual sirvió de base para la elaboración del cuestionario y las entrevistas.

7.1. Revisión bibliográfica sistemática y documental

Los objetivos de la revisión bibliográfica y documental, entre otros, pasan por:

- identificar los aspectos relevantes conocidos, desconocidos y los controvertidos del tema de investigación en base a las recomendaciones obtenidas de otros estudios,
- identificar aportaciones teóricas elaboradas sobre el tema,
- explicar y apoyar la teoría generada.

Las revisiones no se llevan a cabo únicamente para hacer investigación, también es una herramienta básica para avanzar en la práctica (Guirao-Goris, 2015). A continuación, se explican las dos fases principales que se han desplegado: búsqueda y análisis.

7.1.1. Primera fase: Búsqueda

El planteamiento inicial partía sobre la implantación de los sistemas de gestión de calidad en las entidades sin ánimo de lucro del tercer sector, por lo que se comienza realizando una búsqueda bibliográfica en las bases de datos académicas de prestigio: WOS, Scopus, Dialnet y Teseo, combinando diversos términos según criterios de inclusión teórico (véase Tabla 15).

Tabla 15. *Criterios de selección para bases de datos.*

Descriptores/Términos	EFQM, Tercer Sector, Tercer Sector de Acción Social, sistemas de gestión de calidad, <i>management</i> , Trabajo Social, entrevista motivacional, barreras en gestión con calidad, DAFO, barreras
Periodo temporal	1995-2022
Idioma	Inglés y español
Bases de datos	WOS, Scopus, Dialnet, TESEO
Tipos de documentos	Artículos, comunicaciones, tesis doctorales, libros, informes

Fuente: Elaboración propia.

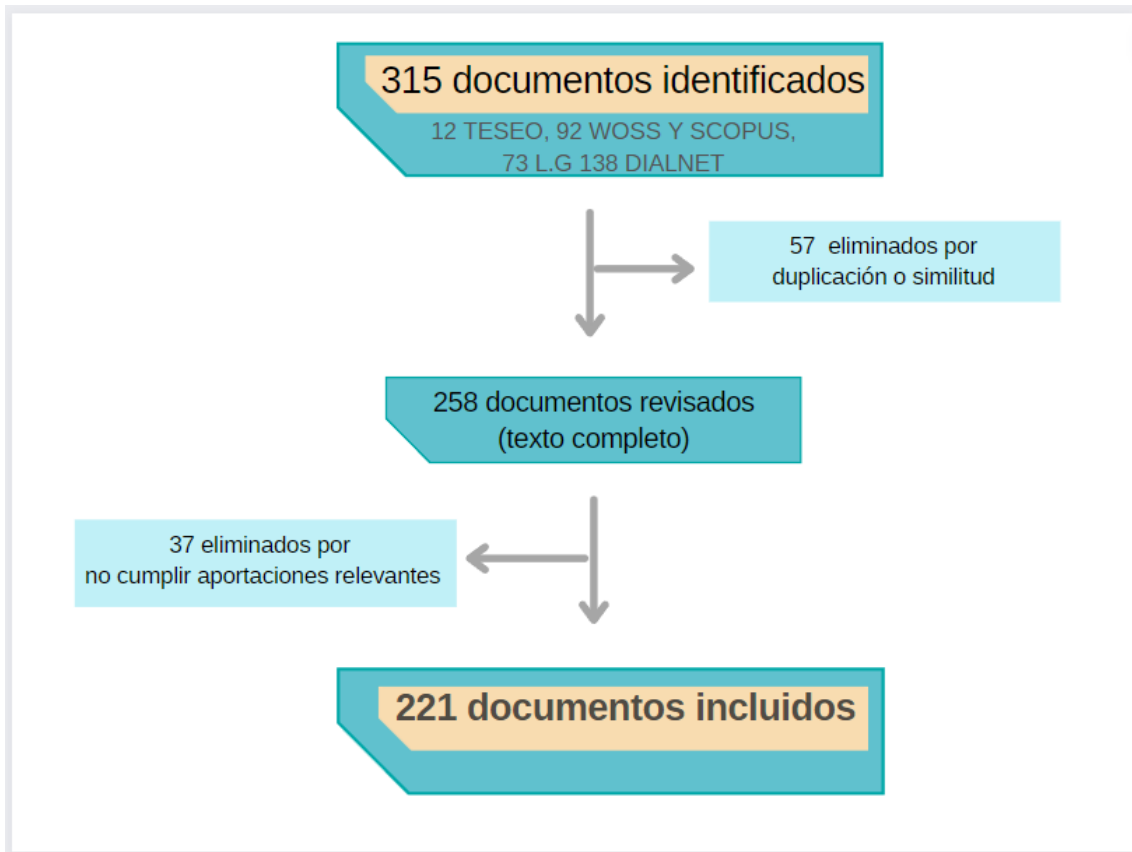
Además, también se ha realizado una revisión de bibliografía académica descriptiva respecto al tema objeto de estudio, utilizando otras fuentes como libros, informes, revistas especializadas y páginas web de relevancia relacionadas con el objeto de estudio con el fin de abordar la literatura gris sobre el tema.

7.1.2. Segunda fase: Análisis

El análisis del banco de documentos resultante requirió un procedimiento sistemático en el que cada documento se trató de forma similar, de modo que se incluyeron en una base de datos que especificaba la fuente, la citación, el objetivo de la investigación al que servía y la relevancia para su inclusión en el trabajo.

En la Figura 16 se recoge el proceso de selección de la bibliografía utilizada en el presente trabajo. De los 315 documentos iniciales identificados se eliminaron 57 por duplicidad y 37 por no realizar aportaciones relevantes. Finalmente fueron 221 los documentos incluidos en la bibliografía.

Figura 16. Proceso de selección de la bibliografía.



Fuente: Elaboración propia.

En este trabajo, las técnicas de revisión bibliográfica sobre el tema objeto de estudio han servido de base para, a través de los marcos referenciales obtenidos, construir un marco teórico sólido a la par que fundamentar los diferentes instrumentos de los que se ha hecho uso en la metodología.

7.2. Los cuestionarios

Con fin diagnóstico se diseñaron dos cuestionarios como herramienta exploratoria de base. Se eligió esta técnica atendiendo a algunas de sus principales ventajas que señala Díaz de Rada, en su artículo en la Revista Española de Sociología de 2010:

- Posibilidad de adaptar las preguntas a los objetivos de la investigación
- Facilidad de administración, distintas posibilidades
- Posibilidad de aplicar la teoría de la probabilidad y el muestreo para poder realizar inferencias en la muestra

7.2.1. Cuestionario A para entidades del TSAS

El cuestionario elaborado *ad hoc* fue validado por el grupo de expertos siguiendo las recomendaciones de Escobar y Cuervo, 2008.

Antes del envío del cuestionario se verificó que era comprensible y que no se empleaban más de 15-20 min para su cumplimentación. Para ello, se realizaron 5 cuestionarios pre-test con una muestra reducida de personas.

El cuestionario definitivo se envió con un cuerpo personalizado a cada entidad destinataria, en el que se explicó la finalidad del mismo, la voluntariedad y el tratamiento confidencial de la información aportada.

Este cuestionario A constó de 4 bloques diferenciados, y puede encontrarse completo en el Anexo 1:

- Un primer bloque en el que se recogieron los datos identificativos de la organización y su gestión. Este bloque respondió al objetivo de encuadrar la organización según tamaño, titularidad, nº de trabajadores/as, ubicación, profesional/es dedicado a calidad y sistema de calidad implantado. Estos datos se consideraron importantes, ya que se tuvieron en cuenta como variables independientes.

- Un segundo bloque abordó la percepción que tienen las entidades del valor añadido que aporta el sistema de calidad a la organización. Respondía al objetivo específico planteado 1: “Identificar ejes facilitadores percibidos por los diferentes actores implicados en el proceso de cambio para implantar y/o mantener un sistema de gestión de calidad en las entidades”. Para ello se señalaron los ítems principales que recogían mejoras y necesidades satisfechas que aportaba el SGC según consensos en la bibliografía consultada. Las mejoras recogidas abordaron aspectos de la organización, la comunicación, la imagen proyectada y la satisfacción de las personas. Se utilizó la escala de Likert con valores 1, totalmente en desacuerdo, hasta 5, totalmente de acuerdo.
- El tercer bloque trató las dificultades encontradas en la implantación del SGC. Uno de los objetivos de este estudio ha sido diagnosticar e identificar las dificultades y los obstáculos que se perciben para implantar y mantener el SGC. Este bloque expone ítems de posibles dificultades y deja una pregunta abierta para que se añada si se percibe alguna dificultad que no aparece en el listado. El listado de dificultades identificadas para que se señalen en el cuestionario es una compilación de categorías encontradas en la revisión bibliográfica. Se utilizó también la escala de Likert con valores 1, totalmente en desacuerdo, hasta 5, totalmente de acuerdo.
- El último bloque, compuesto de 2 preguntas abiertas dirigidas a recoger propuestas de mejora in situ de las propias entidades, según su experiencia y percepciones sobre el impacto de esta gestión en la mejora de la calidad de vida y bienestar de las personas usuarias. Estas dos preguntas respondieron a los objetivos específicos 3 y 4.

Administración del cuestionario A. El cuestionario se administró por correo electrónico, utilizando la plataforma *google forms*, a los/as responsables de calidad de las entidades seleccionadas y se solicitó que respondieran al mismo 1 o 2 personas relacionadas con la junta directiva y/o con el equipo encargado de gestión de calidad.

Durante los meses de enero y marzo de 2020, se envió el cuestionario A a 63 entidades españolas que cumplían los requisitos. Se recibieron 50 respuestas, 5 de las cuales se eliminaron por estar duplicadas o incompletas. Finalmente se seleccionan 45 cuestionarios que reunían los requisitos (disponer de un SGC con al menos un año de trayectoria y pertenecer al TSAS). Todas las entidades que respondieron al cuestionario tenían el sello de calidad Modelo Estrellas y/o el EFQM, y se dedicaban a la acción social.

Finalmente se diseñó la base de datos y se procedió a su explotación estadística.

En las preguntas de carácter abierto del cuestionario se transcribió su contenido y se definió un conjunto inicial de categorías y subcategorías por medio de selección manual. En una segunda lectura se asignaron segmentos narrativos significativos a las categorías y finalmente dos lecturas posteriores refinaron las categorías y los textos para identificar resultados.

Los resultados del cuestionario fueron utilizados para profundizar en el diagnóstico e influyeron en el diseño de la entrevista en profundidad a diferentes informantes clave.

7.2.2. Cuestionario B para personas usuarias de entidades del TSAS

Este cuestionario estaba dirigido a usuarios/as de entidades sin ánimo de lucro que tenían implantado el SGC para atender al objetivo de investigación: “comprobar la mejora del bienestar percibido por las personas usuarias de las asociaciones sin ánimo de lucro que están certificadas con un sello de gestión de calidad”.

Además de las preguntas cerradas de cuestionario, se incluyeron apartados de observaciones para que se pudieran aclarar y/o completar las respuestas estadísticas y así aumentar la calidad del dato.

El cuestionario, el cual se puede consultar completo en el Anexo 2, se estructuró en dos bloques:

- Bloque 1: Una de las claves de cualquier sistema de gestión de calidad y del trabajo que nos ocupa es el bienestar de la persona usuaria. Una de las maneras de comprobar el grado de bienestar es atender al grado de satisfacción percibido de la propia persona usuaria. De modo que estas preguntas pretendían conocer qué percepción tenían de su entidad, de las actividades que le ofrecía y de su bienestar. Este bloque ha servido en este trabajo para el apartado que analiza el impacto en la satisfacción de las personas usuarias y su relación con los SGC.
- Bloque 2: Este apartado recoge la trayectoria de la entidad y trata de comprobar si aparece visible el punto de inflexión o el periodo de inflexión antes de gestionar con calidad y después de gestionar con calidad, y si esta información llega al usuario final.

Uno de los aspectos fundamentales de los SGC es la participación y la implicación, de modo que este bloque nos ha permitido conocer el grado de conocimiento que tienen las personas usuarias finales sobre los SGC.

Administración del cuestionario B. El cuestionario se administró por correo electrónico utilizando la plataforma *google forms*. Se envió durante los meses de mayo y septiembre de 2021 a las bases de datos de personas asociadas de 4 entidades del TSAS seleccionadas previamente. Finalmente se recogieron 120 respuestas.

Se diseñó la base de datos y se procedió a su explotación estadística por medio del programa SPSS.

En las preguntas de carácter abierto del cuestionario se transcribió el contenido y se definió un conjunto inicial de categorías por medio de selección manual. En una segunda lectura se asignaron segmentos narrativos significativos a las categorías y finalmente dos lecturas posteriores permitieron refinar las categorías y los textos para identificar los resultados.

7.3. Las entrevistas

Se eligió la técnica de la entrevista en profundidad para las personas informantes clave atendiendo a las ventajas de esta apreciadas según autores como Spradley (1979) y Varguillas, Siavil y Ribot de Flores (2007). De este modo, se pudo crear un contexto de interacción espontáneo y flexible, obtener respuestas sin presión de grupo, conocer motivaciones profundas y poder obtener información de mayor profundidad que la que se obtendría con preguntas más cerradas o directivas.

Para cada grupo de informantes se planteó una entrevista con los mismos objetivos, pero con preguntas adaptadas al rol del informante, por lo que finalmente se diseñaron 2 entrevistas abiertas para profundizar en la percepción y el conocimiento de la realidad intrínseca de los actores/actrices implicados/as:

- Entrevista A: Entrevista en profundidad semi-estructurada para personal técnico y directivo de las entidades. Esta misma entrevista, validada por grupo de expertos, y mínimamente adaptada, se ha utilizado también para el personal de consultoría de los SGC.
- Entrevista B: Entrevista estandarizada a élites (personal experto investigador).

7.3.1. Entrevista A para informantes clave: personal técnico, directivo y de consultoría de SGC

Proceso de diseño de la entrevista. Para el diseño se siguieron las recomendaciones de Yin (1994 y 1998) en cuanto a validez y fiabilidad y la validación de grupo de expertos según Escobar-Pérez y Cuervo Martínez (2008).

Esta entrevista iba dirigida a miembros de juntas directivas y personal técnico responsable de la gestión con calidad. En primer lugar, se plantearon los objetivos, se diseñaron las preguntas alineadas a los mismos y se seleccionaron 6 expertos para su validación. Con los resultados de la validación se reformuló la entrevista (*véase Anexo 3*) y se realizó la administración piloto.

La base del diseño de la entrevista en contenido consta de 3 bloques:

- Bloque 1. Preguntas 1 a 12: Una de las barreras para la implantación de calidad que se identificó en la primera fase diagnóstica y sobre la que se profundizó después en el análisis fue la motivación y la tradición de gestión dentro de la organización. Con este bloque de preguntas se pretendió ratificar/refutar la información prediagnóstica y analizar más en profundidad los objetivos que aludían a qué factores habían podido influir como fortalecedores en la motivación y qué elementos de cambio se percibían como facilitadores para asumir estos sistemas y llegar al usuario/a final.
- Bloque 2. Pregunta 13: Uno de los objetivos clave de este trabajo ha sido comprobar cómo es la percepción de la repercusión directa entre la gestión con calidad de la entidad y la satisfacción de la persona usuaria.
- Bloque 3. Preguntas 14 y 15: Estas dos últimas preguntas pretendían puntuar la relevancia que le daban al sistema de gestión dentro del marco normativo, y dejar abierta la posibilidad de expresar aportaciones de mejora al sistema según su percepción.

Selección de expertos para validación de la entrevista. La entrevista es uno de los instrumentos centrales de esta investigación, es de elaboración propia y está fundamentada tanto en bibliografía académica como en los resultados del cuestionario. Aunque no se ha pretendido hacer una validación formal del instrumento para futuras investigaciones, sí que se ha pretendido que tuviera una validez fundamentada para dotar de validez a la investigación y a sus resultados. En esta ocasión, se aplicó la propuesta de Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008), quienes elaboraron una plantilla de cuatro categorías: claridad, coherencia, relevancia y suficiencia; y definieron la validez de contenido por juicio de expertos como "una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en este, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones". (p. 29)

Para la selección de las personas expertas se asumió la propuesta de McGartland, Berg, Tebb, Lee y Rauch (2003), citada en Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008), y se tuvo en cuenta el nº de publicaciones y la experiencia en el sector como criterio básico de selección.

En cuanto al número, se seleccionan a 6 personas, cifra que está dentro del rango de entre 2 y 20 propuesto por Grant y Davis (1997) y Lynn (1986) (citados en McGartland, Berg, Tebb, Lee y Rauch, 2003). El grado de consenso para aceptar una pregunta o un cambio propuesto se fijó en el 80%, recomendación de Voutilainen y Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs, Appelqvist-Schmidlechner y Oksa, 2003).

A partir de la selección de expertas/os, se les envió un correo electrónico de invitación personalizado (Anexo 4), explicando los objetivos de la investigación, el propósito de la entrevista y demás especificaciones para contextualizar la investigación que se estaba desarrollando y el trabajo que se les pedía. Además, se les incluyó el enlace al acceso de la plataforma de formularios y se les ofreció el plazo de 10 días para contestar. Este envío se hizo a 6 expertos/a y contestaron 5 de ellos/as.

Procedimiento de validación. Una vez diseñadas las preguntas de la entrevista dirigida a los miembros de juntas directivas y personal técnico responsable de la gestión con calidad, tal y como se detalla en el apartado anterior, y seleccionados los expertos/as que ayudarían a validar la entrevista, cada pregunta de esta se sometió a tres criterios: pertinencia, importancia y claridad, y se les dio las siguientes opciones de respuesta/puntuación: nada, algo, suficiente y óptimo, tal y como se muestra en la Figura 17 con una captura de pantalla del formato al que se sometieron las preguntas de la entrevista en la validación.

Figura 17. Captura de pantalla de las opciones del formulario para la validación de cada pregunta de la entrevista.

	Nada	Algo	Suficiente	Óptimo
Pertinencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Importancia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia.

Como puede verse en la Figura 17, los criterios a los que se sometieron las preguntas vinieron definidos de la siguiente manera:

- Los conceptos:
 - Pertinencia: La pregunta tiene lógica con el objetivo e indicador que se está midiendo
 - Importancia/relevancia: La pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluida.
 - Claridad: La pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.
- Las puntuaciones:
 - Nada: No cumple con el criterio
 - Algo: Nivel bajo de cumplimiento
 - Suficiente: Nivel moderado aceptable
 - Mucho: Nivel alto de cumplimiento
















Además, se incluyó un apartado abierto de observaciones para que pudieran aportar cualquier indicación que considerasen necesaria.

Una vez obtenida la información, se realizó el análisis estadístico de los criterios de las preguntas para determinar el consenso entre jueces expertos/as (Tabla 16). En los casos en los que se obtuvo un nivel de concordancia y consenso bajo (considerándose bajo niveles inferiores al 80%) la pregunta se eliminó o se ajustó hasta lograr el objetivo de medición deseado, siguiendo indicaciones de Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008). En los casos en los que se obtuvo un nivel de concordancia y consenso por encima del 80%, la pregunta se dejó en su primera versión.

En la presente investigación también han sido informantes clave las personas evaluadoras del SGC del TSAS. Estas personas son de relevancia ya que tienen un punto de vista externo del objeto de estudio. Para estos/as informantes clave se utilizó la entrevista validada (Anexo 3), pero añadiendo la invitación a una reflexión sobre la evolución de la “adherencia” de los SGC en el Tercer Sector y sus diferencias con las empresas privadas que hubieran podido auditar. Además, se recogieron propuestas de intervención, desde su punto de vista, para mejorar esa “adherencia”.

Análisis de las entrevistas. Para el análisis de las entrevistas, estas se transcribieron y se utilizó el programa MAXQDA 2020 para la codificación, ordenación y recuperación de segmentos narrativos. También se utilizó el módulo de métodos mixtos y estadísticos de esta versión, para vincular datos cualitativos a variables estadísticas y cuantificar resultados. Esta plataforma de múltiples usos se utilizó en esta investigación tanto en el proceso de análisis empírico como en la presentación de los resultados, porque “una de las grandes virtudes del empleo de este tipo de software es la generación de respuestas a fenómenos complejos, tanto desde el nivel descriptivo como en el análisis en profundidad” (Caravanitas y Botija, 2022, p. 73). Las oportunidades y las posibilidades que son brindadas a la comunidad científica desde las nuevas tecnologías tienen una repercusión implícita en la reflexión metodológica y en la apertura de nuevas herramientas de análisis.

Tabla 16. Resultados de la validación de las preguntas de la entrevista A.

Pre- guntas Anexo 3	Conceptos de revisión			Resultado			Observaciones básicas
	Pertinen- cia	Importan- cia	Claridad	Acepta	Reforma	Rechaza	
1	87%	91%	75%				La claridad no cumple criterio. Se reformula la sintaxis atendiendo al verbatium del apartado observaciones
2	83%	91%	71%				Se reformula el enunciado
3	79%	70%	75%				No supera ningún criterio. Se elimina
4	83%	87,5%	83%				
5	79%	79%	50%				No supera ningún criterio. Se elimina
6	83%	83%	75%				Se reformula atendiendo a observación de demasiadas preguntas juntas
7	83%	83%	45%				Idem anterior
8	96%	92%	80%				
9	87%	87%	58%				Se reformula la sintaxis
10	83%	83%	45%				Se reformula la sintaxis
11	85%	9%	85%				
12	85%	85%	58%				Se reformula la sintaxis
13	83%	83%	46%				Se reformula la sintaxis
14	85%	85%	85%				
15	88%	88%	83%				

Fuente: Elaboración propia.

La secuencia para el análisis de resultados de esta investigación ha seguido el siguiente recorrido:

1. Transcripción de las entrevistas
2. Diseño de variables apriorísticas atendiendo a las preguntas de la investigación y los objetivos (véase Tabla 17)

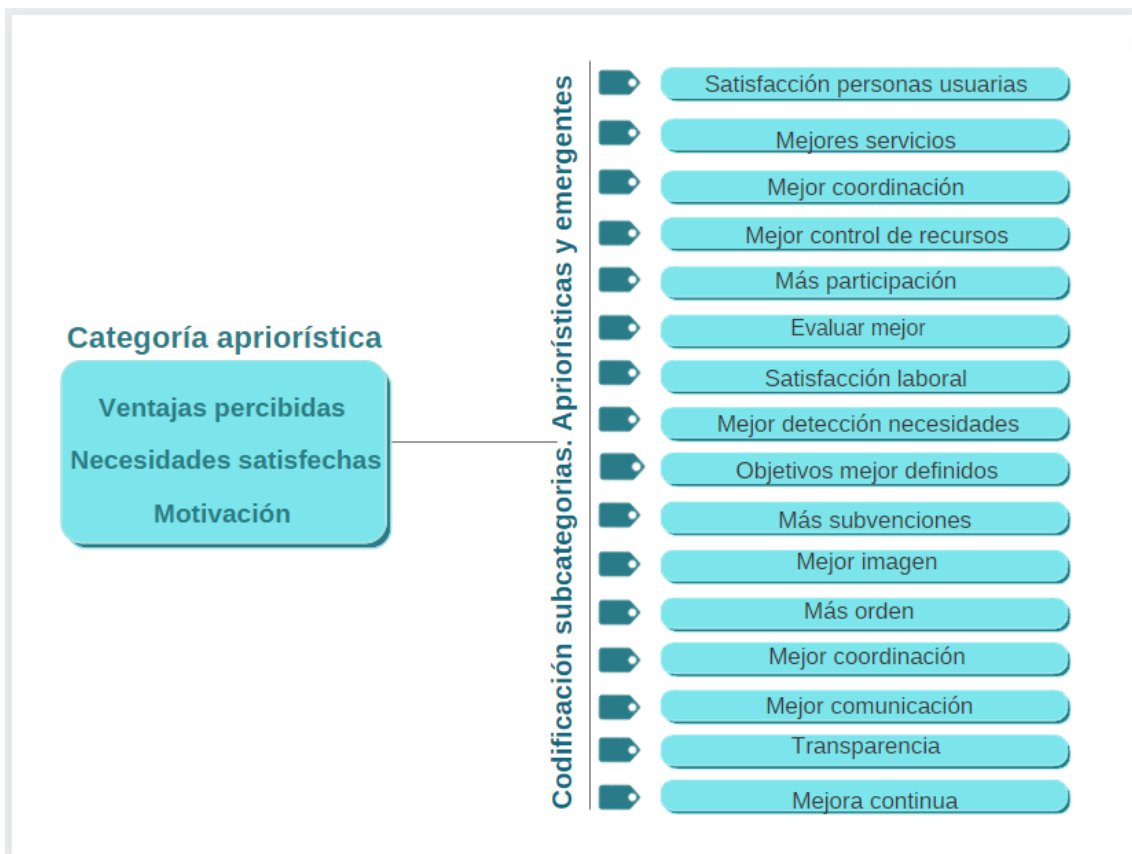
Tabla 17. Desarrollo del planteamiento central para el análisis en MAXQDA 2020.

Pregunta de investigación	Objetivo	Categoría apriorística inicial
¿Qué elementos de las entidades sin ánimo de lucro dedicadas a la acción social se ven mejorados si se trabaja con SGC?	Identificar ejes facilitadores percibidos por los diferentes actores implicados en el proceso de cambio para implantar y/o mantener un sistema de gestión de calidad en las entidades	Ventajas percibidas Necesidades satisfechas Motivación inicial
¿Cuáles son las barreras u obstáculos que aparecen en la implantación y mantenimiento de estos SGC?	Identificar vulnerabilidades que perciben los actores implicados como obstáculos en la implantación y mantenimiento del sistema	Dificultades
¿La utilización de un SGC por parte de una entidad de acción social, mejora e impacta realmente en la calidad de vida de las personas usuarias?	Recuperar la percepción que se tiene sobre el impacto en la satisfacción de la persona usuaria final, sobre las ventajas que aporta a la misión de la entidad el gestionar con calidad	Impacto usuario
¿Qué tipo o sobre qué elementos, principios o ejes habría que intervenir para facilitar la implementación y el mantenimiento de los SGC en el TSAS?	Proponer acciones de mejora y medidas de protección para la implantación de los SGC derivadas de la percepción de los grupos de interés y del diagnóstico.	Propuestas facilitadoras

Fuente: Elaboración propia.

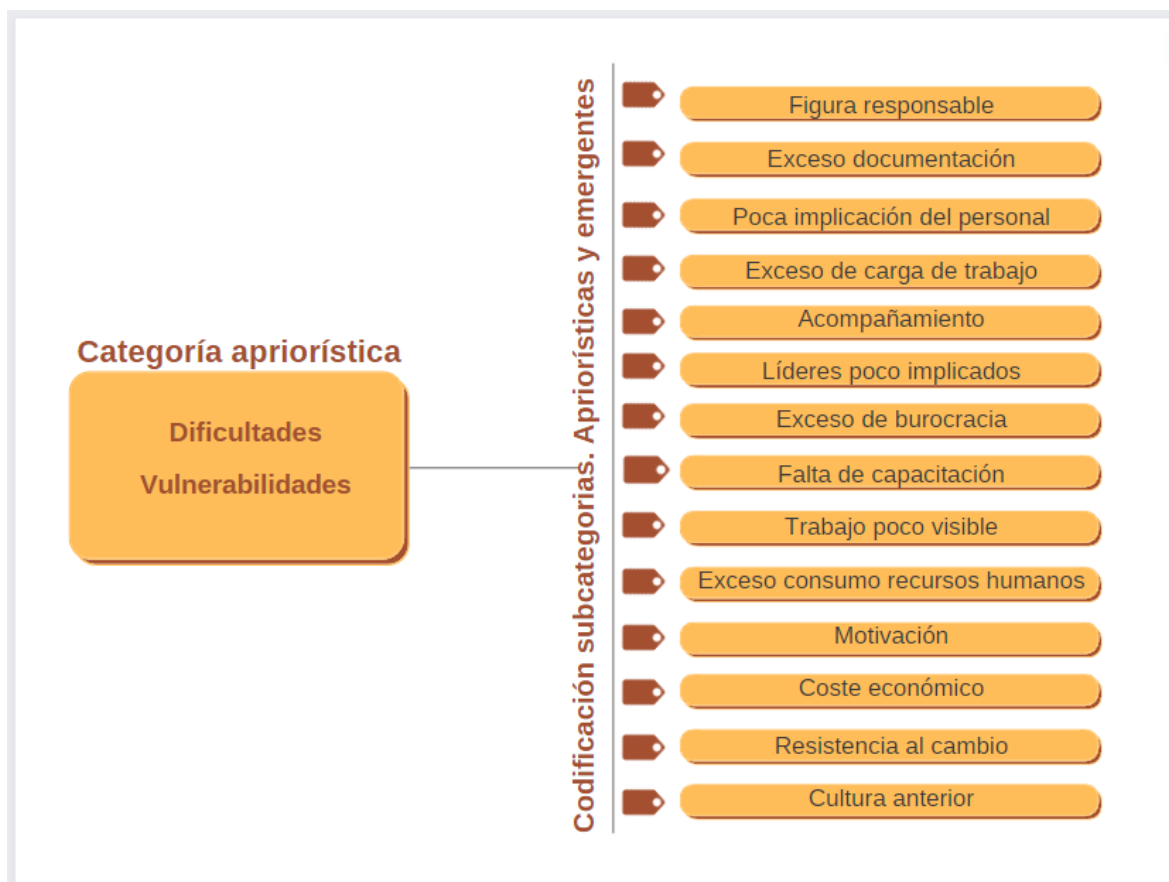
3. Categorización y codificación apriorísticas
4. Codificación asociada a subcategorías apriorísticas y emergentes (véanse las Figuras 18, 19, 20 y 21)
5. Recuperación de segmentos narrativos
6. Métodos mixtos
7. Interpretación de conclusiones

Figura 18. Codificación de subcategorías emergentes y apriorísticas de ventajas y necesidades satisfechas.



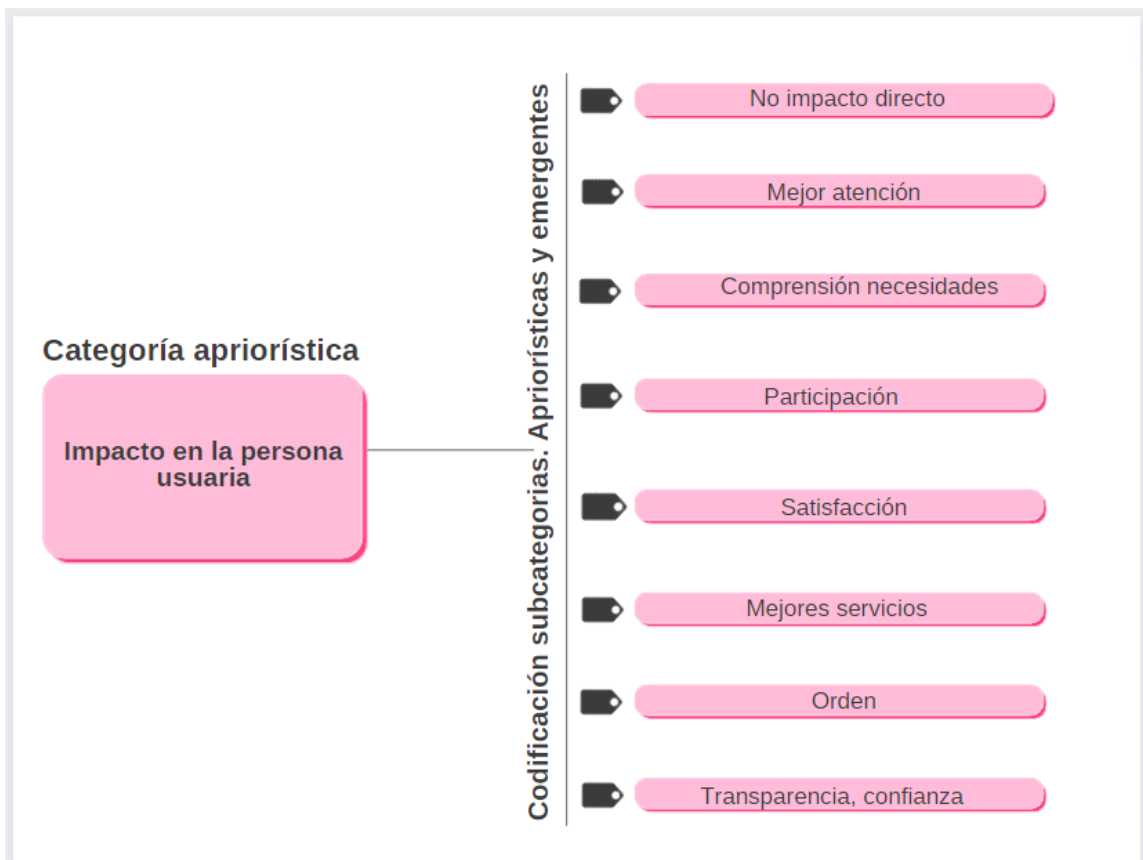
Fuente: Elaboración propia.

Figura 19. Codificación de subcategorías emergentes y apriorísticas de dificultades y vulnerabilidades.



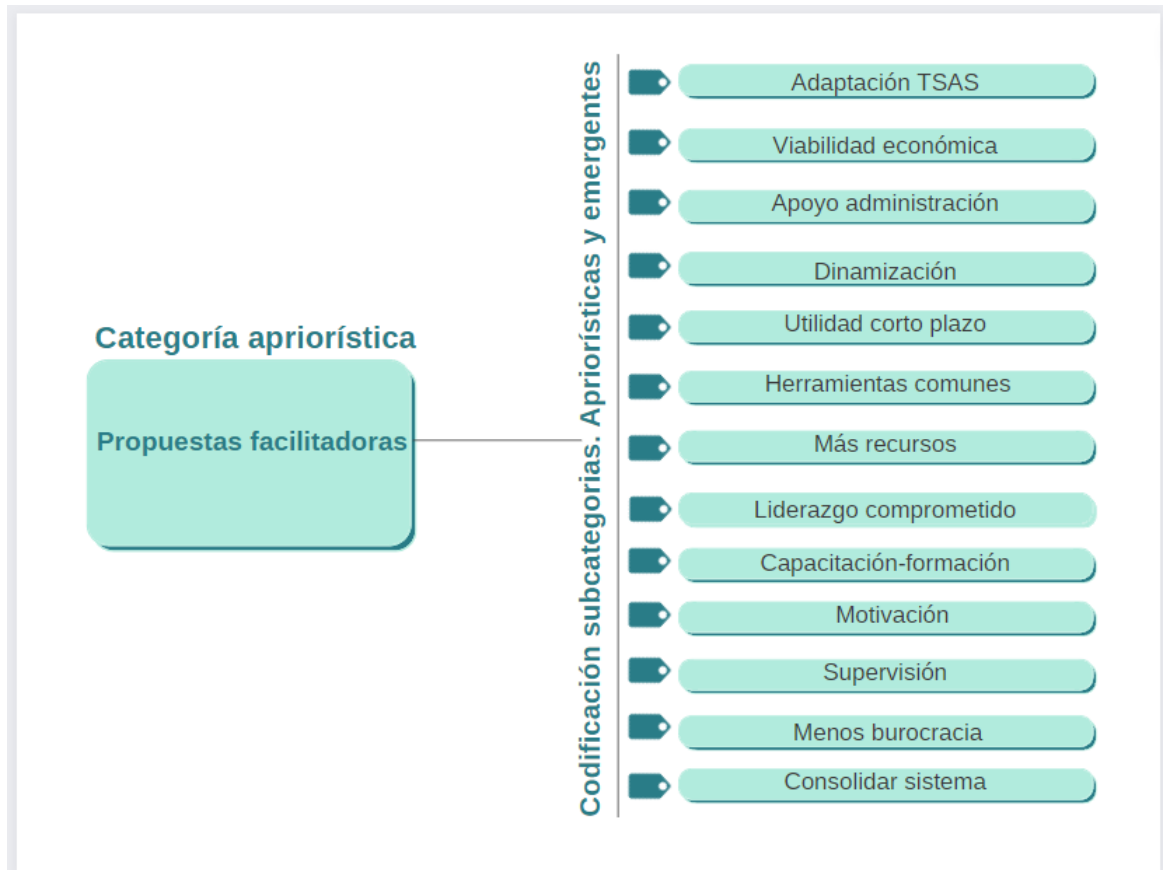
Fuente: Elaboración propia.

Figura 20. Codificación de subcategorías emergentes y apriorísticas de impacto en la persona usuaria.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 21. Codificación de subcategorías emergentes y apriorísticas de propuestas facilitadoras.



Fuente: Elaboración propia.

7.3.2. Entrevista B estandarizada a élites: personal experto investigador

La diferencia de esta entrevista con respecto a la anterior, y la elección de la misma, respondió a las características de las personas entrevistadas, ya que ellas mismas son expertas investigadoras sobre el tema objeto de estudio.

Esta entrevista se planteó como una conversación larga no estructurada en la que se dejó que el/la informante se expresara libremente. Se inspiró en la entrevista estandarizada a élites de la obra de Dexter (1970) "Elite and Specialized Interviewing" que recomienda un tipo de tratamiento de entrevista cuando se esté delante de

“expertos en la materia” en la que: “el investigador está gustoso y a menudo deseoso de permitir que el entrevistado le señale cuál es el problema”. (Valles, 1999, p. 188)

Teniendo esto en cuenta, se dejó transcurrir la entrevista/conversación en modo no directivo, recuperando temario cuando se veía necesario. De esta manera surgieron cuestiones tanto apriorísticas como emergentes. La entrevista versó sobre cuatro aspectos que conformaron unas preguntas generales preestablecidas:

- Trayectoria de la implantación de la gestión con calidad en el sector de la intervención social
- Elementos barrera que la dificultan
- Papel del trabajador/a social y
- Retos y propuestas

La entrevista se realizó por zoom y, aunque, a priori, se corría el riesgo de no poder crear el clima de confianza necesario, el método a distancia no fue un obstáculo.

Las entrevistas se transcribieron y se trataron manualmente después de varias lecturas y visualizaciones. Su tratamiento manual estuvo basado en el tratamiento que se hizo con las entrevistas anteriores sometidas al programa MAXQDA 2020.

8. Procedimiento y garantías éticas

Para el análisis de la información todas las fuentes utilizadas en la investigación fueron analizadas de manera manual o bien por medio de software SPSS y MAXQDA. Por consiguiente, la teoría de las investigaciones leídas y la información extraída empíricamente de los cuestionarios y de las entrevistas se complementaron entre sí constituyendo un diálogo en torno a las preguntas de la investigación (Borderías, 1997).

La propuesta metodológica gozó de garantías éticas. Las personas que cumplieron los criterios de inclusión para este estudio recibieron previamente la necesaria información (Parsons, Sherwood, y Abbott, 2016) y prestaron consentimiento de

participación voluntaria por escrito, de acuerdo con la Declaración de Helsinki (2013), garantizando la confidencialidad de las informaciones y el tratamiento reservado con fines de investigación, como es el caso.

Además, se aseguró la anonimización de las personas participantes, estableciendo códigos neutros (Corti, Day y Backhouse, 2000) y evitando su identificación con objeto de salvaguardar su integridad física. Así mismo, se explicó a los y las participantes la posibilidad de interrumpir o rechazar su contribución en cualquier momento.

9. Ideas clave del capítulo

IDEAS CLAVE

Capítulo 4. Metodología

1. Nuestro objeto de estudio lo componen tres conceptos clave que se han desarrollado en el marco teórico y que incorporan el quién, el qué y el dónde:
 - entidades del TSAS,
 - sistemas de gestión de calidad y
 - procesos del cambio en la gestión.
2. El enfoque de la investigación acoge propuestas cualitativas y cuantitativas que han podido ampliarse y complementarse entre ellas. Además, se aborda el fenómeno de interés desde diferentes dimensiones e informantes clave articulando conocimiento, prácticas y escenarios y aportando protagonismo a los agentes implicados en el proceso.
3. Para lograr una mayor calidad del dato, se han combinado herramientas de análisis tradicionales y programas soportados en las nuevas tecnologías como el MAXQDA 2020.

CAPÍTULO 5.

Resultados

Capítulo 5 RESULTADOS

1. Introducción
2. Impacto en la persona usuaria
 - 2.1. Mayor comprensión de las necesidades
 - 2.2. Mejoras en la atención
 - 2.3. Más participación
 - 2.4. Mejoras en la evaluación
3. Impacto en las entidades: Análisis situacional FODA desde las ciencias sociales
 - 3.1. Ejes facilitadores: Fortalezas-Oportunidades
 - 3.1.1. Procesos de carácter reflexivo
 - 3.1.2. Procesos de ejecución
 - 3.2. Ejes barrera: Debilidades-Amenazas
 - 3.2.1. Resistencia al cambio
 - 3.2.2. Falta de implicación del liderazgo
 - 3.2.3. Falta de capacitación
 - 3.2.4. Excesivo de consumos de recursos humanos y económicos
4. Análisis estratégico desde el Trabajo Social por medio de la herramienta CAME
 - 4.1. Favorecer la motivación previa y el liderazgo comprometido
 - 4.1.1. Motivación previa
 - 4.1.2. Liderazgo comprometido
 - 4.2. Formación y capacitación
 - 4.3. Acompañamiento y dinamización
 - 4.4. Sostenibilidad económica y compromiso de la administración
5. Ideas clave del capítulo

1. Introducción

El propósito de la presente investigación ha sido proporcionar un diagnóstico sobre la implantación de los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en las entidades del Tercer Sector de Acción Social (TSAS) con el fin de facilitar estrategias de actuación que suministren la implantación y mantenimiento de la calidad en estas entidades.

Tanto los resultados que se van a presentar a continuación como la posterior discusión responden a las preguntas planteadas al inicio de la investigación y a los objetivos específicos desarrollados. Estas respuestas se han conformado combinando el análisis resultante de los/las diferentes informantes y las diferentes técnicas empleadas.

La exposición de resultados se va a segmentar en 3 apartados diferenciados:

- El primer apartado hará el análisis del impacto experimentado y percibido por las personas usuarias de las entidades.
- El segundo apartado tratará sobre el impacto experimentado y percibido en las entidades según el análisis diagnóstico situacional a partir de la matriz adaptada a las ciencias sociales FODA.
- Y el tercer apartado un análisis estratégico desde la matriz CAME.

El primer apartado de exposición de resultados responderá a uno de los objetivos más relevantes de la investigación que pretendía recoger el posible impacto en la calidad de vida y bienestar de las personas usuarias de las entidades que trabajan con SGC. Este objetivo venía derivado de la pregunta de investigación que nos surgía al inicio sobre si la utilización de un SGC por parte de una entidad de acción social, mejora e impacta realmente en la calidad de vida de las personas usuarias. Para este apartado de

resultados se ha utilizado el análisis de la voz de las propias personas usuarias en sus respuestas al cuestionario *ad hoc* (B) exclusivo para este objetivo. Este análisis se ha combinado con la recuperación de segmentos narrativos de la codificación relacionada con impacto en personas usuarias de las entrevistas a las y los diferentes informantes clave. Así se han obtenido resultados de gran interés.

El segundo y tercer apartados recogerán el impacto del SGC, ya no en las personas usuarias como en el apartado anterior, sino en el funcionamiento de la entidad. Se identificará el impacto, las necesidades satisfechas y las mejoras percibidas por las y los diferentes agentes implicados en el proceso de cambio para implantar y/o mantener un SGC en las entidades, tal y como rezaba otro de los objetivos de esta investigación. Para ello se utilizará la explotación de datos estadísticos de la encuesta *Ad hoc* (A) y el análisis de las entrevistas en profundidad explotado por medio del programa MAXQDA 2020 a personal técnico y directivo de las entidades sin ánimo de lucro, personas evaluadoras externas de SGC y a expertos y expertas en el tema.

Además, en esta investigación diagnóstica se planteaba detectar qué ejes facilitadores se identificaban y se proponían para que esta implantación fuese más efectiva y qué debilidades y barreras identificaban las propias entidades para implantar el SGC y mantenerlo. Para ello, se ha analizado y triangulado la información cuantitativa y cualitativa obtenida.

Con este análisis de resultados se señalan, por un lado y a nivel interno, las fortalezas identificadas como las capacidades y necesidades satisfechas que se aprecian en los discursos y, por otro lado, y a nivel más externo, las oportunidades que se han percibido y se pueden explorar y aprovechar. Así mismo, se identifican las debilidades que muestran las vulnerabilidades y necesidades no satisfechas y las amenazas que perciben del entorno.

A continuación, desde la propia mirada de los grupos de interés implicados, se pueden plantear retos superables mediante la puesta en marcha de una serie de estrategias que potencien las capacidades propias y aprovechen las oportunidades existentes, sin perder de vista posibles riesgos existentes en el proceso.

2. Impacto en la persona usuaria

El impacto de los SGC en la persona usuaria es una de las principales razones de implantar estos sistemas de calidad en las entidades de acción social. Por tanto, es un aspecto clave a investigar en este diagnóstico.

Tal y como se explicaba en el capítulo de la metodología, se diseñó un cuestionario *ad hoc* (B) y se seleccionaron al azar cuatro entidades que trabajaban con SGC (Modelo Estrellas). A estas entidades se les pidió que pasasen el cuestionario a sus personas usuarias con una fecha máxima para poder responder, pero sin límite de número de recogida de respuestas. Los datos de los cuestionarios cuantitativos respondidos se explotaron con estadística descriptiva para luego poder completar con los datos cualitativos.

El cuestionario ha ofrecido la posibilidad de ahondar en la trayectoria asociativa de las personas usuarias y la satisfacción/cumplimiento de expectativas de los servicios que se les ofrece desde su entidad.

Las personas que respondieron a la encuesta tenían un recorrido asociativo estable, ya que la mayoría, el 64%, llevaba más de 7 años perteneciendo a su asociación y solo un 3,4% llevaba menos de un año.

Dado que las personas de la muestra tenían una trayectoria de largo recorrido en el movimiento asociativo, se considera relevante comprobar si desde que entraron a formar parte de su asociación tienen la percepción de que ha habido una evolución en cuanto a la gestión y cumplimiento de objetivos. Como podemos ver en la Tabla 18, casi el 80% de las personas encuestadas, de las 118 respuestas obtenidas, perciben una evolución entre suficiente y mucho en cuanto a la gestión de calidad. Este dato puede llevar a la conclusión de que la satisfacción en general de las personas usuarias con el movimiento asociativo es positiva.

Tabla 18. *Percepción de las personas usuarias en cuanto al cumplimiento de objetivos.*

	Frecuencia	Porcentaje
Nada	6	5,1%
Algo	19	16,1%
Suficiente	35	29,7%
Mucho	58	49,2%
TOTAL	118	100%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en el cuestionario se pregunta explícitamente en cuanto a la satisfacción general con la entidad a la que pertenecen y se puede observar, según la Tabla 19, que esta es elevada (66,9% de las personas usuarias consideran que su satisfacción es óptima y tan solo un 4,2% no están satisfechas o solo algo satisfechas).

Tabla 19. *Grado de satisfacción con su entidad de las personas usuarias.*

	Frecuencia	Porcentaje
Nada	1	0,8%
Algo	4	3,4%
Suficiente	34	28,8%
Óptima	79	66,9%
TOTAL	118	100%

Fuente: Elaboración propia.

Esta percepción se refrenda en segmentos narrativos de la misma encuesta en el apartado de observaciones:

Hace poco que pertenecemos a nuestra asociación y realmente estamos muy satisfechos con todo lo que nos proponen e intentan mover. (Observación de la persona usuaria P46)

Para poder ir centrando la apreciación hacia el objeto de estudio, se preguntó por la percepción que se tenía sobre si las actividades que les ofrecía la entidad mejoraban su bienestar y satisfacían sus expectativas. En la encuesta se señalaban cuatro actividades básicas que ofrecían este tipo de entidades recogidas del marco teórico: atención directa, asesoramiento, divulgación y reivindicación, y se añadía un apartado abierto “otras” (Tabla 20).

Tabla 20. *Percepción de mejora de bienestar según actividades.*

Fuente: Elaboración propia.

	Respuestas (n = 334)	Porcentaje
Atención directa	109	92,4%
Asesoramiento	89	75,4%
Divulgación	70	59,3%
Reivindicación	62	52,5%
Otras	4	3,4%

Como se puede ver en la Tabla 20, la actividad favorita para casi la totalidad de la muestra (92,4%) es la que está relacionada con los servicios de atención directa: atención social, psicológica, fisioterapia, etc., seguidos de los servicios de información y

asesoramiento. Un porcentaje no tan relevante como el anterior, pero ligeramente superior a la mitad, también contempla los servicios de divulgación y reivindicación.

Este dato tiene es relevante, ya que los servicios predilectos son servicios a los que la aplicación de sistemas de gestión de calidad les influye directamente.

En esta primera aproximación estadística se puede observar que se está ante una muestra mayoritaria de larga trayectoria en el movimiento asociativo, con una percepción y satisfacción con su entidad alta y con conocimiento de los servicios que ofrece su asociación, por lo que se puede tomar en consideración las respuestas que ofrecen relacionadas con el objetivo que nos ocupa.

Otras de las cuestiones pasaban por saber si las personas usuarias de las entidades eran conscientes y conocedoras de si su entidad disponía de un certificado de calidad y si habían notado diferencia desde que se daba esta circunstancia.

El porcentaje de personas que eran conocedoras de si su entidad tenía SGC fue prácticamente el mismo que las que no lo sabían: 51,7% sí manifestaban saberlo frente al 48,3% que reconocían no estar al tanto de esta circunstancia.

Cuando se hizo una pregunta de confirmación más avanzada y se preguntó si habían notado alguna diferencia en el funcionamiento de su entidad desde que estaba certificada con calidad (Tabla 21), el porcentaje que reconocía que no sabía que estaba certificada bajaba al 35,1% y los que sí lo sabían indicaban que habían notado un cambio a mejor en el 36% de los casos. Un 28,1% de las personas usuarias de las entidades confesaron no haber notado diferencias.

Tabla 21. *Conocimiento del SGC en la entidad.*

Fuente: Elaboración propia.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí, he notado diferencia a mejor	41	36%
No sabía que estuviese certificada y no noto diferencias	40	35,1%
No he notado nada diferente	32	28%
Sí, he notado diferencia a peor	1	0,9%
TOTAL	114	100%

En cuanto a las diferencias percibidas que les afectan directamente, al gestionar con calidad, las personas usuarias identifican mayoritariamente 4 aspectos: que le hacen más encuestas, que tienen más en cuenta sus necesidades específicas, que la entidad recibe más subvenciones y que todo está más ordenado, tal y como se puede ver en la Tabla 22.

Las propias personas manifiestan que como principal aspecto perciben que se tienen más en cuenta sus necesidades más específicas con un 53,4% seguido de que les hacen más encuestas (32,9%). Estos dos porcentajes están alineados.

Como se veía en el marco teórico uno de los instrumentos que utilizan los SGC para evidenciar que se tienen en cuenta las necesidades de los grupos de interés son las encuestas. El que la propia persona usuaria reconozca y perciba este resultado permite concluir en que sí hay un impacto directo en su bienestar, ya que se da el primer paso de identificación de necesidades para poder continuar con el ciclo de los proyectos para la transformación social: identificación de necesidades, diseño de la intervención, ejecución, evaluación y seguimiento.

Tabla 22. *Frecuencia de diferencias percibidas al gestionar con calidad.*

Fuente: Elaboración propia.

Este apartado se ha analizado también desde la voz de las personas informantes clave.

	Frecuencia	Porcentaje
Se tienen en cuenta más las necesidades específicas	39	53,4%
Me hacen más encuestas	24	32,9%
Está todo más ordenado	7	9,6%
Mi entidad recibe más subvenciones	3	4,1%
TOTAL	73	100%

Se han utilizado las respuestas del cuestionario (A) relacionadas con la percepción sobre el impacto en la calidad de vida de las personas usuarias de las entidades y la categoría “impacto en la persona usuaria” de las entrevistas a informantes clave y personas expertas. De este modo, se han agrupado aquellas aportaciones que identificaban una relación entre implantación del SGC y el impacto en el bienestar de la persona usuaria.

Tras un primer análisis y para una mayor comprensión de este apartado se han creado subcategorías y, tal y como se muestra en la Figura 22, se han destacado cuatro subcategorías principales.

Figura 22. *Subcategorías del impacto en la persona usuaria al gestionar con calidad.*



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, vamos a analizar estas subcategorías en mayor profundidad.

2.1. Mayor comprensión de las necesidades

Esta subcategoría recoge las intervenciones en las que se menciona todo lo relacionado a la percepción de conocer mejor la demanda. Se puede apreciar en el *verbatim*, tanto de una de las personas técnicas como de una de las directivas, cómo se pone en valor el hecho de preguntar directamente a la persona usuaria:

Les preguntamos más, porque antes se preguntaba la satisfacción, pero digamos que ahora es como más global. (E4T)

Ahora sí que es verdad que les hacemos más encuestas y que por parte de ellos recibimos más información. (E2D)

El tener más información de la demanda y dedicar más tiempo a realizar acciones para obtener esa información, no solo se queda ahí, sino que hay un reconocimiento por parte de las entidades de los ítems que se consideran:

Se comienza a tomar más en serio lo que piensan y sienten las personas usuarias. (EV4)

Escucharle y darle lo que te pide y no lo que tú crees que hay que hacer, por ejemplo, venimos detectando que los más valorado es el ocio y para nosotros era un programa secundario, pues ha pasado a ser prioritario. (E10D)

En definitiva, tal y como expresa uno de los informantes clave con el rol de directivo:

Se atiende mejor a la demanda y se genera una cultura en la que lo principal es tu cliente principal, escucharle y darle lo que te pide, no lo que tú crees que hay que hacer... Si te fijas en servicios sociales hay un montón de servicios que se crean en base a lo que otros creen que necesitas. (E10D)

2.2. Mejoras en la atención

Al analizar esta subcategoría las personas informantes clave señalaron explícitamente que se mejoraron los servicios y la atención que ofrecían, por lo tanto, se mejoraba la atención que recibían las familias. Según ellos/as los servicios ya no se quedaban estancos, sino que se podían reconducir para mejorarlos:

Hay un mejor control de todo, se les pregunta qué les ha parecido el servicio. (E12E)

Se han hecho mejoras en la calidad de vida, ya que al plantear los objetivos adecuados y evaluarlos correctamente podemos ver si hay mejoras físicas o

psicosociales y, si no, reconducir. (Entidad con entre 11 y 25 trabajadores/as y menos de 1 año con sistema de gestión de calidad)

Funcionar con un sistema de calidad nos ha permitido desarrollar una metodología de análisis de la entidad y una mejora importante en la gestión. Esto se traduce en que los servicios que prestamos están en este momento mejor definidos, y más importante aún, nos ha hecho ver la necesidad de mejora en las áreas de atención directa. (Entidad con entre 4 y 10 trabajadores/as y entre 1 y 3 años con sistema de gestión de calidad)

2.3. Más participación

La participación de las personas usuarias en todos los procesos que se mejoran podemos decir que es un eje transversal. Casi todo el *verbatim* que relaciona la implantación del sistema con el impacto en la calidad de vida y bienestar incluye la variable participación de la persona usuaria. Se acaba de mostrar claramente en la mejora en la detección de las necesidades, porque se les pregunta de manera regular; en los esfuerzos por evaluar, porque se les tiene en cuenta, y se orienta a mejorar teniendo en cuenta sus percepciones:

El usuario lo percibe... aumentamos la participación de las personas de la organización a todos los niveles. A nivel de hacer estrategia, a nivel de planificación, a nivel de evaluar... a todos los niveles. (E11T)

Se mejora la calidad de vida en todos los sentidos: incorpora a los protagonistas en el proceso, obliga a reflexión de forma continua para mejorar, cuenta con la opinión de los protagonistas, hay más participación. (Entidad entre 4 y 10 trabajadores/as y más de 3 años con sistema de gestión de calidad)

Una de las personas expertas entrevistadas centraba su exposición sobre el impacto de los SGC en la persona usuaria poniendo en valor el enfoque de la orientación hacia la

persona usuaria como punto clave para conseguir impacto y bienestar, y lo expresaba de la siguiente manera:

Si quieres dar un servicio que sirva para algo, tienes que confiar en que la gente pueda decirte lo que quiere y después confiar en qué vas a poder definirlo teniendo en cuenta lo que te está diciendo la gente y después, que se puede medir. (IP3)

Con el análisis de los resultados de los diferentes informantes y las propias personas usuarias podemos responder afirmativamente a la pregunta primigenia que nos hacíamos sobre si la utilización de un SGC impactaba en el bienestar y calidad de vida de las personas usuarias.

Es el objetivo la satisfacción final del cliente, o sea, desde cualquier SGC se está diciendo, crea valor, o sea, la satisfacción del usuario, la satisfacción del usuario... eso es. (IP3)

2.4. Mejoras en la evaluación

En esta subcategoría se identifican la mejora en los procesos de evaluación como un signo de mejora continua que redundará directamente en los servicios que se ofrecen y por ende en el bienestar de las personas usuarias.

Es diferente que tu tengas un método un poquito en el aire, a que tengas un método muy bien diseñado que se va enriqueciendo continuamente por aportaciones de las propias personas, a base de revisión continua, medir indicadores... y de continuamente introducir mejoras. (E6T)

Digamos que antes la retroalimentación llegaba de aquella manera y ahora estamos constantemente retroalimentándonos para poder transmitir, corregir y mejorar. (E3D)

Se les pide sus percepciones y se evalúa para mejorar. (EV4)

3. Impacto en las entidades: Análisis situacional FODA desde las ciencias sociales

En este apartado se analiza tanto el plano interno como el plano externo de las entidades. Se va a comenzar por los aspectos favorables y positivos de ambos planos.

3.1. Ejes facilitadores: Fortalezas-Oportunidades

En el ámbito interno, se han identificado las fortalezas de las entidades. Entendiendo fortaleza como las capacidades de las personas y los equipos, además de las necesidades satisfechas. En el ámbito externo, se han identificado las oportunidades o recursos que han utilizado, o que podrían utilizar, las entidades y que les facilitarían la tarea.

Para ello, atendiendo a las variables apriorísticas y a las subcategorías de variables tanto apriorísticas como emergentes, destacan cuatro procesos principales y relevantes en todas las narraciones de informantes clave. Estos cuatro procesos conformarán el desarrollo de este apartado:

- procesos de reflexión,
- procesos de ejecución,
- motivación previa,
- imagen externa.

Una de las preguntas primigenias de las que partía la investigación diagnóstica cuestionaba lo siguiente: ¿Qué elementos de las entidades sin ánimo de lucro dedicadas a la acción social se ven mejorados si se trabaja con SGC? Es decir, una vez empezado el proceso, ¿qué elementos identifican las propias entidades cómo que han mejorado sustancialmente debido a este cambio de gestión, es decir, qué necesidades se han satisfecho?

La respuesta resultante apunta a que existe una percepción del valor añadido generalizado por parte de las entidades al comenzar a gestionar con calidad. Identifican mejoras tanto en su desempeño como en la satisfacción de las personas usuarias. Esta afirmación viene avalada al analizar el mismo objetivo desde las diferentes técnicas empleadas, tanto cualitativas como cuantitativas y desde el punto de vista de los/as diferentes informantes clave.

Una de las personas expertas entrevistadas hacía una reflexión general de la relevancia de la implantación de la calidad a nivel global de la entidad y la expresaba de la siguiente manera:

Digamos que la calidad tiene tres partes, la satisfacción de las personas, la motivación y la satisfacción de los profesionales que atienden a las personas, eso es lo mínimo... digamos que es un equilibrio, me parece una teoría fascinante porque es un equilibrio entre lo humano y lo tecnológico..., las metodologías, estructuras, procesos...O sea, el equilibrio perfecto. (Persona experta IP4)

En el apartado cuantitativo, a través de la encuesta se invitaba a las entidades a que identificaran mejoras que habían detectado en su entidad desde que gestionaban con calidad. De este modo, se les ofreció puntuar una serie de categorías (siguiendo la escala de Likert 1 a 5, siendo 1 muy poco y 5 mucho) que, según la revisión bibliográfica del marco teórico, se pueden generar a lo largo del proceso de cambio a la gestión con calidad. En la Tabla 23 vemos cómo la estadística arroja un listado jerarquizado de las mejoras identificadas y las necesidades satisfechas.

Como se puede observar en la Tabla 23, las mejoras que ocupan los primeros puestos van desde mejoras en los procesos de reflexión, evaluación, planteamiento de objetivos, organización y funcionamiento, hasta mejoras en las oportunidades, como la mejora de la imagen de la entidad de cara al exterior y la seguridad del cumplimiento de requisitos.

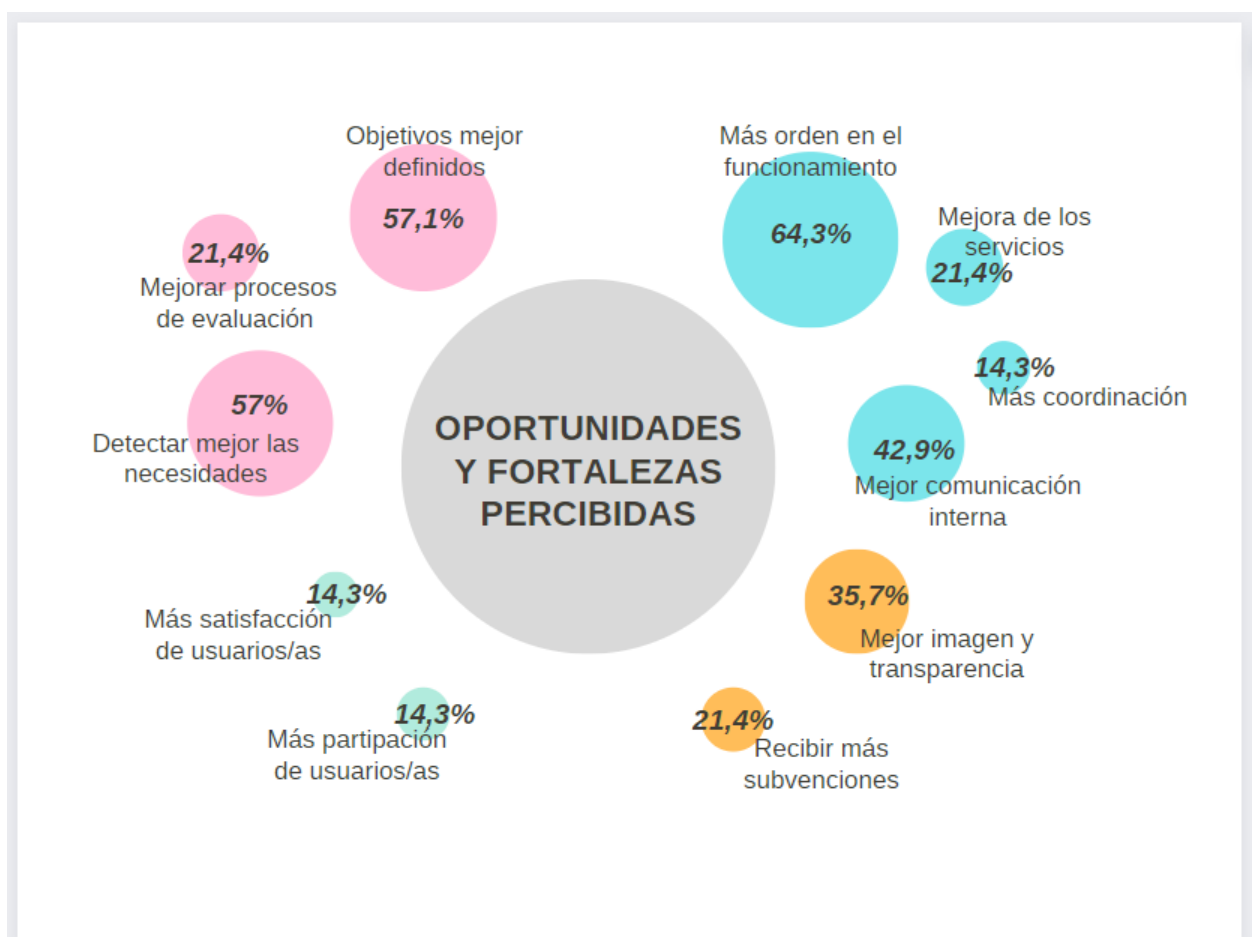
Tabla 23. Listado de mejoras identificadas al gestionar con calidad en las entidades.

Ítem	Media	Moda
Mejoras en la reflexión sobre la entidad	4,35	4
Mejoras en los procesos de evaluación	4,27	4
Mejoras en la imagen que ofrece la entidad	4,22	4
Cumplimiento de requisitos	4,20	4
Mejoras en organización y funcionamiento	4,08	4
Mayor eficacia en diseño de objetivos	4,00	4
Eficacia en la optimización de recursos	3,97	4
Valor añadido con respecto a otras entidades	3,89	4
Mejoras comunicación externa	3,88	4
Mejoras en la comunicación interna	3,86	4
Mejoras en los servicios ofrecidos	3,75	4
Mejoras en la satisfacción de las personas usuarias	3,57	4
Mejoras en la satisfacción de las personas trabajadoras	3,55	4
Mejoras en la innovación	3,24	4
Mejoras en la obtención de recursos	2,89	3

Fuente: Elaboración propia.

Esta percepción de las entidades, tal y como se puede observar en el Gráfico 1, coincide con la resultante al someter las entrevistas en profundidad de las y los informantes clave a la función estadística descriptiva de subcódigos del MAXQDA 2020. Destacar que en las entrevistas no había una pregunta concreta para señalar de un listado las fortalezas y mejoras, si no que se pretendía que, además de las categorías apriorísticas, se pudiera disponer de categorías emergentes.

Gráfico 1. Percepción de oportunidades y fortalezas.



Fuente: Elaboración propia a partir de MAXQDA 2020.

Como se puede comprobar en el Gráfico 1, la frecuencia estadística de subcódigos señala con porcentajes más elevados las mejoras relacionadas con tener más orden en el funcionamiento de la entidad (64,3%), seguido de poder definir mejor los objetivos (57,1%) y detectar las necesidades de manera más precisa (57%).

3.1.1. Procesos de carácter reflexivo

Mejora en la definición de objetivos. La fortaleza que identifica la mejora en la definición de objetivos y planteamientos ocupa las primeras posiciones tanto en los resultados de las encuestas como en los de las entrevistas. En el cuestionario B para entidades, esta fortaleza supera una media de 4 sobre 5, tal y como hemos visto en la Tabla 23, y coincide con la frecuencia de respuestas más alta (57,1%) recuperado en el verbatim tanto de personal técnico como evaluador y directivo, e ilustrado en el Gráfico 1.

En la recuperación del verbatim se narra como una necesidad satisfecha, tal y como expresa uno de los miembros del personal técnico:

El principal beneficio que he visto ha sido la planificación. (E4T)

Además, se destaca que la identificación de esa mejora y esa necesidad satisfecha ha activado fortalezas de la entidad. Un miembro del personal técnico y otro del equipo evaluador externo lo expresaban de la siguiente manera:

Antes íbamos un poco a ciegas, y haces cosas que no sabes por qué las haces y ahora digamos que todo tiene un motivo, y ves si tiene resultados o no, y es más satisfactorio que antes. (E2T)

Las entidades que gestionan con calidad han conseguido incorporar herramientas que les facilitan el cumplimiento de su propósito, los esfuerzos se multiplican y todas las personas se orientan a cumplir con los objetivos de manera ordenada. (EV3)

Entidades pequeñas con muy poco recorrido en el SGC mostraban cómo uno de los principales aspectos que habían descubierto en la implantación del sistema de calidad era el relacionado con la reflexión, el pararse a pensar:

Hemos visto la finalidad de reflexionar también sobre el porqué y cómo se hacen las cosas, lo que aporta una mejora en las personas beneficiarias. Además, se debe evaluar regularmente todo el sistema lo que ayuda a que se vaya adaptando según los cambios que se producen con el tiempo.
(Entidad con entre 1 y 3 trabajadores/as y menos de 1 año con el SGC)

Mejora en la detección de necesidades. Ligado al apartado anterior, otra de las ventajas que se reconoce con una frecuencia relevante (57%), según el Gráfico 1, está relacionada con ser capaces de reconocer las necesidades de manera más precisa, y este reconocimiento, tal y como se puede ver en el *verbatim* que se comparte a continuación, es compartido por los tres perfiles de informantes clave: personal técnico, directivo y evaluador externo:

Se atiende mejor a la demanda, se genera una cultura en la que lo principal es tu cliente principal, escucharle y darle lo que te pide y no lo que tú crees que hay que hacer. Por ejemplo, venimos detectando que lo más valorado es el ocio y para nosotros era como un programa complementario que ha tenido que pasar a ser prioritario. (E10D)

Se comienza a tomar más en serio lo que piensan y sienten las personas usuarias, se les pide sus percepciones y se evalúa para mejorar. (EV4)

Es como que tienes una visión más real de lo que estás haciendo y de lo que la gente necesita. (E1T)

Y esta triangulación no termina aquí, este impacto identificado en las entidades coincide con el impacto que reconocen las personas usuarias, tal y como veíamos en el apartado

anterior. Una vez más, se puede volver a hacer referencia a la relación entre bienestar, detección de necesidades y resolución de las mismas.

En las entrevistas a las personas expertas también se recuperaba como una fortaleza que identificaban en las entidades que trabajaban con gestión de calidad el que hiciesen el esfuerzo de reflexionar y preguntar a sus personas usuarias. Ahora bien, esta fortaleza, se puede convertir en una amenaza según las entrevistas a los/as expertos/as. Ponen atención en que hay que saber cómo plantear las preguntas y saber interpretar las respuestas, porque si no se cae en el peligro de “pervertir el sistema”. Esta reflexión ha sido curiosa, ya que no se da en las entrevistas a informantes pertenecientes a entidades, pero sí en las entrevistas a expertos/as. Tres de las personas expertas lo expresaban con estos ejemplos:

Gracias a los procesos de calidad se ha implantado sistematizar... medir la satisfacción, pero yo veo estudios de satisfacción que dan credibilidad a encuestas que contestan 2030 personas..., se lo creen todo y toman decisiones en base a eso... y oye esto es una encuesta de Telecinco o de Twiter que contesta el que le da la gana... no todo es cantidad, hay que buscar calidad. (EP4)

Hay que tener cuidado al medir, ir más allá, no se puede medir el rendimiento de una actividad por el número de atenciones, no es lo mismo hacer una atención bien que una atención mal. (EP3)

El sistema si lo planteas mal, te va a garantizar que cumples todos tus indicadores de que estás haciéndolo mal, y seguir así erre que erre, cumpliendo tus indicadores eternamente. (EP1)

3.1.2. Procesos de ejecución

Mejora del funcionamiento y orden. En cuanto a los procesos relacionados con el desarrollo y la ejecución de las actividades y funcionamiento de las entidades, la

sensación más generalizada es que todo está más estructurado y ofrece la oportunidad de tener una mayor coordinación interna.

El subcódigo “Más orden en el funcionamiento”, con un 64,3% de frecuencia según la estadística de entrevistas explotadas en MAXQDA (Gráfico 1), se identifica por el personal técnico en segmentos narrativos como:

A lo mejor mi orden no es el mismo de la trabajadora social. Y querías buscar las cosas y dependías de otra persona para que te dijera dónde estaba, y querías saber cómo estaba una situación a nivel de justificaciones o los proyectos a nivel de avance y necesitabas pues que previamente la persona hiciese una recopilación, de esta manera el sistema nos ayudó. Ahora mismo queremos encontrar algo de Trabajo Social y cualquier persona que no sepa cómo trabaja la trabajadora social, puede acceder a la información de forma clara. (E3T)

Lo tienes todo a mano. En ese momento tienes una misma carpeta de documentos en la que tienes todo para poder acceder a todos pues es mucho más sencillo. (E4T)

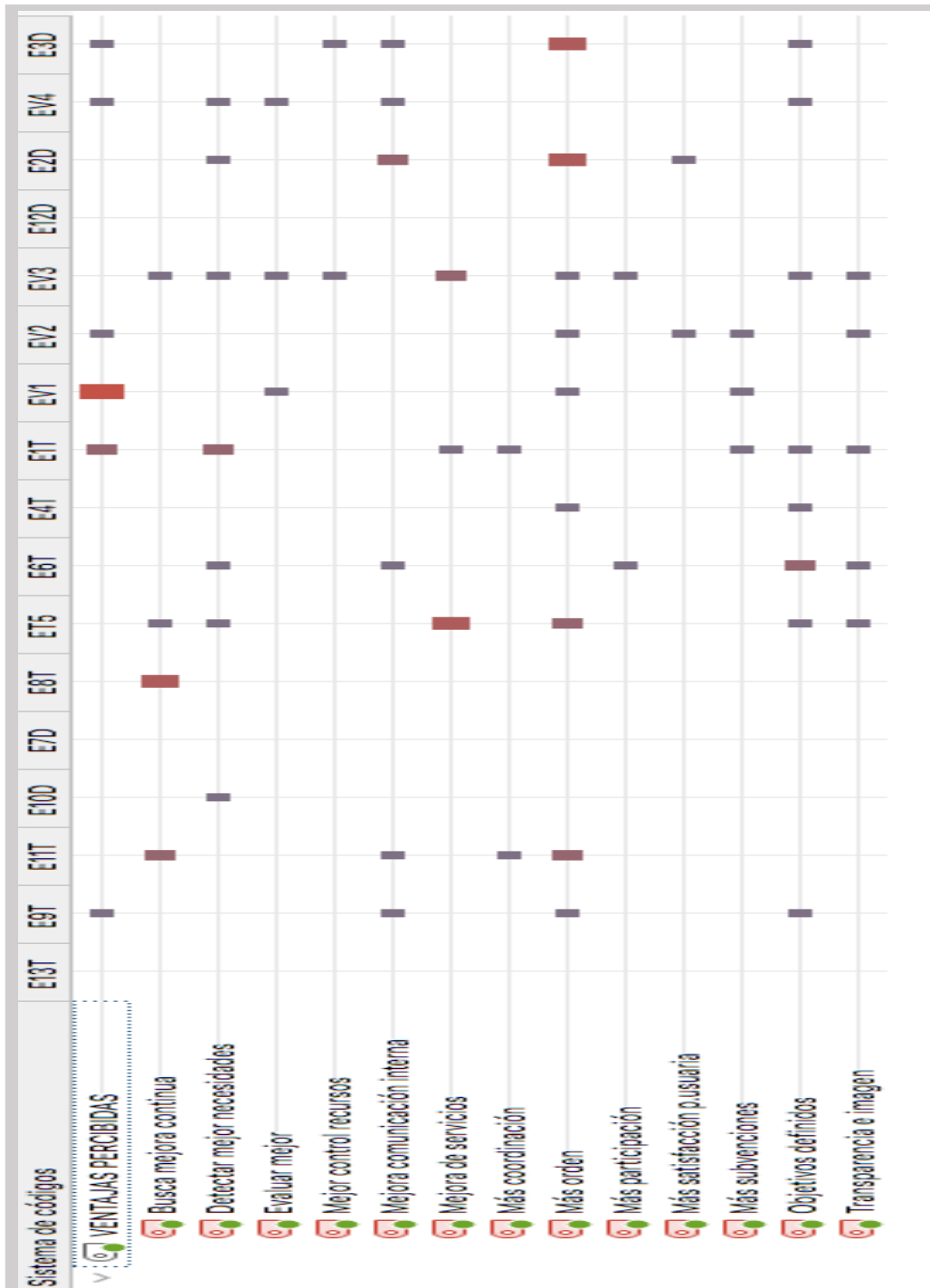
También tiene que ver con la estructura de personalidad de cada uno, yo soy una persona muy ordenada, y me pongo nerviosa con el desorden. Y es verdad que esto ordenó mucho en general toda la entidad, y la ordenó, no con el criterio de uno, sino con el criterio de otros y todo el mundo conoce el criterio de orden, luego además de la mejora continua de trabajar hacia mejorar. (E5T)

Y también se identifica como fortaleza por el personal de las juntas directivas y de evaluación externa. Una de las personas evaluadoras expresa categóricamente:

El proceso de calidad conlleva inexorablemente una ‘organización interna’ de la Entidad que es muy beneficiosa tanto a corto como a largo plazo. (EV2)

Además, tal y como se puede observar en la Figura 23, extraída del programa MAXQDA 2020, también se destaca en los nodos más repetidos representados según tamaño.

Figura 23. Ventajas percibidas.



Fuente: Descarga MAXQDA 2020.

En este apartado de mejora del funcionamiento, se incluye la mejora de la comunicación interna. En el Gráfico 1 se podía observar un porcentaje de casi el 43% para este subcódigo y en los nodos de la Figura 23 se puede comprobar que aparece en más de la mitad de las entrevistas. El tener que hacer más reuniones de equipo para consensuar procesos, tener que compartir procedimientos o tener definidas las funciones hace que las entidades reconozcan que se coordinan y comunican más y mejor.

Mejora de la imagen corporativa y las posibilidades de captación de recursos. Tal y como se ha visto en el marco teórico, una de las oportunidades del entorno que produce tener un sello de gestión de calidad es la de alcanzar mayor baremo en determinadas subvenciones y suponer un requisito en algunos conciertos con entidades públicas. Esto puede traducirse en conseguir más recursos económicos por parte de las entidades.

Hay entidades que reconocen abiertamente que la primera motivación fue la de buscar la obtención de más recursos tal y como explicaba su personal técnico:

Se venía hablando de la necesidad de que las entidades sociales implantarán un plan de calidad, que iba a ser requerido en algunas convocatorias. (E9T)

Mentiría si no nombro que era para puntuar más a la hora de conseguir subvenciones. (E8T)

Ligado a la obtención de más recursos, en muchas ocasiones, la idea de disponer de una certificación va asociada a tener un mayor prestigio y gozar de más transparencia de cara a los financiadores.

Como se ha visto en el marco teórico algunos financiadores públicos puntúan que las entidades que optan a subvenciones dispongan de un SGC. Algunas empresas privadas también lo valoran a la hora de hacer sus donaciones o ejercer sus planes de responsabilidad social corporativa. Una de las personas expertas contaba su experiencia al respecto:

Muchas entidades del Tercer Sector que no tienen certificación de calidad se están acercando a la facultad, el año pasado, por ejemplo, vinieron varias a preguntar por el tema porque se les estaba escapando mucha financiación ... porque no tienen instaurado ningún sistema. (EP2)

3.2. Ejes barrera: Debilidades-Amenazas

Detectar las debilidades y amenazas que identifican las propias entidades en el proceso de implantación y mantenimiento de los SGC ha sido uno de los objetivos fundamentales que se ha planteado esta investigación para el diagnóstico FODA.

La explotación de datos de la encuesta *A Ad Hoc* que contestaron las personas responsables de las entidades muestra, en la Tabla 24, un listado de dificultades y amenazas ordenados por media y moda, de mayor consenso a menor consenso.

Según los resultados de la tabla anterior, se ha realizado un *ranking* de las 3 debilidades y amenazas más señaladas según tamaño de entidad y tiempo de funcionamiento. El resultado se describe en la Tabla 25.

En la Tabla 25, se puede observar que los “rosas”, poca tradición de funcionar con SGC, activismo, ocupan “pódium” más altos en todas las categorías de las entidades con recorridos más cortos gestionando con calidad de entre 0 y 3 años, que en las entidades de recorridos más largos de a partir de los 3 años.

Sin embargo, a las entidades que llevan más de 3 años gestionando con calidad parece que les pesa más el coste económico de las certificaciones (casillas naranjas en la Tabla 3). Esto tiene sentido, ya que conforme se avanza en el SGC y se va subiendo de nivel, las certificaciones son más caras.

Tabla 24. *Dificultades en la implantación del SGC.*

Ítem	Media	Moda
Excesivo coste económico	3,42	4
Poca tradición de funcionar con sistemas de gestión de calidad y mucha trayectoria de funcionar con “activismo”	3,16	4
Percepción de excesiva burocracia	3,08	4
Demasiado consumo de recursos humanos para poder implantarlo	3,02	4
Falta de adaptación del lenguaje del sistema de calidad al sistema de la entidad	2,59	3
Demasiada complejidad en cuanto a procesos, procedimientos, registros, etc.	2,36	3
Poca adecuación del sistema de calidad debido a la naturaleza de la entidad	2,24	2
Resistencia por parte de los/as compañeros/as	2,12	2
Sensación de poco valor añadido	1,95	1
Resistencia por parte de los líderes	1,95	1

Fuente: Elaboración propia.

Cuando la entidad lleva entre uno y tres años con el SGC, aparece la necesidad de apoyo externo (casillas azul claro en la Tabla 25) como debilidad identificada que apenas aparece en tramos de menos de un año o más de tres años. En las entidades con menos personas trabajando se puede resaltar que ocupan los primeros puestos de debilidades identificadas la percepción de excesiva burocracia.

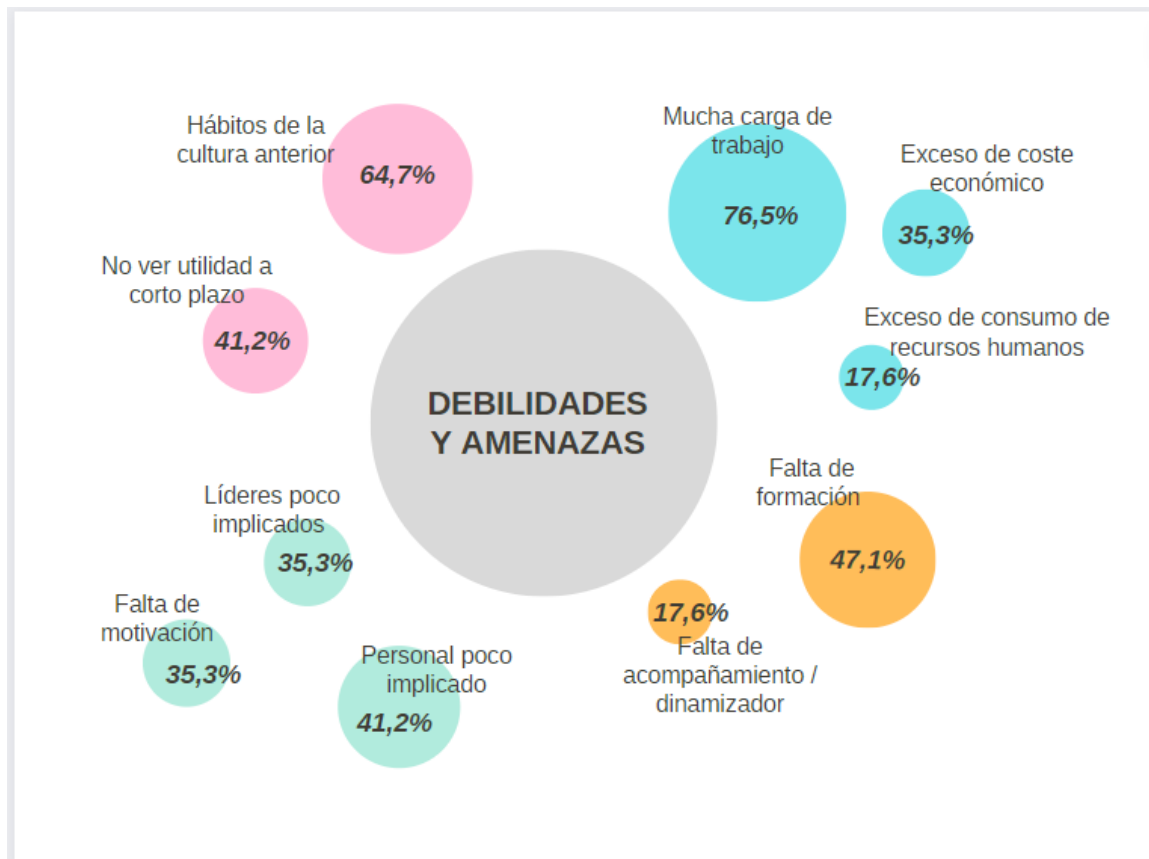
Tabla 25. Debilidades identificadas según el nº de personas trabajadoras y el tiempo utilizando el SGC.

	Entre 1 y 3 trabajadores/as	Entre 4 y 10 trabajadores/as	Entre 11 y 25 Trabajadores/as	Más de 25 Trabajadores/as
Menos de 1 año funcionando con SGC	1. Percepción de excesiva burocracia	1. Demasiada complejidad en cuanto a procesos...	1. Poca tradición de funcionar con SGC, activismo	No válido
	2. Poca tradición de funcionar con SGC, activismo	2. Demasiado consumo de recursos humanos	2. Percepción de excesiva burocracia	
	3. Excesivo coste económico	3. Poca tradición de funcionar con SGC, activismo	3. Falta de adecuación del lenguaje	
Entre 1 y 3 años funcionando con SGC	1. Necesidad de apoyo externo	1. Poca tradición de funcionar con SGC, activismo	1. Demasiada complejidad en cuanto a procesos	1. Necesidad de apoyo externo
	2. Percepción de excesiva burocracia	2. Necesidad de apoyo externo	2. Excesivo coste económico	2. Demasiada complejidad en cuanto a procesos
	No válido	No válido	3. Poca tradición de funcionar con SGC, activismo	No válido
Más de 3 años	No válido	1. Excesivo coste económico	1. Demasiada complejidad en cuanto a procesos	1. Excesivo coste económico
		2. Falta de adecuación del lenguaje	2. Excesivo coste económico	2. Necesidad de apoyo externo
		No válido	3. Poca tradición de funcionar con SGC, activismo	3. Poca tradición de funcionar con SGC, activismo

Fuente: Elaboración propia.

Una vez más, se sometieron a la estadística descriptiva del MAXQDA 2020 las entrevistas de informantes, esta vez atendiendo a los códigos identificados como debilidades y amenazas, y los resultados pueden verse reflejados en el siguiente gráfico (Gráfico 2).

Gráfico 2. *Percepción de debilidades y amenazas.*



Fuente: Elaboración propia a partir de MAXQDA 2020.

Los elementos comunes de ambos apartados tal y como se muestra en la Figura 24, se han agrupado en cuatro líneas principales de debilidades a desarrollar:

- Resistencia al cambio
- Falta de implicación del liderazgo
- Falta de capacitación
- Excesivo consumo de recursos

Figura 24. Principales ejes de debilidades y amenazas.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1. Resistencia al cambio

El apartado resistencia al cambio agrupa las debilidades identificadas y codificadas con:

- hábitos de una cultura anterior,
- poca tradición de funcionar con sistemas de gestión de calidad y
- mucha trayectoria de funcionar con “activismo” en las entidades sin ánimo de lucro.

Como se ha visto en la Tabla 25, la debilidad que más amplio consenso genera en cualquier tamaño de entidad y en cualquier trayectoria es la poca tradición de funcionar con SGC.

Si no mantenemos la atención en el sistema volvemos muy rápido a la forma de trabajar anterior, donde se van sorteando los temas como vienen en cada momento, con poca previsión a medio-largo plazo y funciones y límites de rol poco claros, muy habitual en contextos asociativos. (Entidad de entre 4 y 10 trabajadores/as y menos de 1 año con SGC)

Cambiar el pensamiento activista de una organización que lleva funcionando más de 30 años, hace que sea muy difícil modificar una trayectoria tiene incorporadas una serie de dinámicas que en ocasiones presentan resistencias entre todos los actores implicados en la entidad. No solo no existía cultura de trabajar con calidad, ni siquiera estaba en nuestro vocabulario. (Entidad de entre 4 y 10 trabajadores/as y entre 1 y 3 años con SGC)

La complejidad de todo el proceso cuesta un esfuerzo añadido que no se incluye en los genes de las asociaciones, es más fácil hacer directamente que pararse a pensar y planificar. (Entidad de entre 11 y 25 trabajadores/as y más de 3 años con SGC)

Como se ha visto en el marco teórico, la resistencia al cambio se ha relacionado con la etapa del cambio en la que se encuentra la entidad. En las entrevistas A se rescataron segmentos que se podían asociar a alguna de las etapas del cambio en las que se encontraban sus entidades cuando se iniciaron en el proceso. Solo una de las entidades estaba en etapa de precontemplación-contemplación, el resto se repartía entre las etapas de preparación y acción. Esto las presupone como capaces de reconocer la ambivalencia y de identificar como principal debilidad la resistencia asociándola a los hábitos adquiridos en etapas anteriores que han impregnado en su momento la cultura de la entidad. Una de las personas directivas expone la típica frase con la que se encontraba cada vez que planteaba cambios en los procesos de trabajo:

Al principio es eso... reticencias de los centros en plan... yo he trabajado así toda la vida y la administración me pide esto, y yo no puedo hacer lo que tú me pides.... es eso de yo llevo aquí toda la vida y siempre se ha hecho así, no entienden que no es su centro... es una pelea continua. (Exposición de la persona directiva E7D)

Otra de las personas directivas va más allá y apunta a que incluso una vez superado el primer paso de empezar a cambiar, se corre el peligro de, si no se está muy atento hasta que los “nuevos hábitos” tengan un mayor recorrido y adherencia, a que se vuelva a la cultura anterior:

Nos cuesta no volver a lo de antes de que se haga la actividad y ya está, entonces tenemos que recordar ¿habéis hecho la ficha esta?... pues hay que hacerla. (E2D).

El personal técnico de las entidades también reconoce que es fácil que el cambio no se quede instaurado a la primera y que haya periodos de “recaída”:

Hubo una especie de momento luna de miel que nos pusimos a decir “¿ostras que bien! ¡ha servido para algo! nos hemos organizado bien ... pero después empezamos a retomar hábitos anteriores y a perder los nuevos hábitos. (E6T)

Hacemos muchas cosas en el día a día, pero sigo sin apuntarlas ni registrarlas porque no me doy cuenta... sigo teniendo esa dificultad. (E13T)

Las personas evaluadoras externas atribuyen esta debilidad a un aspecto mucho más profundo, básicamente identificándolo con una idiosincrasia que constriñe al sector, el sentimiento del imperativo de “hacer muchas cosas”, una filosofía con muchos prejuicios que colisiona con la cultura de la reflexión y planificación que incorpora el sistema:

En las cosas públicas y sociales la tendencia es más a “hacer cosas” en los programas de intervención, pero se orientan menos a resultados y piensan que esto es una forma de control más propio de lo privado. Hay todavía mucha ideología en ese sentido. (EV4)

Los/as expertos/as reflexionan más allá y hablan de resistencias estructurales, ya no solo de la habitual resistencia al cambio que se nombraba en el ya descrito marco teórico, sino de resistencias por la situación estructural del sector. Algunos expertos lo describen de esta manera:

Pues yo creo que también hay un momento como de esta crisis que es sistémica, de crisis, como de la propia esencia. Y hay un regreso a veces al asistencialismo, que realmente es lo contrario de la calidad. (EP1)

No es que el modelo esté inadaptado al sector, no realmente no, o sea, la barrera está en la cabeza del Sector. Mira tú, en el ámbito sanitario está adaptado hace 4.000 años, en las Ikastolas... (EP3)

3.2.2. Falta de implicación del liderazgo

El liderazgo es un elemento clave dentro de la cultura de la entidad. La falta de implicación de las personas que lideran las entidades para implantar y mantener un SGC es otra de las debilidades y barreras que identifican las personas informantes clave, y que dificultan que se ponga el proceso del cambio en acción.

Una de las personas directivas lo expresaba como un hándicap a la hora de motivar a las personas del equipo técnico que al final son las que tienen el peso de implantar el sistema y facilitar los cambios:

Nos hemos dado cuenta que si los responsables, el equipo directivo no mueve y no hace por que se cumpla, desde el departamento de calidad es imposible... es como darse contra un muro. (E7D)

Las personas evaluadoras externas identifican la falta de implicación del liderazgo desde el momento en el que no ven la participación de los líderes en las sesiones de formación y esto lo asocian a que no podrán motivar a su equipo y se tratará el SGC como un trámite más y no como un proceso de transformación:

Casualmente son pocos líderes que acuden a actividades de formación o asesoramiento, al final eso se traduce que para las personas que toman las decisiones es solo un asunto económico. (EV3)

Si los líderes no arrastran ni motivan en ese sentido, si el líder no se lo cree, la entidad no avanza. (EV2)

Otra de las personas evaluadoras externas lo explicaba identificando la resistencia a estar en una precontemplación y no querer “salir de la zona de confort”:

En muchas organizaciones ha sido el responsable de calidad el que ha hecho el esfuerzo de implantar, muchas veces sin el apoyo de los líderes o del resto del equipo de trabajo. Esto no funciona así. Muchos líderes carismáticos viven tranquilos en su forma de gestionar doméstica y no quieren cambiar ni incorporar herramientas que no les son familiares. También ocurre con las personas trabajadoras que están muy cómodas haciendo las cosas “como siempre”. Lo sorprendente es que quien precisamente puede conseguir que una buena gestión mejore los procesos y el impacto, son los líderes. (EV3)

3.2.3. Falta de capacitación

La capacitación en los SGC es una de las debilidades y necesidades no satisfechas que más aparecen en todos los relatos.

En la aproximación diagnóstica a las entidades a través del cuestionario, tal y como veíamos en la Tabla 25, el consenso mayoritario no reconocía una falta de capacitación como tal, sino que expresaba las dificultades en cuanto a que el tipo de lenguaje era de difícil comprensión y los procesos del sistema resultaban muy complejos, así como el hecho de tener que cumplimentar documentación se percibía como algo relacionado con la burocracia. Estas percepciones han aparecido en todos los tamaños de entidad y en todas las trayectorias de gestión:

Hubo que crear registros nuevos, vinculados a procedimientos y procesos, que resultaron difíciles de integrar en la mecánica de trabajo. Hubo que adaptarse a un nuevo lenguaje que en el tercer sector se asociaba a mercantilismo, por ejemplo "producto" o "cliente. (Entidad de entre 11 y 25 trabajadores y más de 3 años con SGC)

Esta percepción vuelve a emerger en las entrevistas, tanto personal técnico como directivo apuntan dificultades relacionadas con el lenguaje, los procedimientos etc. Aun así, no hay que obviar el hecho de que los SGC, tal y como se ha desarrollado en el marco teórico, surgen del mundo de la industria, por lo que el lenguaje ya es diferente al del

sector de la acción social. Este lenguaje se va adaptando cada vez más a otro tipo de sectores no tan industriales, aun así, se añade la dificultad de no poseer una formación previa. A las personas que componen los equipos sociales les cuesta entenderlo e interiorizarlo, tal y como relataban dos de las personas técnicas entrevistadas y una experta:

De primeras había cosas que me costaba entender y luego cuando te lo explicaban era una cosa muy simple, pero según venía escrito, yo no tenía ni idea de lo que realmente pedían. (E13T)

Es otro idioma, cosas que veníamos haciendo, pero nombradas de otra manera. (E5T)

Hay perfiles sociales que no tienen interiorizado este tipo de resolución de problemas. Se les coge miedo a las matemáticas, a los indicadores... es como bueno qué me estás contando. (EP3)

Se puede profundizar más allá y analizar que no solo es necesario conocer y comprender los asuntos técnicos o teóricos de los SGC, sino que también hay que entender el sistema en su totalidad. Si no se comprende o no se interioriza no solo el cómo se hace, sino el para qué se hace, todo se convierte en una gran dificultad y debilidad del equipo. Una persona directiva lo expresaba de la siguiente manera:

Al principio solo creen que les estás pidiendo más trabajo, más trabajo uff, si no ven más allá, ni ven para qué sirve pues cuesta mucho". (E7D)

En la codificación surgen subcategorías relacionadas con la documentación percibida como "complicada y excesiva".

La carencia de formación previa en gestión de calidad en las profesiones habituales del TSAS es muy explícita y crítica en las entrevistas a las personas expertas. De las tres entrevistas emergen discursos sobre la falta de formación y apuntan a los planes académicos de las carreras de ciencias sociales, en general, y, en concreto, a las relacionadas con la psicología y el Trabajo Social.

A lo largo de toda la entrevista, las personas expertas dan relevancia al aspecto de la formación y la capacitación como una debilidad estructural en la formación de profesionales de la acción social, que serán los que tendrán que implantar el sistema por lo que se genera una necesidad no satisfecha que derivará y alimentará la debilidad del apartado anterior, la resistencia al cambio:

Implantar un sistema de control de calidad implica dos cuestiones, una la formación. Los alumnos que salen de las facultades no salen formados en gestión de calidad. Nosotras en Murcia fuimos pioneros en crear una asignatura que se ha mantenido a lo largo del tiempo. Espero que perdure una asignatura que nacía de una necesidad, la evaluación. Nosotros dimos una primera asignatura de evaluación que derivó en la necesidad de crear una asignatura complementaria de calidad. Pero en otros lugares ni se lo han planteado. Y, lógicamente, si tú a un trabajador social no le das una formación de control de calidad. Cuando sale, se va a encontrar dentro de una ONG o en un Ayuntamiento en el que no tiene ni puñetera idea y lógicamente, pues no va a querer, no, no, no tiene conciencia de los beneficios de la calidad, con lo cual, pues le resbala bastante. (EP2)

Otra de las personas expertas incidía sobre el aspecto de la carencia de formación estructural de base para poder liderar estos procesos. Si bien reconocía que tanto en los servicios sociales como en el TSAS había 3 profesiones clave: Trabajo Social, psicología y educación social, a lo largo de la entrevista se mostraba muy crítico con el contenido académico universitario:

A ver, realmente los currículos de los estudios de Trabajo Social son muy pobres y tienen mucha, mucha, mucha, mucha paja, o sea, muchas cosas jurídicas, muchas las que no aportan valor no es decir que hay, es final. Hay poco contenido técnico para aprender algo y que luego sea útil. No es decir que luego hay un gran, un gran divorcio entre la praxis real que realizan las trabajadoras y trabajadores sociales después y la lo que se enseña en las universidades, no, salvo honrosas excepciones de algunas profesoras y

profesores que conservan una doble, una doble militancia, vamos a decir, una doble presencia. Realmente lo que se enseña en esas facultades, desde mi punto de vista, dista mucho de producir unos profesionales competentes para las funciones que realmente son complejas en una sociedad como la nuestra. (EP1)

En el análisis de debilidades se ha querido introducir evidencias por contraposición, es decir, se introduce el relato de como las pocas entidades que se formaron antes, vieron esta capacitación como clave para poder introducirse de manera más favorable en el cambio de sistema, por lo que se puede deducir que lo contrario es una debilidad. Una de las personas técnicas de la entidad lo expresaba de la siguiente manera:

Sí, el personal se tuvo que formar. La formación fue muy buena... nosotros ya llevábamos la tendencia de ir haciendo formación continuada en diferentes áreas. Desde el equipo se entiende que el éxito de uno es el éxito de todos y el fracaso de uno es el fracaso de todos ... y la formación acompaña desde el principio esta visión. (E5T)

Se identifica como una oportunidad a nivel externo que esta formación sea facilitada, además de como una fortaleza interna que las personas miembros del grupo estén formadas para poder desempeñar los procesos que requieren estos sistemas. Varias de las entidades entrevistadas destacan la oportunidad de la formación y que, además, esta formación sea subvencionada:

Tuvimos que formarnos. Nunca habíamos oído hablar de esto, hasta entonces y tuvimos que formarnos. Hubo una subvención de la fundación Luis Vives e hicimos varios cursos al respecto y nos asesoraron en la implantación, sin esa formación no hubiésemos podido. (E4T)

Una de las personas informantes que realizan evaluaciones externas de calidad comenta la diferencia existente entre las entidades que han formado a sus personas y las que no y esa diferencia contribuye a una de las claves del éxito:

Por la experiencia que he tenido yo o bien la persona o la organización decide hacer algo de formación y capacitación o esto no tiene ningún sentido. Por ejemplo, en el caso de las estrellas, pues se rellena el cuestionario como quien tiene un cartón de bingo delante, pues si da la casualidad de que tengo línea pues tengo premio y si no pues no. (EV1)

Para finalizar este apartado, desde el punto de vista del personal experto la ausencia de formación va a tener repercusiones clave en la de la propia implicación:

Si tú a un trabajador social no le das una formación de control de calidad, cuando salga se va a encontrar dentro de una ONG o en un Ayuntamiento en el cual no va a tener conciencia de sus beneficios, por lo que no lo implantará. (EP2)

3.2.4. Excesivo consumo de recursos humanos y económicos

La percepción de que la implantación del SGC supone un gasto extra de recursos humanos por la cantidad de tiempo que tienen que dedicar a generar la documentación que requiere el sistema y un gasto económico extra por el coste de las certificaciones externas y las asesorías, se identifica como una amenaza externa del sistema y como una debilidad interna por la dificultad de poder asumirlo.

En el apartado de la investigación que se preguntaba a las entidades y, tal y como se mostraba en la debilidad anterior, se percibe mucha “burocracia y papeles” en el hecho de generar nueva documentación o el tener que registrar acciones y actividades de manera regular. Independientemente de que esa percepción de excesiva “burocracia” esté relacionada con la falta de capacitación o con la cultura previa de registrar poco, lo que sí se constata es que se precisan más recursos humanos para cumplir con los requerimientos.

La excesiva burocracia aparece como ítem con mayor puntuación en entidades más pequeñas, de entre 1 y 3 trabajadores/as, y que llevan menos de 3 años en el

sistema SGC (1º y 2º puesto en la Tabla 25). Este dato se vincula con el tamaño de la entidad. En entidades con poco personal en plantilla, asumir el volumen de trabajo inicial que supone la implantación del sistema desborda por la generación de nuevos documentos y tareas que añadir a las habituales que suelen ser de atención directa y diametralmente opuestas:

Mucha burocracia de documentación, para una entidad pequeña el coste humano y económico es alto porque se necesita que los trabajadores empleen más horas para poder dedicarse a esto también. (Entidad con entre 1 y 3 trabajadores/as y menos de 3 años con SGC)

El no disponer de personal que únicamente ocupe un puesto de coordinador/gestor de calidad supone que se deba sacar un tiempo específico para calidad, documentación, burocracia, lo que supone un sobre esfuerzo a los recursos humanos que tenemos ya sobre cargados de por sí. (Entidad de entre 4 y 10 trabajadores/as y menos de 1 año con SGC)

En las entrevistas al personal informante clave, el código “dificultad” tiene a este respecto dos subcódigos que emergen en su análisis:

- mucha carga de trabajo,
- mucho consumo de recursos humanos.

Una persona técnica expresaba el sobreesfuerzo que le había supuesto el inicio de todo el proceso de la siguiente manera:

Sobre todo, trabajar con rigor requiere un tiempo y un esfuerzo, transcribir las cosas, eh, establecer los indicadores, medirlos, pasarlos al cuadro de mando... y por desgracia siempre nos toca a los mismos darnos el palizón. (E6T)

Resulta interesante la respuesta de uno de los evaluadores/as que relaciona el hecho de que los equipos técnicos identifiquen una sobrecarga, por el tipo de tarea, a la cual no están habituados por sus perfiles:

Las organizaciones sociales no cuentan con profesionales con este tipo de vocación (administración) les parece que no es su lugar. Al principio es un doble esfuerzo: mantener la actividad e incorporar nuevas herramientas que exigen esfuerzo. (EV3)

Esta misma dicotomía entre atender a las personas directamente y realizar trabajo indirecto, aun poniendo esta parte última en valor, también se señala en las entrevistas con el subcódigo “exceso de consumo de recursos humanos”, tal y como expresa una persona informante clave con el rol de miembro del equipo técnico:

Las entidades del tercer sector no están bien financiadas, entonces los técnicos no damos abasto con todo, con el número de personas que atendemos... Y siempre ponemos el punto de mira en las personas. Pero claro, si no hacemos la parte “burocrática” no se consiguen los activos para ayudar a las personas y es la pescadilla que se muerde la cola. (E8T)

En este *verbatim*, además, se hace referencia a la dificultad de financiación y a cómo esta se traduce en una dificultad directa en la implantación de estos procesos. Esta dificultad también se constata en la parte cuantitativa de la investigación de las entidades, tal y como veíamos en la Tabla 24 que señalaba esta dificultad con una media de consenso de 3,42 sobre 5 y una moda de 4 sobre 5. Además, se observaba que “el exceso de recursos económicos”, como dificultad, genera consenso en todas las entidades sin que las variables tamaño y antigüedad en la implantación del SGC sean significativas y es aquí, cuando aparece la amenaza de la falta de apoyo por parte de la administración pública:

El sistema de financiación de las entidades sin ánimo de lucro del tercer sector no suele contemplar recursos y subvenciones para nada que no sean las actividades propias de la misión, por lo que el coste tanto económico como en recursos humanos y dedicación nos resulta muy elevado. (Entidad de entre 11 y 25 trabajadores/as y entre 1 y 3 años con SGC)

Tener una persona cuyas únicas funciones sean la gestión del sistema de calidad y poder tener la suficiente financiación es muy complicado. (Entidad de entre 11 y 25 trabajadores/as y entre 1 y 3 años de implantación de SGC)

La administración también aparece en la recuperación de segmentos narrativos de informantes clave. Aparece como una amenaza. Los segmentos narrativos que se recuperan indican que, ya no es tanto que el coste económico se considere elevado, sino que en la financiación de las entidades del TSAS todavía no es habitual la inclusión de este tipo de gastos en subvenciones o presupuestos, por lo que destinar financiación a este tema, a veces, resulta complicado.

Una de las entidades con más de 25 trabajadores/as y más de 3 años gestionado con SGC lo expresaba así:

Las entidades no disponemos de recursos que no sean para las actividades propias de nuestra misión. (Entidad de más de 25 trabajadores/as y más de 3 años con sistema de gestión de calidad)

Para colmo no se permite ni justificar ese gasto, nosotros hace dos años en la Junta de Andalucía incidimos mucho porque en la subvención de mantenimiento no estaba recogido ese gasto. (E8T)

Yo creo que debería de favorecerse al 100% que se hiciese., no sé si decirte que obligatorio porque ya lo hacen bastante obligatorio dejándote fuera de la financiación si no reúnes determinados requisitos... pero creo que hay poco apoyo desde la administración, cuando tú ya lo estás haciendo todo el mundo dice, - ah qué bien... lo hacéis muy bien... pero... realmente después... cuando se trata de apoyar económicamente, no hay apoyo real económico. (E5T)

Además de la necesidad económica, varias entrevistas apuntaban la amenaza de que sin un apoyo más explícito y general por parte de la administración era difícil homogeneizar el sector en este tema. Una de las mujeres de la junta directiva de una de las entidades lo expresaba de la siguiente manera:

No se valoran mucho... porque no todas las subvenciones están sujetas a si tienes o no y, además, deberían de incentivarse, porque para ellos sería una manera de que las asociaciones trabajarán un poco mejor y si de paso te pueden ayudar a este tipo de cosas económicamente si sería conveniente.
(E2D)

4. Análisis estratégico desde el Trabajo Social por medio de la herramienta CAME

Otro de los aspectos importantes del diagnóstico ha sido hacer partícipes a los/las informantes clave de la propuesta estratégica que deriva de la primera matriz de análisis FODA. Estas estrategias han surgido del análisis de la primera parte del diagnóstico y de las narraciones de los y las informantes clave, y se han relacionado y expuesto para Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explorar las oportunidades (CAME).

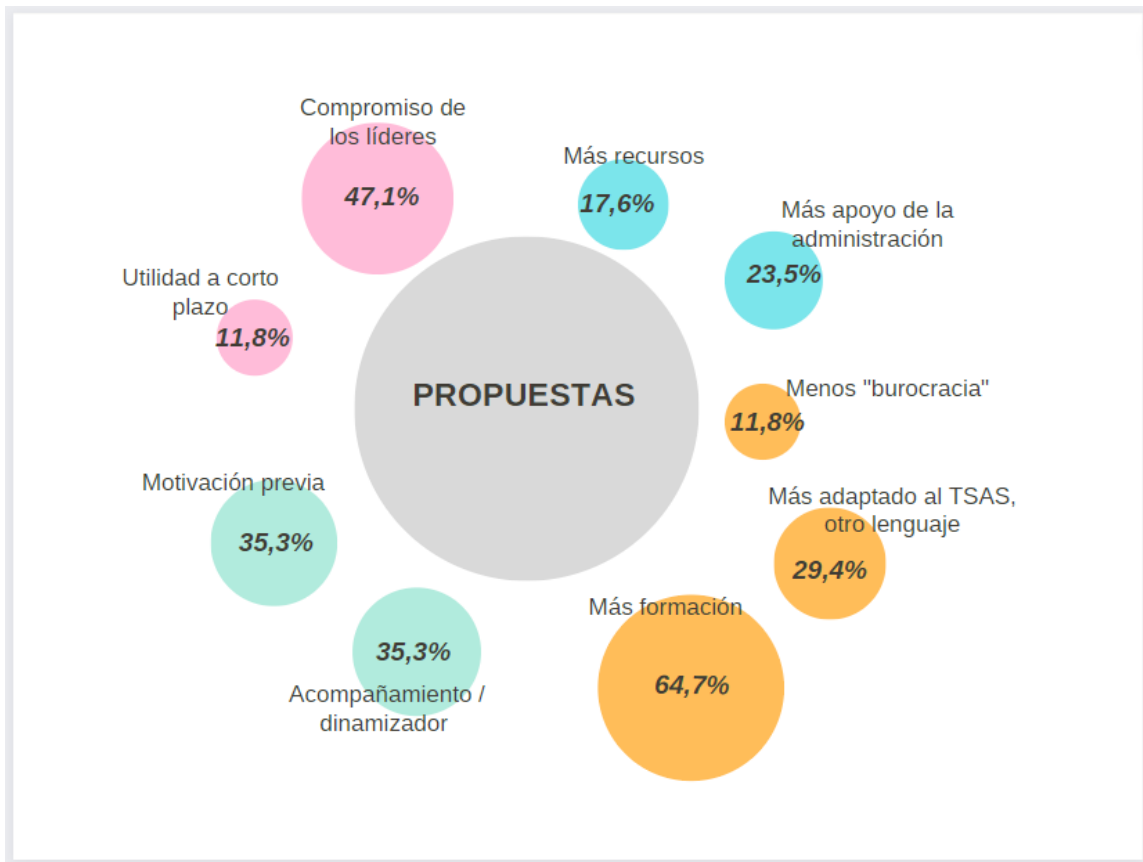
En la entrevista se preguntaba explícitamente a informantes clave y grupo de expertos, acerca de cuáles eran las propuestas que plantearían, desde su posición, para corregir las debilidades y amenazas que percibían en la implantación de los SGC.

La categoría apriorística codificada para “propuestas para resolver dificultades”, se somete al análisis estadístico del MAXQDA 2020 y aparecen los ítems que se muestran en el Gráfico 3.

En esta segunda parte del diagnóstico quedan como principales estrategias que van a poder Corregir Debilidades, Afrontar Amenazas, Mantener Fortalezas y Explorar Oportunidades:

- Favorecer la motivación y el liderazgo
- Formar y capacitar
- Acompañar y dinamizar
- Sostener y comprometer a la administración

Gráfico 3. Propuesta de informantes clave para resolver debilidades y amenazas.



Fuente: Elaboración propia a partir de MAXQDA 2020.

Estas estrategias se van a desarrollar a continuación.

4.1. Favorecer la motivación previa y el liderazgo comprometido

En la primera parte del diagnóstico, una de las principales debilidades señalada era la resistencia al cambio que dificultaba abandonar los hábitos de la cultura anterior con poca tradición de funcionar con este tipo de sistemas. Y así, se identifica también la falta de implicación de las personas que deben asumir estos cambios y en especial se resaltaba la debilidad que producía la falta de implicación del liderazgo. Para corregir, o dicho de otra manera y utilizando un lenguaje más propio del Trabajo Social, para

intervenir en estas vulnerabilidades se señala como estrategia el fomentar la motivación y favorecer el compromiso del liderazgo.

4.1.1. Motivación previa

La motivación era una de las variables apriorísticas que se planteaban, ya que en el marco teórico aparece como un elemento significativo en el proceso. La exploración de esta variable buscaba analizar si se reconocía que la motivación previa con la que se iniciaba el proceso podía llegar a ser un predictor o por lo menos influía en aspectos para la consecución exitosa del proceso. A lo largo de las entrevistas se identifican varios elementos relacionados con la motivación que son categorizados y analizados por medio del programa MAXQDA. En estos elementos se puede distinguir tanto motivación intrínseca como extrínseca, tal y como se observa en la Figura 25.

Motivación intrínseca. En la codificación y recuperación de segmentos para la motivación intrínseca, se identifican en las narraciones cuatro subcategorías destacadas y compartidas por las personas informantes clave. La organización expresada en la categoría encontrar el orden, vuelve a aparecer como una de las subcategorías más repetidas en el análisis estadístico del MAXQDA (Figura 25).

Además de como categoría, que se ha visto en el apartado anterior de necesidad satisfecha y fortaleza, aparece como una subcategoría de motivación intrínseca antes de iniciar el proceso. Una de las personas profesionales explicaba en la entrevista:

Funcionamos bien, al final salimos adelante, pero con una organización que es un poco caótica y a veces genera que tengamos dudas sobre nuestras funciones o sobre que corresponde hacer a cada quien, y entonces pensamos que a través de esto de la calidad nosotros podíamos ordenarnos, trabajar mejor y palear un poco esa carencia que tenemos de largo tiempo ya. (E1T)

Figura 25. Categorización de motivación intrínseca y extrínseca.



Fuente: Elaboración propia a partir de MAXQDA.

Esta idea de reconocer un “caos interno” y apelar a estos sistemas como posibilidad de mejora se repite en varias entrevistas y en varios segmentos: E2D, E3D, E7D, E5T, E8T.

La subcategoría “interés por la mejora” codificada como “ansia de mejora” aparece con un 33% en la estadística del MAXQDA y se recoge tal y como lo relatan dos de las personas con perfil técnico:

Uno de los primeros y principales motivos era... que está en la base de la formación continua. Yo creo que cuando uno inicia un trabajo, este o cualquier otro uno debe estar siempre en la tensión continua de formarse, de

encontrar nuevas formas de luchar de ver que hay por ahí, contrastarlo con tus propias experiencias y desde ahí mejorar y mejorar. (E5T)

Ya no era solo para ver la calidad sino para ver cómo estábamos haciendo las cosas. (E11T)

Y esa necesidad de realizar las acciones de manera correcta y comprobarlas también se traduce en:

... añadir valor a lo que hacíamos. (E10D)

Y yo siempre he querido mejorar y mejorar y mejorar... me llegó la información de gestión de calidad y yo dije, ¿y eso qué es?, entonces me fui con la trabajadora social en su día. Hicimos el curso y me gustó muchísimo porque nos decían una forma de trabajar de cómo podíamos ser más eficientes y cómo podíamos ser más productivas. (E12D)

Las subcategorías “trabajar a largo plazo” y “mejorar los servicios” recogen un 20% de porcentaje cada una y se reconocen como una motivación intrínseca en el plano directivo, el segmento narrativo que se presenta a continuación lo ilustra a la perfección:

No teníamos una visión del año que viene, sí por los presupuestos y tal, pero dentro de dos años o tres años, ¿Qué hacemos? ¿Cuál es nuestro objetivo a largo plazo? Entonces todas estas cosas es lo que nos impulsó a poner lo del sello de calidad y a trabajar sobre ello. (E2D)

Motivaciones extrínsecas. También se reconocen motivaciones extrínsecas y se identifican con cuatro subcategorías básicas: Obtener más recursos, obtener más prestigio y reconocimiento externo y por recomendación de otras entidades.

La motivación previa según se ha recogido en el marco teórico es significativa y la distinción entre intrínseca y extrínseca marcará la futura adherencia al sistema. Esto también se recoge en la opinión de las personas evaluadoras externas y los/as expertos.

En un momento dado de las entrevistas, una de las personas evaluadoras con una larga trayectoria auditando a entidades tanto públicas como privadas hace una reflexión con respecto a la motivación que ilustra muy bien la diferencia entre partir de una motivación intrínseca o una motivación extrínseca y la relación entre las repercusiones que esto tiene:

¿Para qué quiero un certificado de calidad? La respuesta a esta pregunta es la que marca la diferencia. Si es para obtener más puntos en un concurso público, probablemente esta entidad no está preparada y solo verá un gasto añadido y a corto plazo abandonará. Si es para incorporar herramientas que ayuden a hacer las cosas mejor y a tener mayor impacto, será una inversión que con toda seguridad se recuperará a corto o medio plazo. (EP2)

Otra de las personas expertas apunta también como elemento clave la motivación con la que asumes este tipo de retos:

La sensibilidad es muy importante. El deseo de hacer las cosas bien, de medir lo que se hacía y para qué servía lo que se hacía, que es lo contrario ... de hacer las cosas, pero de cara a la galería, para salir del paso. (EP4)

Las voces que proponen que se intervenga en la motivación hacen referencia a la motivación intrínseca. Una de las personas técnicas reflexionaba en cuanto a la significación que pensaba debía tener el SGC en el equipo para que funcionase:

Incluiría algo respecto a que las entidades se acercaran a calidad, las personas que se acercaran a calidad, se acercaran sintiendo que eso es un privilegio...Estoy hablando de otro tipo de motivación, o sea, esto no es algo que te viene a cargar de trabajo, que si te van a pedir en las subvenciones y que si no lo tienes no vas a conseguir financiación.... no es como la espada de Damocles... Habría que incluir algo en el sistema que trabajase este tema de entenderlo como un privilegio en las personas. Y luego también algo que incluyese la idea del trabajo cooperativo porque a mi criterio, a mi poco entender, se necesitaría potenciar la cooperación, el trabajo cooperativo, la

importancia no de llegar sino de llegar todos juntos, aunque sea un pasito”.

(E5T)

Lo que parece que queda claro en el *verbatim* es el reconocimiento de la necesidad de motivar en crear una cultura que favorezca estos procesos:

Entidades abandonan porque no se ha iniciado bien el proceso.

Normalmente se ha comenzado con prisas, por necesidades del certificado para presentarse a las subvenciones, pero no se ha creado cultura de mejora.

(EV4)

Y para crear cultura, los resultados de la presente investigación apuntan como un elemento fundamental hacia el liderazgo.

4.1.2. Liderazgo comprometido

El estímulo de la motivación se puede favorecer tanto en las personas trabajadoras, tal y como se pronuncia en el discurso anterior, como en la línea directiva y estratégica.

Es en la línea directiva y estratégica dónde se identifica otra de las vulnerabilidades a intervenir: ausencia de liderazgo comprometido. Percibir esa ausencia de compromiso desmotivaba al equipo de trabajo y no favorecía la aplicación de cambios. Favorecer el compromiso de los/las líderes aparece en el listado de estrategias propuestas como una de las más repetidas. Su compromiso o falta de él influye en cómo adoptan las personas trabajadoras los cambios de sistema, tal y como hemos visto en el análisis de las debilidades.

En el cuestionario A, todas las entidades, sin ser variable significativa el tamaño o la trayectoria en la gestión, indican la necesidad de mejoras y de intervención en el apartado de mejorar la resistencia al cambio y hacen algunas sugerencias:

Llegar a tantos trabajadores/as es muy difícil, ya no que cumplimenten los registros, sino hacerles entender el porqué y qué hay detrás. Tal vez hacer

video tutoriales o alguna cosa motivacional de arranque.... (Entidad de más de 25 trabajadores/as y más de 3 años con SGC)

Sería deseable una mayor implicación de todos, tanto los líderes como los trabajadores, para facilitar la gestión de los procesos y tareas necesarias sin obstaculizar su desarrollo. Habría que incluir algún mecanismo de motivación. (Entidad de entre 11 y 25 trabajadores/as y más de 3 años con SGC)

El *verbatim* de las personas evaluadoras pone el punto de mira directamente en el liderazgo a la hora de plantear medidas que favorezcan atravesar la resistencia al cambio y parar la dinámica de activismo. Lo acusan de ser realmente el transmisor ideal de motivación.

Lo sorprendente es que quien precisamente puede conseguir que una buena gestión mejore los procesos y el impacto, son los líderes. (EV3)

Mira...yo no creo que el problema sean los modelos, sino las propias entidades. Yo creo que los niveles hay muchas formas, tienes distintos niveles, muchas formas, tienes niveles muy elementales... pues ya lo conoces... yo creo que no es un problema de eso, Yo creo es un problema de que las propias organizaciones, que tienen juntas directivas ... a ver no sé cómo decir esto que lo estás grabando... jeje.... a ver te encuentras con gente ... con equipos muy poco motivados, que no se les anima, que no se les refuerza, con mucho trabajo. Ya no te digo que alguien se dedique a esto solo, pero evidentemente si animas desde las direcciones a que alguien se forme bien, que ayude a sus compañeros, que anime a sus compañeros, bueno... que haga pequeños equipos de mejoras que eso anima mucho. Yo no creo que sean los modelos, son las propias organizaciones. Es el propio liderazgo. (E11T)

Y coincidiendo de pleno con esa percepción de las personas evaluadoras y de los equipos técnicos, una de las personas expertas entrevistadas contaba una anécdota de sus años como consultor-formador de SGC que ilustra la necesidad de implicación del liderazgo:

Cuando yo daba cursos, me di cuenta de que tenía que poner una condición. Al curso debía ir el jefe y si no, yo no iba. La razón es muy sencilla, es decir, si tu das clase al trabajador de base, eso es predicar en el desierto. Porque le estás abriendo los ojos, y al mismo tiempo dándole herramientas que si el de arriba no tiene intención de poner en marcha, ¿para qué le sirve? ... al principio es preferible darle el curso a gestores que van a dirigir que al empleado de base. (EP2)

La motivación previa, se ha comprobado que es muy importante, pero también debe mantenerse. Una vez superada la fase inicial, se identifica como propuesta una figura de acompañante que dinamice el proceso y lo refuerce, lo que podría significar un elemento motivador. Pero atendamos primero a la siguiente cuestión que se plantea como estrategia de mejora para otra de las debilidades destacadas: la capacitación-formación.

4.2. Formación y capacitación

La capacitación y formación de las personas que se van a encargar de desplegar estos procesos aparece como elemento clave a lo largo de todo el diagnóstico de la presente investigación. Como se ha comprobado en el FODA, se identifica como una de las principales vulnerabilidades por todas las voces que han participado. Además, si no se corrige, amenaza a otros elementos.

En la pregunta sobre qué soluciones propondrían para corregir las debilidades y amenazas que se detectan, los y las informantes clave coinciden en la formación como uno de los elementos que más ocupa en los segmentos narrativos (Gráfico 3).

Si se fomenta la capacitación será una oportunidad para facilitar el proceso. Una de las personas evaluadoras lo explicaba de la siguiente manera:

Formación... Porque yo entiendo que, si a alguien le cae esto encima, pues el mismo esquema de las Estrellas, te cae, aunque sea el primer nivel que son 27 estándares, pues te viene un listado de cosas que si tú nunca has oído hablar de esto y no tienes ni idea de porque se plantea así, es como rellenar un cartón de bingo y llegas al mínimo. Entonces yo diría motivación y formación. Siempre he pensado que esto tendría más sentido si se empezara con una formación previa. (EV1)

Todas las personas informantes con el rol de personal técnico, apelaban a la formación como propuesta para corregir debilidades y favorecer la oportunidad de que el proceso tuviese más éxito. Una de ellas que estaba en un momento avanzado del proceso reflexionaba:

Si lo entiendes previamente es más fácil que acabes dándote cuenta de que eso es bueno para la organización incluso para tu propio trabajo, pero si no lo entiendes, no le ves sentido a nada". (E1T)

4.3. Acompañamiento y dinamización

Uno de los objetivos del diagnóstico era no solo conocer los elementos clave para la implantación de los sistemas, sino también saber qué influye en que una vez instaurado el sistema se mantenga y logre llegar al punto de implementación total y continuado en el tiempo.

En las entrevistas al personal técnico y directivo, una de las propuestas que se repitió señalaba como elemento importante la figura del acompañamiento durante el proceso, no solo de manera puntual al principio o en la evaluación.

Esta figura de acompañamiento aparece referenciada de varias maneras en las aportaciones de las personas entrevistadas. Por un lado, se plantea que exista una

persona dinamizadora dentro del equipo de la entidad que se encargue de pilotar el sistema y los procesos. Una de las evaluadoras externas lo ha señalado a lo largo de su entrevista, asociándolo como un factor de protección:

Es bueno tener un impulsor dentro de la organización que dinamice actividades y que ponga en valor los pequeños retos que se van consiguiendo. Los esquemas certificables normalmente van por niveles. Ir subiendo de nivel siempre anima y ayuda a visualizar el esfuerzo del equipo.

(EV3)

El personal técnico también reconoce que es una oportunidad que desde las evaluaciones externas se refuerce el trabajo. El refuerzo positivo es un clásico para mantener conductas deseables, así lo expresaba una de las personas del equipo técnico:

Cuando alguien te está diciendo que lo estás haciendo bien y oye eso siempre anima mucho... las auditorías son una oportunidad de mejora, no es que nos digan que está mal... sino que en qué podemos mejorar. (E11T)

En cuanto a si esta dinamización tiene que estar dentro del propio equipo de la entidad o puede venir de manera externa, no hay consenso al respecto.

Encontramos propuestas de que sea parte del equipo:

Tiene que estar una persona encargada de ello y que sepa de lo que va.

(E12D)

Y hasta personal técnico, directivo y evaluador externo que plantea que la supervisión y dinamización puede venir de fuera:

Se me ocurre más supervisión de cerca. Una persona que de vez en cuando viniera a la asociación y nos revisara, no solo con el objetivo de darnos o no la Estrella, sino de mantener los cambios. Y también para ayudarnos en las carencias que tengamos. (E1T)

Que los que evalúan tengan un poco más de contacto con nosotros, que no solo contacten cuando van a hacerte la revisión o la auditoría o la evaluación para certificar, sino que tuviésemos más seguimiento y que de vez en cuando te llamasen y te dijese, cómo va la cosa y se vea más interés. (E2D)

Además, la organización debería contar con una estrecha asesoría que, obviamente, puede ser online pero que, en muchas ocasiones, la presencialidad es básica (“tocar la Organización”). (EV2)

El acompañamiento en los procesos de cambio ya viene avalado como metodología de las ciencias sociales como se ha referenciado en el marco teórico. Es interesante que sean las propias personas implicadas en el proceso las que reconozcan esto como un valor que facilitaría el proceso.

En los discursos en los que se proponía esta dinamización se destacaban dos elementos:

- la posibilidad de seguir formándose y compartiendo las dudas que puedan surgir durante el proceso y
- el refuerzo positivo como facilitador de motivación y reconocimiento.

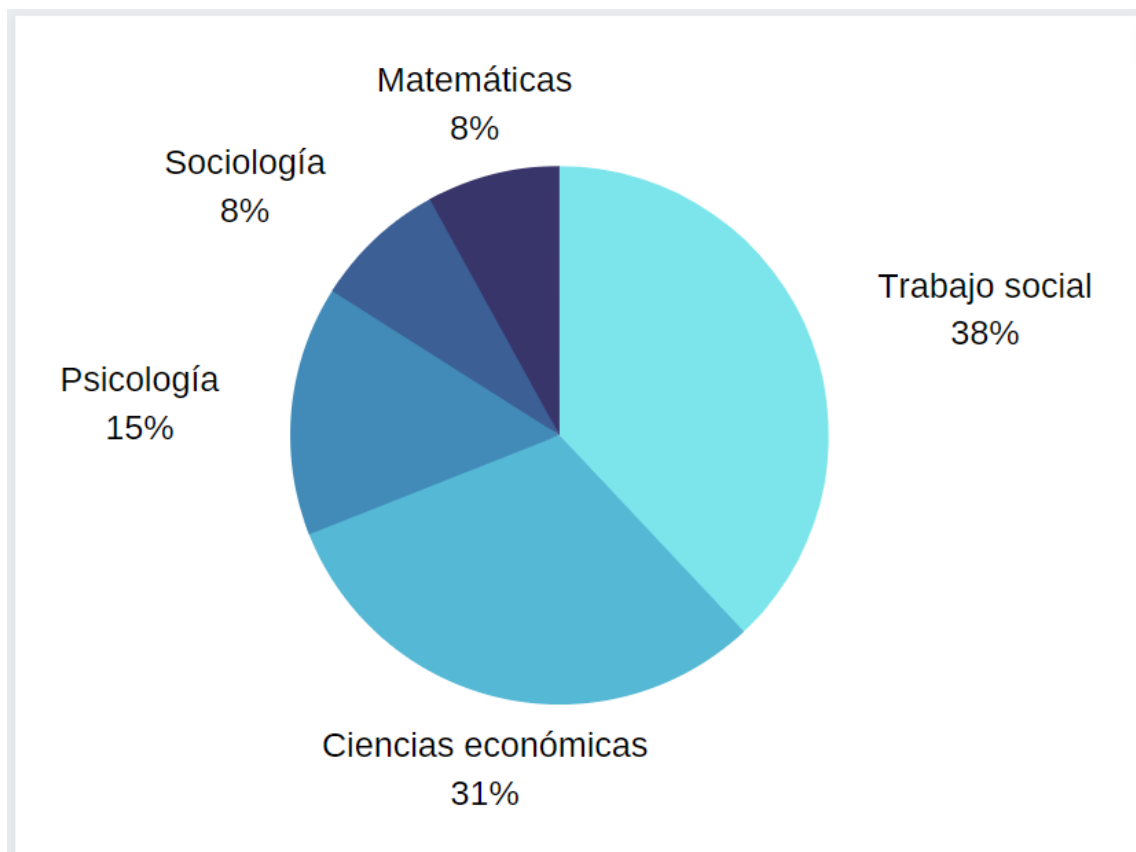
Una subcategoría que emerge en el apartado de dinamización de estos procesos en las entidades es la reflexión sobre el perfil profesional de la persona que podría asumir ese rol. Está relacionada con otra cuestión sobre la que se ha querido profundizar: ¿quién se encarga de estos procesos, es una responsabilidad compartida en el equipo o es una sola persona la que se encarga de ello? Las respuestas obtenidas en la presente investigación exploran varias de las opciones.

Los perfiles son muy distintos. Normalmente, no es un perfil formado especialmente en gestión de la calidad. Es una persona de la entidad a la que le gusta el tema o se lo han encargado. En la mayoría de los casos no tiene dedicación exclusiva, sino que lo comparte con su propio trabajo. A partir de ahí, y por eso la necesidad, recibe formación más específica en calidad. (EV2)

Por un lado, como ya se ha podido comprobar en la muestra del cuestionario (A), solo el 4,5% de las entidades tenían una persona dedicada en exclusiva a las tareas derivadas del SGC y un 84,5% lo compatibilizaba con otras funciones (Tabla 11). En la muestra de la entrevista (A), hecha a las personas directivas y técnicas de las entidades, solo una persona se dedicaba en exclusiva a liderar el proceso de SGC. El resto, o tenían comités o profesionales que lo compatibilizaban con las tareas habituales de su rol profesional dentro de la entidad.

El perfil profesional habitual, tal y como se puede apreciar en el Gráfico 4, se sitúa entre profesiones de Trabajo Social y ciencias económicas.

Gráfico 4. *Perfiles profesionales con responsabilidad en liderar el SGC.*



Fuente: Elaboración propia.

La asunción de estas funciones dentro de la entidad no siempre es voluntaria, tanto por la percepción de falta de afinidad profesional, como por la sobrecarga que ha podido producir en las tareas habituales. Algunas respuestas a la pregunta de quién lidera la implantación y el seguimiento del SGC:

La responsable ahora mismo es la trabajadora social, porque nadie más lo asumía, pero es solo una parte más de su trabajo, lo compatibiliza con un montón de cosas más. (E1T)

La responsabilidad está en todo el equipo de coordinación, y dentro del equipo de coordinación hay una persona que lo lidera que en este caso soy yo. Mi formación es economista en la especialidad de desarrollo y economía internacional, y además en la entidad soy la coordinadora de todos los programas y terapeuta de familia. (E5T)

Parece que los resultados muestran que no hay un perfil específico que asuma el rol, si bien los y las profesionales del Trabajo Social y la economía son los principales profesionales a las que se les asigna estos procesos y los lideran.

Las personas expertas consultadas también opinan al respecto con puntos de vista diversos:

El perfil de trabajador social o trabajadora social sanitario, puede gestionar perfectamente un área de calidad. (EP4)

Yo creo que el Trabajo Social es una profesión que está en una tremenda crisis. Ha deteriorado mucho su ejercicio profesional porque ha aceptado unas funciones tramitadoras burocráticas, que no de gestión de calidad, que no tienen ningún valor en la relación de ayuda. (EP1)

Por supuesto que el Trabajo Social es un perfil que puede liderar la gestión con calidad, pero necesita más formación, que actualmente no contemplan los títulos de grado. Formarse en calidad en España es muy caro, muy caro. (EP2)

Este último comentario enlaza con el siguiente apartado sobre la sostenibilidad económica.

4.4. Sostenibilidad económica y compromiso de la administración

Las debilidades identificadas con la carencia de suficientes recursos humanos y recursos económicos es otro de los elementos clave en el diagnóstico. Constituye una debilidad a nivel interno que el sistema consuma una parte del tiempo de las personas que trabajan en la entidad, además de la parte económica relacionada con los costes de las certificaciones y la formación que se necesita. Esta debilidad interna, también se contempla como una amenaza a nivel externo.

En el marco teórico se ha podido comprobar que la viabilidad económica de las entidades del TSAS dependen en gran medida de la financiación de la administración pública. Para corregir esta barrera y afrontar esta amenaza aparecen propuestas de mejora compartidas por la mayoría de entidades, similares a las que realiza esta entidad:

Más recursos subvencionados que permitan disponer de personal que se dedique únicamente al puesto de gestor de calidad y más formación para el resto de personal. (Entidad de entre 11 y 25 trabajadores/as y menos de 1 año con SGC)

La estrategia destinada a mejorar la sostenibilidad económica engloba las propuestas que apuntan a la necesidad de disponer de más recursos económicos y más recursos humanos. Esta afirmación se comparte también en los segmentos recogidos de las personas informantes clave, las cuales afinan más y señalan a la administración pública en dos ejes, por un lado, como responsable de esta situación y, por otro, como elemento estratégico facilitador si estuviese más implicada:

En el momento que se gestiona dinero público debería ser un requisito indispensable y excluyente como en otros sectores. Y que se diesen ayudas

para poder cumplirlo. Entidad de entre 11 y 25 trabajadores/as y más de 3 años con SGC.

Como te he dicho antes, la estabilidad económica de las entidades es escasa por el tema del sistema presupuestario que tenemos, entonces es muy importante el precio. (E8T)

Una de las preguntas que se hacía en las entrevistas estaba relacionada con si se consideraba que la implantación de estos sistemas debía ser considerada obligatoria en todas las entidades del TSAS y si la administración pública daba suficiente apoyo. No hay un consenso claro en el punto de la obligatoriedad, pero sí en la necesidad de apoyo por parte de la administración, tanto en el plano económico, como en el plano de reconocimiento:

Cuando nos reconocieron 5 estrellas y vino el presidente del gobierno y nos señaló como una organización "excelente", la gente empezó a sentir que era algo importante. Eso genera cultura. (E10D)

Las propuestas en este sentido pivotan en torno a que las administraciones dediquen más esfuerzos a fomentar la implantación de estos sistemas en el TSAS, dotándolo de un desarrollo normativo que legitime y materialice estas acciones y ampliando los recursos de financiación al respecto.

Para finalizar el apartado de resultados queda una pregunta por explorar, que se hizo tanto a las entidades como a los y las informantes clave. Esta pregunta es si recomendarían este tipo de procesos a otras entidades. Todas las respuestas obtenidas son del mismo estilo y señalan que es un esfuerzo que merece la pena realizar:

Merece muchísimo la pena el esfuerzo. (E5T)

Yo lo recomiendo siempre. (E6T)

Yo ya no sabría trabajar de otra manera. (E8T)

Solo una entidad ha valorado negativamente el proceso:

El tener el certificado no nos ha cambiado, ha supuesto un sobreesfuerzo del personal dedicado y al final no se lleva adecuadamente. (Entidad de más de 25 trabajadores/as y más de 3 años con SGC)

Las personas evaluadoras externas afirman que perciben diferencias en los diferentes tipos de gestión de las entidades:

Cuando vemos desde fuera a las organizaciones, evidentemente hay una gran diferencia entre las que trabajan con un sistema y las que no. (EV3)

5. Ideas clave del capítulo

IDEA CLAVE Nº 1

Capítulo 5. Resultados

1. La mejora en el impacto del bienestar que se quiere proporcionar a la persona usuaria debe darse a través de puntos clave como la mayor participación, la mejora en la detección de las necesidades, la mejora en la definición de objetivos y procedimientos y la mejora en los servicios, tal y como se resume en la Figura 26.

Figura 26. Puntos clave en el recorrido hacia la satisfacción de la persona usuaria.



Fuente: Elaboración propia.

IDEA CLAVE Nº 2

Capítulo 5. Resultados

2. El análisis **FODA** de los SGC en el TSAS se puede resumir en una **matriz** que agrupa, por un lado, Fortalezas y Oportunidades: a nivel interno, relacionadas con los procesos de reflexión y organización y, a nivel externo, con la imagen proyectada al exterior. Por otro lado, esta matriz FODA agrupa las Debilidades y Amenazas: a nivel interno, vulnerabilidades relacionadas con la resistencia al cambio y la falta de capacitación y, a nivel externo, el consumo excesivo de recursos y la falta de apoyos como principales riesgos recogidos en la matriz, tal y como se refleja en la Figura 27.

Figura 27. Matriz resumen de análisis FODA en SGC y entidades TSAS.

	FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES Análisis y necesidades satisfechas, recursos	DEBILIDADES Y AMENAZAS Vulnerabilidades y riesgos sociales
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> Detectar mejor las necesidades Definir mejor los objetivos Mejores procesos de evaluación Funcionamiento más ordenado Más participación 	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia al cambio. Poca tradición de funcionar con estos procesos Falta de capacitación Pocos recursos humanos y económicos Liderazgo poco implicado Falta de motivación
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de la imagen Más transparencia Participar en más subvenciones 	<ul style="list-style-type: none"> Exceso de coste económico Exceso de gasto en recursos humanos Exceso de "burocracia" Falta de implicación de la administración

Fuente: Elaboración propia.

IDEA CLAVE Nº 3

Capítulo 5. Resultados

3. Una vez realizado el diagnóstico se plantean propuestas de acción para aplicar a la matriz FODA que se pueden resumir en la **matriz CAME** reflejada en la Figura 28. Esta matriz apuesta por Corregir y Afrontar todos los aspectos desde el fomento de la motivación intrínseca de los grupos de interés y por Mantener y Explotar los que afiancen la gestión con calidad.

Figura 28. Matriz resumen de acciones CAME.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6.

Discusión

Capítulo 6 **DISCUSIÓN**

1. Introducción
2. De liderar lo posible a gestionar lo probable
3. El desafío a la tradición
4. Pautas y recomendaciones

1. Introducción

La discusión de los resultados de este trabajo se va a presentar respondiendo a las preguntas que nos planteábamos al inicio de esta investigación. Preguntas de las que derivaron los objetivos para poder responderlas con los resultados obtenidos.

Desde el principio, esta investigación se ha planteado como un diagnóstico de la implantación de los SGC en las entidades del TSAS para poder proponer intervenciones que apliquen mejoras organizativas en las instituciones e impacten en la vida de las personas.

Esta discusión va a presentar los resultados de este trabajo a través de las voces seleccionadas y los va a comparar con evidencias científicas. De esta manera, la magnitud de la respuesta obtenida podrá llevar a abrir nuevas respuestas, nuevas reflexiones y nuevas líneas de investigación.

Para la discusión de los resultados obtenidos en esta investigación se utilizan diferentes estudios que, si bien algunos de ellos tienen similares objetivos y se hacen semejantes preguntas, eran empresas privadas, es decir, el objeto de estudio no era el TSAS. Esto es debido, por un lado, a la limitación de bibliografía relacionada directamente con el TSAS y, por otro, porque en lo que respecta a la implementación de los SGC el éxito/fracaso de su implementación es relevante con independencia del ámbito de la entidad (Gómez-López, López-Fernández y Serrano-Bedia, 2017).

Raharjo y Eriksson, (2017) apuntan que el tipo de entidad, ya sea pública o privada, a la hora de estudiar factores críticos en implantación de SGC, sobre todo si se trata de

modelos tipo EFQM, es menos relevante y significativo que por ejemplo el tamaño u otros factores, a pasar de las idiosincrasias diferentes de ambos sectores.

Recordemos pues, las preguntas de partida que se han respondido en los resultados y que ahora se van a discutir:

1. ¿Por qué después del entusiasmo inicial del Tercer Sector de implantar sistemas de gestión de calidad parece que hay un decrecimiento y estancamiento?
2. ¿Qué elementos de las entidades sin ánimo de lucro dedicadas a la acción social se ven mejorados si se trabaja con SGC?
3. ¿La utilización de un SGC por parte de una entidad de acción social, mejora e impacta realmente en la calidad de vida de las personas usuarias?
4. ¿Cuáles son las vulnerabilidades que aparecen en la implantación y mantenimiento de estos SGC, tanto en un plano interno como en un plano externo?
5. ¿Qué tipo, o sobre qué elementos, principios o ejes habría que intervenir para facilitar la implementación y mantenimiento de los SGC en las entidades TSAS?
6. ¿Se pueden establecer generalidades de diagnóstico para favorecer la intervención hacia el cambio y se pueden identificar indicadores predictores de éxito/fracaso que ayuden a tomar decisiones?
7. ¿Se pueden articular las características de los procesos de cambio de las personas a los procesos de cambio de las entidades compuestas por personas?, y, en caso de ser así, ¿se pueden aplicar metodologías de intervención similares?

2. De liderar lo posible a gestionar lo probable

El planteamiento de esta investigación partía del posicionamiento de que los SGC son relevantes y útiles en las organizaciones del TSAS, y se cuestionaba el porqué del estancamiento que parece que hay en estos momentos. Se planteaba directamente como pregunta de investigación qué tipo de elementos se veían mejorados y qué necesidades se veían satisfechas con el SGC.

A lo largo del marco teórico hemos comprobado que no todos los autores parten de una posición tan definida en su posicionamiento sobre la implantación de los SGC en el TSAS. Recordemos las posturas escépticas de, por ejemplo, el Dr. Rafael Aliena (2008) y sus exposiciones a favor y en contra de estos sistemas que planteaba en su tratado sobre *las esferas de la calidad*, en las que enfrentaba a “los partidarios de la calidad” y “los miembros de la resistencia”. Destacar también, las reflexiones de Legros (2015) sobre si los cambios introducidos por el *management* o la gestión con calidad encorsetan a las entidades o producen eficacia o, el debate polarizado que planteaban Jiménez-Jiménez y Martínez-Costa (2009) sobre el punto de vista que defiende la influencia positiva de la adopción de normas para la implantación de prácticas de calidad total y la opinión contraria que pone el acento en la sobrecarga profesional y el conformismo, tanto hacia las exigencias burocráticas como hacia el “clientelismo” de las personas usuarias.

Ahora bien, tal y como señalan Navarro y Gabaldón (2017, p. 442): “se hace necesaria una estrategia de mejora continua, de gestión eficaz y eficiente ... y la asunción de la cultura de la calidad en la provisión del bienestar”. A lo largo de los resultados se ha podido comprobar que se enumeran una serie de elementos en la interpretación de las narraciones de las personas informantes que inclinan la balanza en el posicionamiento inicial de la investigación. A favor, y se dan argumentos suficientes para responder a la pregunta relacionada con la identificación de elementos que se ven mejorados si las entidades del TSAS implantan SGC.

En esta investigación se señalan como elementos clave de mejora, tal y como se ha visto en los resultados, todo lo que tiene que ver con procesos de reflexión y el desarrollo de la capacidad organizativa. Dentro de los procesos de reflexión que se resaltan en los resultados, la totalidad de las personas informantes clave, en un momento u otro, destacan en sus narraciones que los SGC te obligan a evaluar más sistemáticamente y a detectar mejor las necesidades y expectativas. Esto es así, gracias a la transformación de la información en conocimiento (Kenett y Shmueli, 2014, Watson, 2014). Por tanto, al detectar mejor esta necesidad, se pueden afinar mejor los objetivos que se plantean. La puesta en valor de estos elementos coincide con lo que ya señalaban Juaneda, González-Menorca y Marcuello, en 2013, que afirmaban que cuando han estudiado entidades del TSAS que han implantado SGC, comprueban que están en mejores condiciones para responder a las necesidades de sus personas usuarias, y explican que esto es posible porque tienen mejor definido su propósito o misión. El desarrollo de la capacidad organizativa es imprescindible para que las entidades sean sostenibles y tengan un propósito (Williams-Gray, 2016).

Luis Fonseca (2021), en una revisión teórica sobre el modelo EFQM 2020, plantea la implantación de este sistema como el reto que supone pasar de gestionar lo probable a liderar lo posible. Hace hincapié en que una cosa es tener una estrategia para hoy, estática, relacionada con el corto plazo y con obtener resultados y, otra, tener una estrategia para mañana, dinámica, relacionada con la misión y visión de la entidad, en definitiva, con el propósito.

Para poder realmente llegar a aspirar a una transformación social, que sería la aspiración más elevada de las entidades del TSAS, puesto que suele conllevar el aumento de la calidad de vida de las personas usuarias (García-Flores y Palma Martos, 2020) habría que manejar ambas estrategias con destreza. O'Reilly y Tushman (2004) lo denominan "el desafío de la ambidestreza". Va a ser necesario combinar la capacidad de gestión para obtener resultados en un plazo no muy largo, paradigma clásico, con la visión a largo plazo para implementar la transformación. El desarrollo de los SGC facilita esta transición y te permite "mirar mejor y más lejos".

Aunque se suele percibir un efecto más directo en los factores internos de funcionamiento que en el impacto en la persona usuaria (Carmona-Calvo, Suárez, Calvo-Mora y Periañez-Cristóbal, 2016), sí que se puede llegar a deducciones y resultados al respecto (Nordesjö, 2020).

Brenda Williams-Gray, profesora investigadora del departamento de Trabajo Social de Lehman College, hace un estudio en 2016 en el que participan 88 organizaciones sin ánimo de lucro. Una de las conclusiones que desarrolla de dicho estudio coincide con las respuestas que encontramos en los resultados de este trabajo a la hora de plantearnos cómo se poder confirmar el impacto de estos sistemas en el bienestar de las personas. Williams-Gray (2016, p. 18) afirma: “en la capacidad organizativa reside la sostenibilidad y maduración de la organización, así como la capacidad de proporcionar servicios eficaces a sus clientes”.

Recordemos que en el marco teórico se presentaban cuatro SGC y, en todos, uno de los principales “requisitos” que “obligan” a las entidades es a tener su misión y su propósito claros, definidos, públicos y alineados a la estrategia y centrarse en la recogida y análisis de las necesidades de sus grupos de interés y de las personas para las que se trabaja, como se ha visto en los modelos ONG con Calidad, Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno, EFQM y Modelo Estrellas.

Izaskun Barbero (2008) ya coincidía con esta idea al reflexionar sobre la premisa de que los SGC que obligan a estar en continua revisión de la misión y visión hacen que no se pierda el sentido y la razón de ser y, por tanto, la coherencia con las acciones hacia las personas usuarias.

Este recorrido encaja con el *verbatim* que nos expresaban las propias personas usuarias cuando reconocían como un elemento nuevo en sus entidades que se les preguntaba más y se sentían más partícipes. Casi todo el *verbatim* de los resultados que relaciona la implantación del sistema con el impacto en la calidad de vida y bienestar de las personas usuarias, incluye la variable participación de la persona usuaria. Este aspecto concuerda con el análisis de Melaô, Amorin, Marimon y Alegre, 2018, sobre las ventajas y desventajas del SGC EQUASS en los servicios sociales. En este trabajo se

describe que el impacto de la certificación está relacionado con varios aspectos directamente relacionados con las personas usuarias: cuestiones éticas, de derechos, de mejoras de los servicios, de la participación y la mejora en la calidad de vida y la satisfacción. Fernando Fantova es otro de los autores que coincide y destaca que estos sistemas al basarse en la “orientación al cliente” se centran más en la persona y fomentan su participación (Fantova, 2004). Las entidades que fomentan cultura e iniciativas más participativas crean relaciones de mayor calidad y procesos de aprendizaje más intensos que favorecen las capacidades de las personas (Belda-Miguel, 2022).

Nordesjö (2020) pone en valor los esfuerzos en evaluar, ya que es una manera de tener en cuenta las percepciones de las personas usuarias, lo que repercute en que las acciones se orienten mejor hacia ellas mismas.

Después de la discusión de estos últimos párrafos queda respondida la pregunta que se planteaba en este trabajo sobre si se percibía el impacto de la implantación de los SGC en la persona usuaria de la entidad.

Pero los SGC no solo ponen interés en las personas usuarias, como apuntaba Barranco (2011) en el marco teórico, sino que la calidad total consiste en prestar atención también a las personas trabajadoras. Otra de las oportunidades clave de mejora que identifica la literatura académica es la legitimación profesional que proporcionaba gestionar con calidad (Boaz, Davies, Fraser y Nutley, 2019).

En los resultados de la investigación, y a pesar de que varios informantes clave eran profesionales técnicos de las entidades, no emergía este elemento. Bien es cierto, que ante una de las preguntas concretas de las entrevistas sobre si los SGC mejoran su trabajo y/o les producía más satisfacción laboral, todos/as menos una persona habían respondido un sí, pero no lo relacionaban directamente con la mejora de la satisfacción laboral que destaca Heras-Saizaboria (2006) o el concepto de legitimación profesional como significación, sino las razones que se exponían estaban referidas a aspectos más operativos como el orden, la organización, la claridad, etc.

Este dato, aunque parece que no coincide con el concepto más significativo de legitimación, sí que coincide con el trabajo de Nordesjö (2020) sobre la calidad en los servicios sociales suecos, que afirmaba que los y las profesionales del Trabajo Social que habían participado en la implementación de un SGC, aseguraban que su motivación para proseguir con la implantación era la mejor visión general que tenían de lo que estaba sucediendo y el poder identificar normativamente quién era el responsable y en quién se podían delegar tareas. Sin embargo, vuelve a no ser coincidente con el trabajo de Al-Majali y Almhirat (2018) que señalaba que en las entidades públicas que se había implementado el SGC EFQM no habían puntuado significativamente en la mejora de resultados de empleados/as en cuanto a más participación o empoderamiento, pero sí, en mejoras en la satisfacción de las personas usuarias, los resultados clave y la imagen corporativa.

Enlazando con la imagen corporativa, en otro plano más externo, aparecen como oportunidades en el diagnóstico aspectos relacionados con la transparencia, la mejor imagen y el poder conseguir más subvenciones. Estos elementos coinciden con las reflexiones que hacen varios autores al respecto del futuro del TSAS, como Maguregui, Corral y Elechiguerra (2019) que remarcan en su estudio la necesidad de impulsar la transparencia en las entidades sin ánimo de lucro como elemento clave para la supervivencia. Desde el propio sector también se apuesta por la transparencia y buen gobierno como estrategia (Plataforma del TSAS, 2021).

3. El desafío a la tradición

No todo el recorrido ha sido tan idílico. A lo largo del diagnóstico, aun en el posicionamiento “*believer*” de las certificaciones, se han identificado debilidades y resistencias estructurales en las entidades que responden a la pregunta de investigación sobre qué vulnerabilidades aparecen en la implantación y mantenimiento de los SGC, tanto en un plano interno como en un plano externo.

En los resultados de las entrevistas a las personas informantes clave, aparecía como una de las vulnerabilidades que más alto consenso obtenía la relacionada con la resistencia al cambio; el desafío al modelo de gestión tradicional, al cambio de la cultura habitual. Seguida muy de cerca destacaba la falta de formación y capacitación de las personas del sector que debían implantar este sistema.

Bach-Mortensen, Lange y Montgomery (2018), en su revisión sistemática sobre barreras y los facilitadores para implementar SGC en el Tercer Sector, destacan como el elemento más repetido por las entidades la falta de experiencia y capacitación interna. Estos resultados no coinciden exactamente con estudios de características muy similares (Carmona-Calvo, Suárez, Calvo-Mora y Periañez-Cristóbal, 2016; Melaô, Amorin, Marimon y Alegre, 2018). En estos estudios, las puntuaciones más altas las obtienen los obstáculos relacionados con el aumento de la carga de trabajo y el aumento de la burocracia. Estas dos dificultades también se encuentran destacadas en la parte empírica de esta Tesis, pero en una posición más baja. El citado estudio de Melaô, Amorin, Marimon y Alegre, 2018, también incluye como debilidades específicas detectadas por las entidades más pequeñas, las relacionadas con el aumento de responsabilidades del personal, el exceso de requisitos, la falta de experiencia y formación con la calidad y las dificultades lingüísticas de la norma. Este dato sí que coincide con el trabajo de campo de la encuesta que se pasaba a las entidades. Las entidades más pequeñas que tenían entre 1 y 3 trabajadores/as destacaban en las primeras posiciones de dificultades la percepción de excesiva burocracia y demasiada complejidad en cuanto a procesos y lenguaje, además de las dificultades de romper con la cultura anterior. Si ahondamos en estas percepciones se puede intuir que la falta de formación, aunque no emerja como tal, es la consecuencia de que elementos del sistema se perciban como procesos complejos de difícil comprensión. O aceptar la teoría de Carmona-Calvo, Suárez, Calvo-Mora y Periañez-Cristóbal, 2016, que las creencias de muchas entidades relacionando SGC y burocracia atienden más a prejuicios tradicionales que a datos objetivos. Si bien es cierto que, en el *verbatim* de otra investigación sobre la percepción de tareas de gestión desde el Trabajo Social en Suecia

(Shanks, Lundström, Wiklund, 2015) se expresaba como principal problema la asunción de tareas puramente administrativas y no tanto de planificación estratégica.

La mayoría de autores que han estudiado el TSAS (Beer, 2003; Barbero, 2008; Allur, Heras-Saizarbitoria y Casadeus, 2013; Juaneda, González-Menorca y Marcuello, 2013; Gómez-López, López-Fernández y Serrano-Bedia, 2017; Bach-Mortensen, Lange y Montgomery, 2018; Melaô, Amorin, Marimon y Alegre, 2018; Murthy, Sangwan y Narahari, 2021) coinciden en la mayoría de las debilidades y vulnerabilidades encontradas en este diagnóstico, si bien hay algunas pequeñas discrepancias en cuanto a cuánta relevancia se otorga a cada una.

En la presente investigación se señala como barrera muy relevante la resistencia al cambio y la falta de implicación del liderazgo.

Mosadeghrad (2014) en su metaanálisis de los estudios existentes sobre aplicación de la Gestión de Calidad Total (TQM) señala que una de las 3 principales razones del fracaso de la TQM era el entorno inadecuado, entendiendo como entorno inadecuado un liderazgo deficiente, falta de apoyo de la dirección, falta de cultura de calidad y resistencia al cambio por parte de las personas empleadas.

Beer y Eisenstat (2000), por su lado, catalogan como “asesinos silenciosos” a 6 barreras entre las que destacan el estilo y la capacidad inadecuada del liderazgo. Por otro lado, Singh (2008) analiza la relación existente entre la capacidad de gestión del conocimiento de entidades y los diferentes estilos de liderazgo. Este autor acaba concluyendo que, dependiendo del estilo de liderazgo que se ejerza, se puede influir tanto positiva como negativamente en la gestión del conocimiento de la entidad. Estas apreciaciones son coherentes con estudios posteriores sobre liderazgo y organizaciones que concluyen que el estilo del liderazgo es el que crea y da forma al contexto en el que se van a desarrollar los procesos de las entidades (Potočnik y Chaudhry, 2020), por lo que se puede asumir su influencia directa en la resistencia al cambio del sistema.

4. Pautas y recomendaciones

Una vez respondidas las principales preguntas de la investigación y con el diagnóstico avanzado se pone en cuestionamiento qué tipo de elementos, ejes o principios serán predictores de éxito o fracaso y podrán ayudar a tomar las decisiones que se adentren en estos procesos.

En los resultados se ha identificado que la intervención debe empezar antes de iniciarse el proceso y mantenerse una vez iniciado.

Antes de iniciar el proceso será necesario testear y comprobar en qué momento se encuentra la organización, qué tipo de motivación la mueve, qué formación tiene y cómo se plantea el compromiso ya que el entorno si es adecuado o no ya puede ser un predictor de éxito o fracaso.

El corregir y afrontar este entorno inadecuado, del que habla Mosadeghrad (2014), antes de empezar a implantar los sistemas, coincide con las propuestas que aparecen derivadas de la propia investigación: prácticas para **favorecer la motivación intrínseca y el liderazgo comprometido y transformacional**.

Los motivos por los que certificarse e iniciar procesos de gestión de calidad son variados. En los resultados del presente estudio de investigación aparecían motivaciones intrínsecas, como el enfoque hacia la mejora continua, y extrínsecas, relacionadas con la esperanza de obtener más recursos o cumplir requisitos legales. La combinación de ambos motivos es coherente con estudios anteriores que se han publicado al respecto (Cairns, Harris, Hutchison y Tricker, 2005; Al-Tabbaa, Gadd y Ankrah, 2013; Nordesjö, 2020).

Ahora bien, una de las propuestas de mejora que surgía en las entrevistas del presente estudio se refería a la motivación, en concreto a que existiese algún mecanismo, actividad, o proceso que fomentase la motivación de aprender, de mejorar. Este deseo expresado en el *verbatim* en todos los roles de informantes coincide con la afirmación de diferentes autores/as que han estudiado el impacto de modelos como la

EFQM en empresas. Afirman que la evidencia empírica sugiere que aquellas entidades que se comprometen con las prácticas de gestión de calidad por motivos internos tienen más probabilidades de lograr mejores resultados (Prajogo, 2011; Carmona-Calvo, Suárez, Calvo-Mora y Perriñez-Cristóbal, 2016).

Calvo-Mora, Ruiz-Moreno, Picón-Berjoto y Cauzo-Bottala, 2014, apuntan como una de las claves del éxito de las organizaciones más avanzadas las que cuentan con líderes capaces de inspirar a su personal, dando sentido a su trabajo al tiempo que actúan como elementos de referencia en lo ético, desde la transparencia más básica hasta la integridad más profunda.

La motivación puede corregir a su antónima, identificada en el diagnóstico como debilidad: la falta de motivación. Ahora bien, quién debe o puede dinamizar los procesos de motivación. En los hallazgos encontrados en el presente estudio se identificaban 2 elementos como debilidades y vulnerabilidades a superar y que podemos relacionar con la motivación y la falta de implicación del liderazgo, a la que responsabilizaban de la falta de motivación de las personas implicadas y la resistencia al cambio, la falta de motivación para salir de “la zona de confort” y cambiar la forma de hacer, la forma de ser en la entidad.

Estos hallazgos coinciden de pleno con los elementos clave que ya encontraron Johnson y Grieder (2005) cuando afirmaban que para favorecer el éxito de un proceso de certificación de calidad en una entidad se necesitaba: la participación de las personas interesadas, canales de comunicación abiertos, y sobre todo un liderazgo que aceptase el cambio. Con independencia de la motivación, hay investigaciones que confirman que la implicación y apoyo de la dirección son elementos clave para el éxito de la implantación de los SGC (Heras-Saizabitoria, Casadesús y Dick, 2002; Terziovski, Power y Sohal, 2003; Rusjan y Alič, 2010; Carmona-Calvo, Suárez, Calvo-Mora y Perriñez-Cristóbal, 2016; Gómez-López, López-Fernández y Serrano-Bedia, 2017).

Gómez-López, López-Fernández y Serrano-Bedia (2017) afirman que para que un cambio de cultura dentro de una organización del TSAS tenga éxito: “el ejercicio de un liderazgo adecuado es crítico” (p. 7).

Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Muñoz-Fritis (2021) han publicado un estudio sobre el liderazgo transformacional y los efectos en la calidad institucional, y concluyen que el estilo de liderazgo empleado por los y las líderes y la cultura que se promueve, marcan la diferencia en la implantación y generación de calidad en las instituciones de educación superior que han estudiado.

En 1998, Daniel Goleman publicó su primer artículo sobre inteligencia emocional y liderazgo y cómo influía en el desarrollo de las organizaciones. En 2008, el mismo autor junto con Richard Boyatzis publican un artículo sobre un estudio que relaciona la inteligencia social, el liderazgo y aspectos de la neurociencia social, titulado “La inteligencia social y la biología del liderazgo”. El hallazgo más destacado indica que si los líderes demuestran empatía y se adaptan a los estados de ánimo de los/las demás, afecta, literalmente, tanto a su química como a la química de los/las demás. Esto tiene que ver con las neuronas espejo. Goleman y Boyatzis (2008) afirman:

Las neuronas espejo tienen una importancia especial dentro de las organizaciones debido a que las emociones y acciones de los líderes impulsan a los seguidores a reflejar esos sentimientos y hechos. (p. 89)

Este planteamiento es coincidente con los resultados de otros trabajos (Coaquira, 2018) en la que se concluye que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño profesional.

Antes de empezar cualquier proceso de acreditación en SGC se debe hacer una autoevaluación para situar a la entidad en el punto de partida. Solo el hecho de hacer esta autoevaluación, con la implicación de la directiva y las personas trabajadoras ya aumenta la capacidad organizativa (Williams-Gray, 2016).

Como se puede apreciar en la discusión de este punto, existe concordancia entre las coincidencias en la literatura sobre la motivación y el liderazgo en relación con la implantación del SGC y las propuestas de intervención que proponen las personas informantes implicadas en esta investigación para favorecer la motivación de los equipos y avanzar en las resistencias al cambio. Gómez-López, López-Fernández y

Serrano-Bedia, en 2017 relacionan directamente la necesidad de formación y capacitación de las personas que lideran las entidades, en competencias, ya no solo técnicas, sino personales y actitudinales, para que se pueda hacer frente a la necesidad de los cambios necesarios en el TSAS en el entorno cambiante al que se enfrenta la sociedad (Gómez-López, López-Fernández y Serrano-Bedia, 2007). Sin obviar que lograr cambios profundos en estos aspectos a corto plazo es complejo (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Muñoz-Fritis, 2021).

Otra de las propuestas de intervención que destaca en la exposición de los resultados como elemento que permitirá corregir las debilidades y afrontar las amenazas es la formación, la capacitación de las personas empleadas. Esta propuesta coincide con algunas actuaciones que ya están llevando a cabo las actualizaciones de los SGC.

El modelo de gestión de calidad de Reconocimiento a la gestión y al compromiso social, más conocido como modelo Estrellas, se actualiza en 2021 e incluye como requisito para certificarse el haber realizado algún tipo de formación previa al respecto. Ya en el 2010, Medina y Medina planteaban que era absolutamente necesario incluir formación en gestión de calidad en profesiones que se dedicaban a la acción social, en concreto en su artículo, señalan el grado en Trabajo Social. Ya se veía en el marco teórico una experiencia que había concluido con la afirmación de que las primeras entidades que abandonan la implantación de los SGC eran aquellas que no los habían interiorizado y los consideraban como algo externo que, además no acababan de comprender muy bien. Aspecto que coincide con la premisa de que las entidades reconocen más mejoras cuanto mayor es su recorrido con el SGC, esto se debe a que aparece lo que se llama el “efecto aprendizaje” (Terziovski y Power, 2007).

Una vez empezado el proceso los resultados resaltan como propuestas relacionadas con el aumento de los recursos al respecto y con el acompañamiento en el proceso.

Más de la mitad de las entidades encuestadas piensa que el coste económico en la implantación y renovaciones es demasiado alto y no se encuentra dentro de las

prioridades de financiación. Esta dificultad coincide con las encontradas en otros países como Portugal en el que sus entidades del tercer sector se quejan de la falta de apoyo financiero para mantener las certificaciones (Melaô, Amorin, Marimon y Alegre, 2018).

Los poderes públicos deberían estar implicados en la financiación de estos procesos, máxime si, además, se establecen como requisitos en subvenciones y conciertos, como ya hemos visto en el marco teórico que pasa con las bases de la financiación de convocatorias como la del IRPF. Las asociaciones sin ánimo de lucro no generan beneficios, sus partidas a financiar son estancas y están muy relacionadas con los servicios que ofrecen, por lo que muchas veces se cae en la contradicción de dejar como no prioritaria la financiación de obtener o mantener una certificación o sistema de gestión de calidad considerándolo como secundario, cuando puede ser la base para que las actividades y servicios considerados como prioritarios cumplan realmente su misión y sean eficaces. La necesidad de afrontar estas amenazas coincide con los retos que se plantea el TSAS. Según el último informe de la Plataforma de ONG de Acción Social (2022b), se exponen como análisis y retos una mejor sostenibilidad económico-financiera, y se concretan posibles medidas como la negociación y adopción de un marco estable y suficiente de financiación para el sector de ámbito estatal.

La otra propuesta de intervención que agrupa a varios elementos está relacionada con la demanda que aparece en los resultados de un acompañamiento estable durante el proceso. Esta propuesta concuerda con un elemento facilitador en el mantenimiento de los SGC que apunta Martha Morrison (2005) en sus conclusiones de investigaciones, y al que llama: “el supervisor competente”.

Dada la idiosincrasia del TSAS, se pone en evidencia la necesidad de una figura específica para la gestión de calidad. Aunque la gestión con calidad implique a toda la entidad y precise de la participación de todos los grupos de interés, una figura incorporada en la plantilla para impulsar y revisar el sistema se percibe como agente facilitador.

Ahora bien, qué figura profesional podría liderar este proceso de acompañamiento. Más allá de nuestras fronteras (Matthies, Peeters, Hirvilammi y

Stamm, 2020; Turpin y Shier, 2020; Winter, Neeson, Daryl, Smith, Millen y Connolly, 2020) dedican artículos a poner en valor la figura del Trabajo Social como impulsor de la innovación para las organizaciones sin ánimo de lucro. Esta figura coincide con la figura que se contrata en mayor proporción en las entidades sin ánimo de lucro (Plataforma del Tercer Sector, 2019). Si bien es cierto que las profesiones dedicadas a la acción social han tenido siempre una tendencia de huir de la gestión considerándola opuesta a la intervención (Mora, García y Morquillas, 2016) hay literatura que señala las posibilidades de que los puestos de línea intermedia o gerenciales los ocupen profesionales del Trabajo Social para contrarrestar el impacto del gerencialismo en su connotación más negativa (Lawler, 2007; Aronson y Smith, 2011).

Ya se han explorado las oportunidades para que la profesión del Trabajo Social alcance posiciones que tengan relación directa con las tareas de gerencia (Healy y Hampshire, 200; Evans, 2009 y 2013). No obstante, es necesario que en este sentido se tenga muy presente, tal y como señala Verde-Diego y Cebolla (2017), que, aunque en la actualidad se identifican diferentes figuras profesionales de Trabajo Social, en ninguna de ellas debe perderse el sentido crítico, comprometido o militante.

Shanks, Lundström y Wiklund (2015) escriben sobre los resultados de una investigación en la que se indagaba sobre la percepción de identidad profesional que tienen sobre sí mismas las profesionales del Trabajo Social que ejercen mandos intermedios, de gerencia o de gestión de calidad en los servicios especializados suecos. En los grupos focales de este estudio se destaca que, aunque se autodenominen como gerentes, todas consideraban que el hecho de que su profesión de base fuese Trabajo Social les brindaba conocimientos y valores relevantes para su rol gerencial, que en otras disciplinas no estaban. En la misma línea Evans (2013) destaca que en la percepción de sí mismos de gerentes-trabajadores sociales incluye que en el proceso de selección se valoraban las habilidades gerenciales, pero también la experiencia desde el Trabajo Social.

Medina y Medina 2010 plantean una formación más exhaustiva en gestión de calidad dentro de los planes de estudio del Grado de Trabajo Social, por ejemplo. Tiene

sentido si se tiene en cuenta que en el TSAS los perfiles relacionados con Trabajo Social son muy abundantes, y tienen asumidas no solo funciones de intervención directa, sino también funciones de planificación y gestión de proyectos. En la mayoría de grados de Trabajo Social tienen asignaturas en las que se adquieren competencias en gestión de proyectos. Según el libro blanco de Trabajo Social publicado por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y la Acreditación (ANECA, Vázquez-Aguado, 2014), una de las competencias que se desarrollan en el grado de Trabajo Social está directamente relacionada con: “preparar, producir, implementar y evaluar los planes de acción con el sistema, clientes y colegas profesionales” (p. 119). Con esta unidad de competencia se desarrollan acciones más concretas como: identificar el contenido de acciones y redactar planes, desarrollar el seguimiento, coordinar y apoyar las acciones de otras personas implicadas en la implementación de planes de intervención, revisar la efectividad de dichos planes y adaptarlos a las necesidades cambiantes. Estas competencias coinciden con el ejercicio de la profesión, tal y como por ejemplo se recoge en Esteban-Romani (2020), en un artículo sobre la relevancia de la figura de la persona trabajadora social de las asociaciones de pacientes en sus funciones tanto de atención directa como de crear y gestionar programas de intervención, desarrollar marketing social del Tercer Sector y generar buenas prácticas.

Desde una mirada global de los resultados obtenidos, se puede generalizar que la implantación de los sistemas de gestión de calidad en el TSAS son lo que se puede decir un proceso de cambio por el que pasa la entidad.

La última pregunta de esta investigación, de las que derivaba el objetivo de: “proporcionar estrategias de intervención que faciliten la implantación y mantenimiento de la calidad en las entidades del TSAS”, versaba sobre si pueden articular las características de los procesos de cambio de las personas a los procesos de cambio de las entidades compuestas por personas, y en caso de ser así ¿se pueden aplicar metodologías de intervención similares? Existe literatura que parte de la concepción de que el proceso grupal y los equipos de trabajo tienen similitudes con un ser vivo (Capellao, 2014; Laviano, 2019). Es por ello, que en el marco teórico se añade

un capítulo con pinceladas de esta aproximación. Desde esta perspectiva se puede plantear que metodologías como la entrevista motivacional y diálogos apreciativos pueden servir en el acompañamiento en los procesos de cambio a los equipos de trabajo (Barranco, 2011; Leopold, 2018; Laviano, 2019).

En los resultados de la presente investigación se ha visto que la resistencia al cambio es uno de los obstáculos a superar. La entrevista motivacional es una metodología que se ha utilizado con individuos para cambiar sus estilos de vida y avanzar hacia un estilo de vida mejor. Los resultados proponen tanto una motivación previa al equipo que “abone el terreno” y un acompañamiento posterior de seguimiento que refuerce conductas y procesos para que la implantación y adherencia sea más eficaz.

La entrevista motivacional es una metodología que no “instala” motivación, pero sí evoca el pensamiento y el lenguaje para el cambio (Miller y Rollnick, 2015). Los diálogos apreciativos están en la misma línea, y pueden ser una buena metodología para el acompañamiento en la implantación del sistema. Esta asociación coincide con los resultados del estudio de Reyes (2020) en el que, a través de la indagación apreciativa, en un entrenamiento para reforzar los patrones de comunicación y cambio, las personas trabajadoras aumentaron la motivación hacia la responsabilidad con las metas de la organización.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. Diagnóstico sobre la implantación de los SGC en las entidades del TSAS
2. Planteamiento de estrategias de intervención que faciliten la implantación y mantenimiento de los SGC en el TSAS
3. Limitaciones del presente trabajo y propuestas de nuevas líneas de investigación

Este trabajo de Tesis ha permitido dar respuesta a los objetivos previstos. Se planteaban dos objetivos generales: por un lado, proporcionar un diagnóstico sobre la implantación de los SGC en las entidades del TSAS y, por otro, plantear estrategias de intervención que faciliten la implantación y el mantenimiento de estos sistemas en las entidades del TSAS.

1. Diagnóstico sobre la implantación de los SGC en las entidades del TSAS

Atendiendo al primer objetivo de realizar un diagnóstico, se han podido determinar características de la implantación de SGC en las entidades del TSAS, gracias al análisis tanto de los resultados de las pruebas empíricas de esta investigación como a las pruebas aportadas por los diferentes autores citados.

En concreto, tres son las conclusiones principales que se van a destacar de este diagnóstico:



1. La implantación de los SGC en el TSAS introduce importantes beneficios en la eficacia y eficiencia de los procesos internos de las entidades, junto con una mayor implicación de los grupos de interés y una mejor orientación hacia la persona usuaria, lo que va a impactar directamente en la mejora de su bienestar y calidad de vida.

Para lograrlo, se requiere implementar gestión de calidad, que poco tiene que ver con los prejuicios que la asocian a la “burocracia” o rellenar papeles y datos “*sin ton ni son*”. Se puede concluir que tiene que ver con aspectos que se engloban en tres elementos clave:

- el desarrollo de la capacidad organizativa,
- la evaluación sistemática enfocada a la mejora de la calidad de vida de las personas y
- la transformación de la información recibida de todos los grupos de interés, en conocimiento.

La capacidad organizativa que tiene una organización es un medidor sobre cuál es su competencia en cuanto a ofrecer servicios eficaces y eficientes orientados a la misión de la entidad y su nivel de sostenibilidad. A lo largo de todo este trabajo se ha podido comprobar cómo tanto la revisión de la literatura académica, como los resultados del trabajo de campo indican que los SGC contribuyen a mejorar esa capacidad organizativa de las organizaciones.

La lógica de los SGC sigue el esquema de:

- determinar el propósito y los resultados a alcanzar,
- planificar el enfoque para alcanzarlos,
- desplegar las acciones necesarias y
- evaluar y revisar todos los momentos y a todas las personas implicadas.

Esta lógica invita a las entidades a entrar en la cultura de la reflexión y la mejora continua. La revisión, unida a la necesidad de mejora, impregna tanto procesos puramente organizativos que harán más eficaces y eficientes las actuaciones y servicios como también impregna los procesos más relacionados con la línea estratégica.

Y de aquí surge el siguiente aspecto clave a destacar: la evaluación sistemática enfocada hacia la mejora de la calidad de vida de la persona usuaria. Los modelos de gestión de calidad orientados hacia la persona usuaria, que superan a los primigenios que solo se centraban en el aseguramiento de la calidad, proporcionan herramientas de revisión y evaluación centradas en las necesidades de los grupos de interés y en el cumplimiento de la misión de la entidad.

A lo largo de toda la investigación, la participación ha aflorado como una

dimensión clave, tanto para los SGC, como para la acción social. Los SGC siguen el recorrido hacia la satisfacción de la persona usuaria: incorporan más participación de las personas usuarias, esto hace que se mejore en la comprensión de las necesidades percibidas. A mejor comprensión de las necesidades, mejor planteamiento de los objetivos de intervención; a mejor planteamiento de objetivos, mejor despliegue de servicios-intervenciones y, parece que sigue la lógica que, a mejores intervenciones, mayor satisfacción tanto en las personas que realizan la intervención como en las que la reciben.

Cuando se habla de personas, no solo se refiere a las personas usuarias, sino también a las personas trabajadoras, a las personas que de una u otra manera están implicadas en el ecosistema. La lógica de los SGC hace que las entidades estén en continua vigilancia sobre sí están alcanzado su propósito y están generando los resultados deseados en sus grupos de interés. Los grupos de interés no tienen la categoría de objeto de la entidad, sino que se les otorga la categoría de sujeto activo y con derechos. El sistema obliga a preguntar a las personas usuarias, a las personas trabajadoras, a todos los grupos de interés. La participación se convierte en imprescindible. El involucrar a la persona en su propio proceso de cambio, indagar en sus percepciones, así como fomentar su participación es un principio básico de intervención social.

El sistema no solo obliga a preguntar, sino que se preocupa y ocupa de las respuestas obtenidas. Y aquí destaca el tercer elemento clave: la transformación de la información recibida de los grupos de interés en conocimiento. Las herramientas de evaluación y revisión sistemática de los SGC van a proporcionar datos. Se puede pasar un cuestionario de satisfacción de un servicio a una persona usuaria y proporcionará datos, se pueden recoger los estándares planteados en la ejecución de una actividad y proporcionarán datos. Ahora bien, el tener recogidos en un Excel una cantidad de datos puede no significar nada y no aportar nada. Es el tratamiento que se haga de esos datos, lo que les otorga significación y categoría de conocimiento. Los “datos” no son cuestiones de menor importancia o de burocracia. Los datos pueden ser una

herramienta de transformación social. Los “datos” que se examinan y se ponen en contexto, se van a transformar en información. La información, una vez más, si no se hace nada con ella, aporta un valor muy limitado, pero si se combina con habilidades y experiencias, se convierte en conocimiento. Y el conocimiento que se somete a decisiones de cómo, cuándo y por qué utilizarlo, se convierte en sabiduría e innovación (Anand y Singh, 2011), que se puede utilizar para gestionar dimensiones de la entidad que, una vez más, sirvan para mejorar la calidad de vida de las personas.



2. Existen resistencias al cambio en las entidades del TSAS y su entorno sobre las que se necesitan planes de actuación sostenidos en el tiempo. Estas barreras están directamente relacionadas con la idiosincrasia del sector, liderazgos inadecuados, falta de formación y falta de apoyos del ecosistema.

Ahora bien, este diagnóstico, atendiendo a los objetivos que trataban de identificar los elementos que facilitaban y que dificultaban la implantación de estos sistemas, ha puesto de manifiesto su segunda conclusión. Para la implantación de los SGC en las entidades, o mejor dicho, para su construcción y asimilación, porque como afirmaban Medina y Medina, en 2010, los sistemas de gestión no se implantan, se construyen a partir de la realidad de cada organización, hará falta superar algunos desafíos.

Estos desafíos se pueden categorizar en dos grupos:

- retos derivados del carácter estructural de las entidades y del sector (cultura, motivación, conocimiento) y
- los derivados del ecosistema en el que convive (recursos al alcance, implicación de otros agentes del entorno).

Sobre estos retos se plantean explorar las principales líneas de actuación que habría que poner en marcha para consolidar con éxito los procesos de transformación en la implantación de los SGC en las entidades del TSAS, corrigiendo y afrontando los

elementos barrera y manteniendo y explorando los ejes facilitadores, desde el subtítulo de esta Tesis: “Un diagnóstico desde la mirada del Trabajo Social”.

La resistencia al cambio de modelo de actuación tradicional aparece como un reto a superar, tanto en investigaciones anteriores que se han nombrado en la discusión, como en los resultados encontrados en la que nos ocupa. La larga tradición del TSAS, de funcionar con sistemas menos estructurados y más espontáneos, hace que el proceso de implantación necesite pasar necesariamente por un proceso de cambio de hábitos y de cultura. Se puede concluir que la gestión de calidad interpretada como una oportunidad de aprendizaje y mejora frente a la interpretación de fiscalización y control es la clave de la implicación de los equipos de trabajo y del éxito de la implantación. Pero para lograr esta significación aparecen dos elementos clave:

- liderazgo y
- conocimiento.

Los liderazgos han emergido a lo largo de este trabajo como elementos de especial relevancia para la motivación y cultura de la entidad. Es necesario disponer de líderes que sean capaces de comunicar y motivar a sus equipos y al resto de grupos de interés. Estamos en un momento social en continuo movimiento y las entidades del TSAS no son ajenas a estos cambios. Esto implica que toda la estructura de estas entidades debe revisarse. El liderazgo es el que marca el rumbo de la entidad. Se necesitan líderes que planteen proyectos ilusionantes y claros, que generen cultura de mejora y que sean conscientes del entorno. Un liderazgo, menos jerárquico que el tradicional y más centrado en la colaboración, será más facilitador.

El liderazgo de las entidades del TSAS debe formarse y re-formarse constantemente para no perder de vista la misión de la acción social y el entorno en el que se desarrolla. Los SGC y el liderazgo se necesitan mutuamente. Para garantizar el éxito de un SGC se necesita un liderazgo motivacional, pero al mismo tiempo, los SGC pueden ser aliados para favorecer el empoderamiento y la transformación de este liderazgo, ya que dentro del sistema ocupan un lugar preeminente. Se resalta la significación que tiene el apartado del liderazgo en los modelos de sistema de gestión

como EFQM y modelo Estrellas y, sobre todo, el planteamiento que se hace de cómo el liderazgo se puede ejercer desde cada persona que compone la entidad.

Otro aspecto clave a intervenir es la necesidad de formación y capacitación. Se ha demostrado que es necesario que todas las personas de la entidad que van a estar implicadas en estos procesos comprendan en qué consiste la gestión con calidad. Y para ello, hay que formar, capacitar y re-capacitar. Pero lo interesante de este aspecto es plantear una formación no solo con cuestiones académicas, teóricas y metodológicas, sino impregnada de una ideología de “formarse para mejorar”, de formarse para ofrecer lo mejor de cada persona. Y aquí volvemos una vez más, a la cuestión ética inicial. Como se expresaba en la exposición de motivos de esta Tesis, la gestión con calidad en los sistemas del bienestar es una cuestión ética, se debe trabajar por impregnar la cultura de ofrecer la mejor intervención posible. Las personas usuarias para las que se trabaja desde la intervención social se merecen intervenciones excelentes, desempeñadas por profesionales excelentes.

Otros agentes del entorno, también van a tener un papel importante. La administración pública se ha erigido en el diagnóstico como un actor relevante en la acción social, por su carácter de proveedor de recursos económicos, pero también por su poder legitimador y regulador de la acción social. Por tanto, no puede ser ajena a estos procesos. Una mayor implicación de las administraciones públicas en la gestión con calidad en la acción social será un elemento facilitador. Esta implicación se puede traducir en dos acciones básicas:

- apoyo económico y
- desarrollo normativo.

Apoyo económico para un sector con retos muy importantes en cuanto a sostenibilidad económica en el futuro y con alta dependencia de la financiación pública. Pero a ese apoyo económico hay que sumarle el desarrollo normativo que facilite la legitimación de la implantación de estos procesos en las entidades.

La legislación del sector de la intervención social, cada vez más, incorpora la

calidad en sus principios. Eso es muy adecuado, pero hay que ir un paso más allá y no solo quedarse en una declaración de principios, sino, desarrollarse normativamente.

No solo la administración es un agente del entorno señalado como importante, los agentes que capacitan a las personas que van a trabajar en intervención social van a ser fundamentales. Es necesario formar y reciclar a los agentes del bienestar en estas cuestiones. La formación debe inspirarse desde los grados universitarios implicados e ir desarrollándose en el transcurso del quehacer profesional. La profesión del Trabajo Social, como agente del bienestar, deber ir incorporando y/o ampliando estas cuestiones en su plan de estudios de grado, máster y reciclaje. De manera que, cuando las y los profesionales desempeñen su quehacer profesional, la gestión con calidad no será un proceso aparte añadido, sino que entre en la lógica de la intervención de manera más natural.



3.- La incorporación de la mirada desde el Trabajo Social y sus metodologías en la implantación de SGC en entidades del TSAS facilitará el cambio en la gestión y sus procesos.

La tercera conclusión exponía que se ha visibilizado que la gestión y la calidad en la acción social pueden alejarse de la mirada que lo relaciona con el sector empresa y centrarse en las metodologías sociales.

El título de este trabajo incluía como subtítulo “Una mirada desde el Trabajo Social”. Las y los profesionales del Trabajo Social pueden acompañar a las personas, grupos y comunidades en sus procesos de cambio, pero también pueden acompañar a los equipos técnicos y directivos en sus procesos de cambio. Se pueden asociar metodologías que ya se utilizan para gestionar el cambio en personas y grupos, y en las entidades objeto de estudio. Para ello, se ha hablado de los diálogos apreciativos y la entrevista motivacional por su filosofía de centrar la atención en la persona y en las capacidades. Aunque no se ha realizado trabajo empírico al respecto, sí se ha relacionado la teoría académica y el diagnóstico. Todo apunta a que estas serán

herramientas de gran utilidad para favorecer actitudes de motivación y autoeficacia y son herramientas que se manejan desde el Trabajo Social, por lo que se deberían abrir más líneas de investigación en este sentido.

En los resultados y la discusión de la presente Tesis ha emergido como elemento facilitador para estos procesos la figura de una persona “supervisora-acompañante” que puede estar asociada a la profesión del Trabajo Social en sus funciones de gestión, supervisión y planificación. Desde la mirada del Trabajo Social debemos recordar a nuestras pioneras que ya apostaban porque las y los profesionales del Trabajo Social deben tener una mayor presencia en las políticas sociales y en la toma de decisiones. Somos agentes de transformación, por lo que no podemos permanecer ajenas o ser simples espectadoras de estos procesos. Debemos ser un agente activo de los mismos. Y a lo largo de los resultados y la discusión se ha podido rescatar una tendencia que no repudia la aplicación de la profesión en su dimensión más “gestora y evaluadora”, siempre y cuando esta dimensión no esté pervertida con procesos administrativos básicos y burocracia, sino que protagonice la capacidad de planificar para transformar, dirigir para inspirar, gestionar para innovar, en definitiva, contribuir al fin último tanto de la profesión como de la acción social:

- promover el cambio y desarrollo social para hacer frente a los desafíos de la vida y
- aumentar el bienestar de la ciudadanía.

En definitiva, el diagnóstico situacional realizado sobre la implantación y mantenimiento de estos SGC corrobora conclusiones de otros estudios, se especializa más en el TSAS y se amplía y enriquece con las voces de varios de los grupos de interés implicados.

En este estudio, no solo participan las voces de las personas expertas y estudiosas, sino también las voces de las personas usuarias, las personas trabajadoras que lo aplican y las personas directivas. Como se planteaba en la metodología, se ha podido estudiar al objeto de estudio desde diferentes perspectivas y se ha podido llegar a conclusiones ampliadas respecto a otros estudios, ya no en términos de muestra, sino de dimensiones. Este diagnóstico ha puesto de manifiesto la utilidad de la calidad en el

TSAS y ha identificado los retos a los que se enfrentan las entidades en estos procesos de transformación y gestión de calidad. Con este diagnóstico se han detectado varias estrategias de intervención que serán de gran utilidad para preparar el entorno y así facilitar el éxito del proceso.

2. Planteamiento de estrategias de intervención que faciliten la implantación y mantenimiento de los SGC en el TSAS

Para dar respuesta al segundo objetivo general, sobre plantear estrategias de intervención que faciliten la implantación y el mantenimiento de estos sistemas en las entidades del TSAS, en el presente trabajo de investigación se han señalado los retos y desafíos a superar y se han alineado con posibles líneas estratégicas de actuación, definiendo una posible hoja de ruta con aspiraciones a inspirar y metodologías del Trabajo Social que pueden facilitar el camino del cambio.

Las estrategias pasan por las conclusiones del diagnóstico y se puede sintetizar en una secuencia que siga los siguientes pasos:

- estrategias facilitadoras de las ciencias sociales para superar la resistencia al cambio,
- formación y acompañamiento para liderazgo y equipos técnicos,
- implicación de todos los agentes incluidos en el ecosistema de las entidades.

El que la interpretación y la aplicación de un sistema de gestión de calidad se haga desde una mirada más ética y más social va a marcar la diferencia entre aplicar un sistema de medición y control o para incorporar un sistema de gestión de mejora continua y búsqueda de la excelencia. Es muy útil tener un modelo de gestión como el modelo EFQM o el Modelo Estrellas, pero estos no deben convertirse en un fin, sino que se les debe otorgar la categoría de herramienta. No se pueden confundir con un proceso burocrático, son un proceso de transformación para atender las necesidades actuales y

futuras y, sobre todo, para facilitar procesos que mejoren la calidad de vida de las personas usuarias.

Esta investigación aporta información importante para aquellas entidades que se animen a implicarse en la adopción de este tipo de certificaciones y puedan utilizar el diagnóstico aquí expuesto para poder adoptar medidas previas que favorezcan la garantía del éxito de los procesos.

Tal y como se exponía en la introducción de este trabajo, la acción social dentro del TSAS constituye un pilar básico para el sistema de bienestar. Esta investigación se ha centrado más en el universo de las entidades más pequeñas que, aunque como exponemos son imprescindibles en la acción social, no están exentas de la necesidad de transformación en este entorno volátil y complejo. Este ecosistema cambiante ya no es el mismo que hace dos décadas y requiere de nuevos desafíos y retos para transitar por él. Este tipo de entidades se van a enfrentar a retos relacionados con la necesidad de un mayor fortalecimiento interno basado en el trabajo en red, las buenas prácticas, la innovación, la gestión del conocimiento, la gestión de calidad, una mayor visibilidad del impacto, una reconciliación con la base social y una necesidad de una mayor diversificación de fondos de financiación. Y no solo tendrá que enfrentarse a esos nuevos desafíos, sino que deberá seguir lidiando con los retos tradicionales relacionados con sus crisis de identidad y sostenibilidad, y tratando siempre de no caer en la trampa de convertirse en un prestador de servicios a las órdenes de la administración, sino seguir siendo un agente básico y con identidad propia en la transformación social.

Hay escasez en estudios de investigación sobre gestión de calidad en el TSAS en España y, en concreto, con incidencia en el impacto en la persona usuaria y desde el Trabajo Social. Por tanto, este trabajo va a sumarse a este cuerpo de literatura que pone de relieve la reflexión sobre la implantación de estándares de gestión de calidad en la intervención social.

3. Limitaciones del presente trabajo y propuestas de nuevas líneas de investigación

A lo largo de todo el trabajo de investigación han surgido dos limitaciones a destacar:

- por una parte, la ausencia de bibliografía académica y de estudios sobre SGC y TSAS que, además, se relacionen con las personas usuarias y,
- por otra parte, la limitación numérica de la muestra. La muestra podría ampliarse a otros sectores dentro de la acción social y a otra tipología de entidades.

Las conclusiones del presente trabajo abren un abanico de líneas de investigación que podrían profundizar y corroborar las propuestas planteadas e incorporar nuevas propuestas.

El liderazgo está estrechamente vinculado a lo largo de toda la investigación como un elemento clave que puede resultar tanto resistente al cambio como facilitador del mismo, según cómo se ejerza. Por tanto, futuras investigaciones podrían ahondar en este aspecto, analizando la vinculación entre la cultura de las organizaciones y su tipo de liderazgo, así como las posibles intervenciones para favorecer liderazgos saludables.

Otro aspecto en el que se debería seguir investigando trata sobre la aplicación de estos contenidos en la formación y capacitación de los y las profesionales de Trabajo Social y/u otras disciplinas de las ciencias sociales.

Por otro lado, sería conveniente profundizar en más líneas de investigación que se centren en el impacto directo y a largo plazo en la persona usuaria y en el ecosistema de actuación de las entidades.

En la presente investigación se ha puesto de manifiesto la relación entre la gestión con calidad y la calidad de vida de la persona usuaria, pero será necesario corroborar y ampliar esta relación con nuevas investigaciones con más muestra y sistematizadas.

Además, se deberían abrir otras líneas de investigación que abran este diagnóstico

y sus propuestas de intervención más allá del TSAS y se introduzcan en los servicios sociales.

Por último, habría que seguir investigando en cómo debería ser la evolución de los SGC para atender a los retos que tiene por delante el sector, de cómo estos sistemas que surgieron del mundo de la industria pueden y deben mutar para acercarse todavía más a la idiosincrasia de la evaluación social.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Acero, Cándida (1988). La investigación en trabajo social. *Cuadernos de trabajo social*, (1), 36-46.

Alberich Nistal, Tomás (2018). *Tercer sector. La participación de las organizaciones no lucrativas*. Madrid: Dykinson, S.L.

Alejo, Mariela y Belkis Osorio (2016). El informante como persona clave en la investigación cualitativa. *Gaceta de pedagogía*, (35), 74-78.

Aliena Miralles, Rafael (2007). *Las esferas de la calidad. El mundo voluntario, la acción social y la búsqueda del sistema*. Madrid: Fundación FOESSA.

Aliena Miralles, Rafael (2008). *Los equilibrios del Tercer Sector. Una filosofía del pluralismo de funciones*. Cuadernos de debate 4. Madrid: Fundación Luis Vives.

Aliena Miralles, Rafael y José Vicente Pérez Cosín (2006). Más allá del paradigma de los recursos: los servicios sociales, el trabajo social y sus retos. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (1), 461-477. <http://hdl.handle.net/10550/67401>.

- Allur, Erlantz; Iñaki Heras-Saizarbitoria, y Martí Casadesús (2013). Estudio de la adopción y el abandono de modelos de gestión de la calidad en centros gerontológicos de la CAPV. *Zerbitzuan*, (54), 85-96. <https://doi.org/10.5569/1134-7147.54.05>.
- Al-Majali, Bashar y Mervat Almhurat (2018). The role of European Foundation for Quality Management (EFQM) in improving public sector efficiency and it's impacts on customer satisfaction employees results and corporate image. *International Journal for Quality Research*, (12), 593-608. <https://doi.org/10.18421/IJQR12.03-03>.
- Al-Tabbaa, Omar; Kenneth Gadd y Samuel Ankrah (2013). Excellence models in the non-profit context: Strategies for continuous improvement. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 30(5), 590-612. <https://doi.org/10.1108/02656711311315521>.
- Ambrosini, Maurizio (1994). *L'efficienza della solidarietà*. Milán: Vita e pensiero.
- Anand, Apurva y MD Singh (2011). Understanding knowledge management: a literature review. *International Journal of Engineering Science and Technology*, 3(2), 926-939.
- Anheier, Helmut K (2002). The Third Sector in Europe: five theses. *Civil Society Working Paper 12. London School of Economics*. http://www.lse.ac.uk/collections/CCS/publications/cswp/cswp12_abstract.htm
- Anheier, Helmut K (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. London: Routledge.
- Anheier, Helmut K y Lester M Salamon (1997). El sector de la sociedad civil. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales*, (5), 37-48.
- Ariño Villarroya, Antonio (2004). Asociacionismo, ciudadanía y bienestar social. *Papers: Revista de sociología*, (74), 85-110.

- Ariño Villarroya, Antonio (2008). Articulación del Tercer Sector en España. *Revista española del tercer sector*. (10), 107-132.
- Ariño Villarroya, Antonio y Ramón Llopis Goig (2007). *Asociacionismo y voluntariado en España. Una perspectiva general*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Aronson, Jane y Kristin Smith (2011). Identity work and critical social service management: balancing on a tightrope? *The British Journal of Social Work*, (41), 432-448. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcq102>.
- Arranz Val, Pablo; Julio César Puche Regaliza y Paula Antón Maraña (2020). Quality in organizations: Its capacity for transformation to create sustainable value. *Economics and Business Letters*, 9(4), 306-316. <https://doi.org/10.17811/eb1.9.4.2020.306-316>.



- Bach-Mortensen, Anders; Brittany Lange y Paul Montgomery (2018). Barriers and facilitators to implementing evidence-based interventions among third sector organisations: a systematic review. *Implementation Sci*, 13 (103), 1-19. <https://doi.org/10.1186/s13012-018-0789-7>.
- Balcázar Nava, Patricia; Norma González Arratia; Gloria Gurrola Peña y Alejandra Moysén Chimal (2013). *Investigación Cualitativa*. México: Universidad Autónoma del Estado de México. <http://hdl.handle.net/20.500.11799/21589>.
- Barbero Blanco, Izaskun (2008). Sistemas de gestión de la calidad en el tercer sector de acción social: situación actual y propuestas de futuro. *Zerbitzuan*, (43), 7-18. <https://doi.org/10.5569/1134-7147>.
- Barranco Expósito, Carmen (2002). *La Calidad percibida en centros de atención a personas con discapacidad psíquica de Tenerife. Un enfoque integrado de la*

calidad de vida, calidad de servicio y calidad de vida laboral. Santa Cruz de Tenerife: Fundación Canaria Salud y Sanidad.

Barranco Expósito, Carmen (2004a). La intervención en trabajo social desde la calidad integrada. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, (12), 79-102.

Barranco Expósito, Carmen (2004b). Los servicios sociales y la calidad integrada. Investigación realizada en centros de atención a personas con discapacidad. *Revista Española sobre Discapacidad Intelectual*, 35(211), 5-17.

Barranco Expósito, Carmen (2011). Buenas prácticas de calidad y trabajo social. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 0(18), 57-74.
<https://doi.org/10.14198/ALTERN2011.18.03>.

Barriga Martín, Luis Alberto (2000). Calidad en los servicios sociales: reflexiones sobre la calidez. *Servicios Sociales y Política Social*, (49), 31-62.

Barthélemy, Martine (2003). *Asociaciones: ¿Una nueva era de la participación?*
Valencia: Tirant lo Blanch.

Beer, Michael (2003). Why total quality management programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation. *Decision Sciences*, 34(4), 623-642. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5414.2003.02640.x>

Beer, Michael y Russell A. Eisenstat (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.

Belda-Miguel, Sergio (2022). Expanding well-being by participating in grassroots innovations: Using the capability approach to explore the interest of alternative food networks for community social services. *The British Journal of Social Work*, (00), 1-21. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcab267>.

Belis Herrero, Victoria (2010). La organización y la gestión en los servicios sociales. El trabajador social en la gestión y organización de los servicios sociales. *TS Nova*,

(2), 61-70.

Boaz, Annette; Huw Davies; Alec Fraser y Sandra Nutley (2019). *What works now? Evidence-informed policy and practice*. Bristol: Policy Press.

Borderías, Cristina (1997). Subjetividad y cambio social en las historias de vida de mujeres: notas sobre el método biográfico. *Arenal*, 4(2), 177-195.

Bouquet, Brigitte (2006). Management et travail social. *Revue française de gestion*, 9-10(168-169), 125-141.



Cabero Almenara, Julio y Julio Barroso Osuna (2013). La utilización del juicio de experto para la evaluación de TIC: el coeficiente de competencia experta. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 65(2), 25-38. <https://doi.org/10.13042/brp.2013.65202>.

Cabra de Luna, Miguel Ángel (2016). Realidad del tercer sector en España y crisis del estado de bienestar: retos y tendencias. *Ehquidad. Revista internacional de políticas de bienestar y trabajo social*, (1), 115-134. <https://doi.org/10.15257/ehquidad.2014.0005>.

Cabrera, Gustavo A (2000). El modelo transteórico del comportamiento en salud. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 18(2), 129-138.

Cairns, Ben; Margaret Harris; Romaine Hutchison y Mike Tricker (2005). Improving performance? The adoption and implementation of quality systems in U.K. nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 16(2), 135-151. <https://doi.org/10.1002/nml.97>.

Calvo-Mora, Arturo; Carolina Ruiz-Moreno; Araceli Picón-Berjoyo y Lourdes Cauzo-Bottala (2014). Mediation effect of TQM technical factors in excellence

management systems. *Journal of Business Research*, 67(5), 769-774.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.042>.

Canto, Ainara y Rafael López-Aróstegui (2008). Libro blanco del Tercer Sector de Bizkaia 2007. Recuperado del Observatorio Vasco del Tercer Sector de Acción Social:
<https://3seuskadi.eus/coleccion/libro-blanco-del-tercer-sector-de-bizkaia-2007/>

Capellao Kaspary, Magda (2014). Complex thought and systems thinking connecting group process and team management: New lenses for social transformation in the workplace. *Systems Research and Behavioral Science*, 31(5), 655-665.
<https://doi.org/10.1002/sres.2313>.

Caravantes López de Lerma, Gloria M^a y Mercedes Botija Yagüe (2022). MAXQDA y su aplicación a las Ciencias Sociales: un estudio de caso comparado sobre vulnerabilidad urbana. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 29(1), 48-83.
<https://doi.org/10.14198/ALTERN.19435>.

Carmona-Calvo, Miguel Ángel; Eva María Suárez; Arturo Calvo-Mora y Rafael Periañez-Cristóbal (2016). Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. *European Research on Management and Business Economics*, 22(1), 8-16. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.001>.

Casado Pérez, Demetrio (1992). *Las Organizaciones voluntarias en España*. Barcelona: Hacer.

Casado Pérez, Demetrio (1996). Visión panorámica de las organizaciones voluntarias en el ámbito social. *Documentación Social*, (103), 263-280.

Chaves Ávila, Rafael y Annette Zimmer (2017). *El Tercer Sector en España y en Europa. Crisis, barreras en su desarrollo y estrategias en resiliencia en los sectores de la acción social, la cultura y el deporte*. Valencia: La Nau solidaria.

Chaves Ávila, Rafael y José Luis Monzón Campos (2007). *La Economía Social en la Unión Europea. Nº CESE/COMM/05/2005. El comité económico y social europeo (CESE)*. Bruselas: CIRIEC-Centre international de recherches et d'information sur

l'économic publique, sociale et coopérative.

Chaves Ávila, Rafael y José Luis Monzón Campos (2020). *Libro blanco de la economía social y del tercer sector de la Comunitat Valenciana*. Valencia: Ciriec-España.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83258>.

Club Excelencia en Gestión (2020). *Preparando la evaluación con el Modelo EFQM 2020 en una organización sanitaria*. Foro Excelencia Sanidad. Consulta realizada el 3 de diciembre de 2021, website:

<https://clubexcelencia.org/system/files/knowledge/doc/preparando-la-evaluacion-con-el-modelo-efqm-2020-en-una-organizacion-sanitaria.pdf>

Club Excelencia en Gestión (2022). *Conocimiento, Modelo EFQM*. Consulta realizada el 9 de enero de 2022, website:

<https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm>.

Coaquira Tuco, Carlos Mediver (2018). Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en una universidad privada. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 8(3), 57-76.

Codorniu, Montserrat (2013). El impacto de la crisis económica en las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social. *Revista Española del Tercer Sector*, (23), 77-96.

Colozzi, Ivo (2001). Un modelo organizativo para las organizaciones del voluntariado. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, (1extra) 103-116.

Consejo General del Trabajo Social (2020). *Código deontológico de trabajo social*.

Consulta realizada el 11 de mayo de 2020, website:

https://www.cgtrabajosocial.es/codigo_deontologico.

Cooperrider, David (1999). *Appreciative inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler Communications.

Coordinadora de Organizaciones para el Desarrollo (2022). *Nuestra historia y logros*.

Consulta realizada el 3 de enero de 2022, website:
<https://coordinadoraongd.org/coordinadora/historia-y-logros/>

Corral-Lage, Javier, Miren Lorea Maguregui-Urionabarrenechea y Cristina Elechiguerra-Arrizabalaga (2019). Estudio empírico del Tercer Sector en España: hacia una reconceptualización unificada. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 22(2), 145-155. <https://doi.org/10.6018/rcsar.376151>.

Corti, Louise; Annette Day y Gill Backhouse (2000). Confidentiality and informed consent: Issues for consideration in the preservation of and provision of access to qualitative data archives. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 1(3), 1-23. <https://doi.org/10.17169/fqs-1.3.1024>.



Declaración de Helsinki (2013). Principio ético para las investigaciones médicas en seres humanos. Última versión, enmendada y ratificada en la 64ª asamblea en Fortaleza, (Brasil), octubre de 2013.

Develop innova (2022). *Qué es la Fundación Grupo Develop*. Consulta realizada el 14 de febrero de 2022, website: <https://grupodevelop.com/que-es-fundacion-grupo-develop/>.

Dexter, Lewis Anthony (1970). *Elite and specialized interviewing*. Evaston: Northwestern University Press.

Díaz de Rada, Vidal (2010). Eficacia de las encuestas por internet: un estudio preliminar. *Revista Española de Sociología*, (13), 49-79.

Díaz-Foncea Millán y Carmen Marcuello Servós (2012). Las empresas sociales en España: concepto y características. *Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria-Revista Vasca de Economía Social*, (8), 143-164.

- DiClemente, Carlo C (2005). A premature obituary of the transtheoretical model: a response to West. *Addiction*, 100(8), 1046-1048. <https://doi.org/10.1111/j.1360-0443.2005.01138.x>.
- Díez de Castro, Emilio (1992). Coloquio “Calidad total y eficacia directiva en la Administración y la empresa”. Jornadas “Calidad Total en los Servicios Públicos y en la Empresa” del Instituto Nacional de Administraciones Públicas y la Fundación Formación y Tecnología, p. 94.
- DOGV 8491 (2019). Ley 3/2019 de 18 de febrero de servicios sociales inclusivos de la Generalitat Valenciana. *Diario Oficial de la Generalitat Valenciana 8491*, de 21 de febrero de 2019, *Boletín Oficial del Estado*, 21 de 13 de marzo de 2019. BOE.es - BOE-A-2019-3489 Ley 3/2019, de 18 de febrero, de servicios sociales inclusivos de la Comunitat Valenciana.
- Donati, Pier Paolo (1997). El desarrollo de las organizaciones del tercer sector en el proceso de modernización y más allá. *REIS-Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (79), 113-142. <https://10.2307/40184010>.



- EAPN Euskadi (2009). *La participación de las personas como herramienta para la inclusión social. Experiencias piloto en entidades sociales para el fomento de la participación*. Consulta realizada el 3 de enero de 2020, website: http://www.izangai.org/files/Participacion-como-herramienta.de-inclusion_EAPN-Euskadi.pdf.
- Escalada, Mercedes; Silvia Fernández Soto y M^a Pilar Fuentes (2004). Acción, estructura y sentido en la investigación diagnóstica. En: Escalada, M. *El diagnóstico social. Proceso de conocimiento e intervención social* (pp. 73-92). Buenos Aires: Espacio.

- Escobar-Pérez, Jazmine y Ángela Cuervo Martínez (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36.
- Esteban-Romani, Laura (2020). La discapacidad invisible. Relevancia de la figura de la trabajadora social de las asociaciones de pacientes en el reconocimiento de limitaciones y reivindicación de derechos. Caso concreto: Fibrosis Quística y discapacidad. *TS Nova*, (16), 75-87.
- Esteban-Romani, Laura y Mercedes Botija-Yagüe (2020). Gestión de calidad en asociaciones de pacientes. Diagnóstico en la Federación Española de Fibrosis Quística. *Trabajo Social Global-Global Social Work*, 10(19), 201-223. <https://doi.org/10.30827/tsg-gsw.v10i19.14097>.
- Evans, Tony (2009). Managing to be professional? Team managers and practitioners in modernised social services. En: *Modernising social work. Critical considerations* (pp. 145-164). Bristol: Policy Press.
- Evans, Tony (2013). Organisational rules and discretion in adult social work. *The British Journal of Social Work*, 43(4), 739-758. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcs008>.



- Fantova Azcoaga, Fernando (2004). El discurso de la calidad en la gestión social: narraciones y cristalizaciones. *Boletín del CIES*, (20), 1- 8.
- Fantova Azcoaga, Fernando (2006). La gestión de calidad y el papel del tercer sector en la política social. *Ponencia presentada en el Congreso sobre Calidad, Tercer Sector y Política Social, Madrid, España*. Diciembre de 2006.
- Fantova Azcoaga, Fernando (2008). *Sistemas públicos de servicios sociales. Nuevos derechos, nuevas respuestas. Cuaderno Deusto de Derechos Humanos*, (49). Bilbao: Universidad de Deusto.

- Fantova Azcoaga, Fernando (2015). Innovación social y tercer sector de acción social. En: Cabrero, Gregorio. *Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social* (pp. 155-178). Madrid: Plataforma de Organizaciones No Gubernamentales de Acción Social.
- Fantova Azcoaga, Fernando (2018). Colaboración y alianzas multiagente en las estrategias del Tercer Sector de Acción Social. *Revista Española del Tercer Sector*, (38), 135-162.
- Federación Española de Fibrosis Quística (2021). *España hace historia aprobando Kaftrio, el tratamiento que cambiará las vidas de muchas personas con Fibrosis Quística. Noticias*. Consulta realizada el 3 de diciembre de 2021, website: <https://fibrosisquistica.org/espana-hace-historia-aprobando-kaftrio-el-tratamiento-que-cambiara-las-vidas-de-muchas-personas-con-fibrosis-quistica/>.
- Federación Internacional de Trabajadores Sociales (2021). *Definición global de trabajo social*. Consulta realizada el 19 de mayo de 2021, website: <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/definicion-global-del-trabajo-social/>
- Fonseca, Luis (2021). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
- Fuente-Robles De la, Yolanda M^a; Lucía González-López y Mercedes Guzmán-Tirado (2011). El desarrollo del sistema de atención a la dependencia y las personas cuidadoras en España: necesidades de atención y nuevas vías de apoyo. *Portularia*, 11(1), 75-85. <https://doi.org/10.5218/PRTS.2011.0007>.
- Fundación Lealtad (2022). *Conócenos*. Consulta realizada el 2 de enero de 2022, website: <https://www.fundacionlealtad.org/conocenos/>.
- Fundación Luis Vives (2010). *Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España*. https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366048047_008b.pdf.



- Galán Vallejo, Manuel (2004). *Calidad en la Administración Pública. La mejora de la calidad en los servicios públicos en la Administración de la Comunidad Autónoma de la Rioja* (pp. 13-24). Logroño: Gobierno de la Rioja.
- García Delgado, José Luis (2004). Identidad compartida, componentes diferenciados. *Economistas*, (102), 4-10.
- García Cedillo, Ismael y Brenda Verónica Morales Antúnez (2014). Eficacia de la entrevista motivacional para promover la adherencia terapéutica en pacientes con Diabetes Mellitus tipo 2. *Universitas Psychologica*, 14(2), 511-522.
- García-Flores, Víctor y Luis Palma Martos (2019). Innovación social: Factores claves para su desarrollo en los territorios. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (97), 245-278. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.97.14148>.
- García-Flores, Víctor y Luis Palma Martos (2020). Entidades del Tercer Sector e innovación social. Elementos caracterizadores y factores de éxito. *REVESCO. Revista de estudios cooperativos*, (136), 1-20. <https://doi.org/10.5209/reve.71861>
- Gartner, Lorena (2006). Modelo gerencial para la formación investigativa en Trabajo Social. En: *Memorias del Encuentro Nacional sobre investigación formativa en Trabajo Social*. Santiago de Cali: CONETS.
- Giner San Julián, Salvador (2008). El destino de la sociedad civil. *Revista Española del Tercer Sector*, (10), 17-50.
- Goleman, Daniel (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, Daniel y Richard Boyatzis (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. *Harvard Business Review*, 86(9), 86-95.

- Gómez-López, Raquel; María Concepción López-Fernández y Ana María Serrano-Bedia (2017). Implementation barriers of the EFQM excellence model within the Spanish private firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(7-8), 695-711. <https://dx.doi.org/10.1080/14783363.2015.1106314>.
- Gómez-López, Raquel; Ana Serrano-Bedia y Concepción López-Fernández (2019). An exploratory study of the results of the implementation of EFQM in private Spanish firms. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36 (2), 331-346. <https://dx.doi.org/10.1108/IJQRM-01-2018-0023>.
- González Cacheda, Bruno (2018). Social Innovation and crisis in the Third Sector in Spain. Results, challenges and limitations of 'Civic Crowdfunding'. *Journal of Civil Society*, 14(4), 275-291. <https://dx.doi.org/10.1080/17448689.2018.1459239>.
- González-Menorca, María Leonor; Rubén Fernández Ortiz, Emma Juaneda Ayensa y Jesús M. Fernández de Bobadilla Murillo (2011). Sistemas de calidad en programas sociales. Esther Raya Diez (coord.). *Herramientas para el diseño de proyectos sociales* (pp. 81-90). Logroño: Universidad de La Rioja, Col. Material Didáctico, Trabajo Social, nº 1.
- Grant, J.S. y Davis, L.T (1997). Selection and use of content experts in instrument development. *Res Nursing & Health*, 20(3), 269-274.
- Grupo Develop (2022). *Cómo se otorga*. Consulta realizada el 14 de febrero de 2022, website: <https://grupodevelop.com/como-se-otorga-el-certificado-de-calidad-a-asociaciones/>.
- Guillén Sádaba, M^a Encarnación y Darío Pérez Madera (2002). Procesos de mejora: calidad, decisiones e innovación. En: T. Fernández y A. Ares (coords.). *Servicios Sociales: dirección, gestión y planificación* (pp. 213-236). Madrid: Alianza.
- Guirao-Goris, Silamani (2015). Utilidad y tipos de revisión de la literatura. *Revista de Enfermería*, 9(2). <https://dx.doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002>.



- Håkansson Eklund, Jakob; Inger Holmström; Tomas Kumlin, Eleonor Kaminsky; Karin Skoglund; Jessica Högländer; Annelie Sundler; Emilie Condén; y Martina Summer Meranius (2019). "Same same or different?" A review of reviews of person-centered and patient-centered care. *Patient education and counseling*, 102(1), 3-11. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2018.08.029>.
- Healy, Karen y Anne Hampshire (2002). Social capital: a useful concept for social work? *Australian Social Work*, 55(3), 227-238. <https://doi.org/10.1080/03124070208410978>
- Hély, Matthieu (2009). *Les métamorphoses du monde associatif*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Heras-Saizaboria, Iñaki (2006). How quality management models influence company results-conclusions of an empirical study based on the Delphi method. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(6), 775-794. <https://dx.doi.org/10.1080=09593960600597768>
- Heras-Saizaboria, Iñaki, Martí Casadesús y Gavin Dick (2002). ISO 9000 registration's impact on sales and profitability: A longitudinal analysis of performance before and after accreditation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(6), 774-791. <https://doi.org/10.1108/02656710210429618>.
- Hernández Echegaray, Arantxa (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>.
- Hernández Palma, Hugo Gaspar, Ignacio Barrios Parejo y David Martínez Sierra (2018).

Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones.
Criterio Libre, 16(28), 169-185.

Herrera Gómez, Manuel (1998a). *El tercer sector en los sistemas de bienestar*. Valencia: Tirant lo Blanc.

Herrera Gómez, Manuel (1998b). La especificidad organizativa del tercer sector: tipos y dinámicas. *Papers: Revista de Sociología*, (56), 163-196.
<http://dx.doi.org/10.5565/rev/papers.1950>.

Herrera Gómez, Manuel y Luis Ayuso Sánchez (2009). Las asociaciones sociales, una realidad a la búsqueda de la conceptualización y visualización. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (126), 39-70.

Herrero, Iratxe y Carlos Díaz de Argandoña (2009). *La situación de las personas transgénero y transexuales en Euskadi*. Ararteko. Defensoría del Pueblo Vasco.
https://www.ararteko.eus/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/1_1719_3.pdf.

Hollow, Matthew (2013). Crowdfunding and civic society in Europe: A profitable partnership? *Open Citizenship*, 4(1), 68-73.

Hyrkäs, Kristiina; Kaija Appelqvist-Schmidlechner y Lea Oksa (2003). Validating an instrument for clinical supervision using an expert panel. *International Journal of Nursing Studies*, 40(6), 619-625.
[http://dx.doi.org/10.1016/s0020-7489\(03\)00036-1](http://dx.doi.org/10.1016/s0020-7489(03)00036-1).



ICONG (2022). *Quienes somos*. Consulta realizada el 2 de enero de 2022, website:
<https://icong.org/sobre-icong/>



- Jensen, Maika; Potočnik, Kristina and Sara Chaudhry (2020). A mixed-methods study of CEO transformational leadership and firm performance. *European Management Journal*, 38(6), 836-845. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.05.004>.
- Jérez Novara, Ariel y María Luisa Revilla Blanco (1998). El tercer sector: una revisión introductoria a un concepto polémico. *Sociedade em Debate*, 4(2), 3-22.
- Jiménez Lara, Antonio (2006). El mosaico no lucrativo. En José Ignacio Ruiz Olabuénaga: El sector no lucrativo en España: una visión reciente. (pp. 27-84). Bilbao: Fundación BBV.
- Jiménez-Jiménez, Daniel y Micaela Martínez-Costa (2009). The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(12), 1266-1289. <https://doi.org/10.1108/01443570911005992>.
- Johnson, Robert and Diane Grieder (2005). In a rush towards accreditation? *Behavioral Healthcare Tomorrow*, 14(4), 18-24.
- Juaneda Ayensa, Emma (2009). *Retos de las organizaciones del tercer sector en el modelo de bienestar. Implantación de sistemas de gestión de calidad total y compromiso organizativo*. Tesis Universidad de la Rioja. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/tesis/20245.pdf>.
- Juaneda Ayensa, Emma; González-Menorca, Leonor y Marcuello Servós, Carmen (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. <http://dx.doi.org/10.5295/cdg.110285ea>.

K

- Kendall, Jeremy y Martin Knapp (2000). Measuring the performance of voluntary organizations. *Public Management*, 2(1), 105-132.
<https://doi.org/10.1080/14719030000000006>
- Kenett, Ron and Galit Shmueli (2014). On information quality. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A. Statistics in Society*, 177(1), 3-38.
<https://doi.org/10.1111/rssa.12007>.
- Kisnerman, Natalio (1981). *Introducción al Trabajo Social*. Buenos Aires: Humanitas.

L

- Larrea Angulo, Pedro (1991). El coste de la no calidad. *Boletín de estudios económicos*, 46(143), 233-246.
- Las Heras Pinilla, María Patrocinio (2029). *Trabajo social y servicios sociales. conocimiento y ética*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A. y Consejo General de Trabajo Social.
- Laviano, Lucía (2019). *Entrevista motivacional y gestión del cambio organizacional: aportes para una articulación necesaria*. Trabajo final de grado. Montevideo: Universidad de la República. Uruguay. Facultad de Psicología.
<https://hdl.handle.net/20.500.12008/22753>.
- Lawler, John (2007). Leadership in Social Work: A Case of Caveat Emptor? *British Journal of Social Work*, 37(1), 123-141, <https://doi.org/10.1093/bjsw/bch404>.
- Legros, Patrick (2012). L'intervention sociale d'intérêt collectif entre action collective et management. *Vie Sociale*, 2(2), 147-155.

- Legros, Patrick (2015). Las asociaciones de acción social en los tiempos del “management”. *En Políticas sociales en Europa*, 35-36 (2-3), 55-68.
- Leopold Costábile, Luis Víctor (2018). *La construcción de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo en Uruguay (2000-2009): Nuevas relaciones de la psicología con la organización del trabajo y el continuo academia-profesión*. Buenos Aires: CEIL-CONICET
- Lewin, Kurt (1951). Teoría de campo en las ciencias sociales: artículos teóricos seleccionados. Editado por Dorwin Cartwright. Arpistas.
- Lizarraga, Socorro y María Ayarra (2001). Entrevista motivacional. *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 24(2), 43-53. <https://doi.org/10.23938/ASSN.0423>.
- Llosa, José Antonio; Esteban Agulló-Tomás; Loreto Ventosa Varona y Héctor Colunga Cabaleiro (2021). Respuesta multinivel a la emergencia social COVID-19: Experiencia de la articulación en la respuesta de Tercer Sector y Administración Pública. *Revista Prisma Social*, (33), 19-47.
- Lynn, Mary R (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research*, 35(6), 382-385. <https://doi.org/10.1097/00006199-198611000-00017>.



- Maguregui Urionabarrenechea, Miren Lorea; Javier Corral Lage y Crisanta Elechiguerra Arrizabalaga (2019). La identificación de los grupos de interés de las entidades sin fines de lucro en la emisión de información transparente. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (131), 65-85. <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.62814>.
- Marbán Gallego, Vicente (2001). Sociedad civil, tercer sector y entidades de acción social en España. *Revista Internacional de Sociología*, 59(30), 169-205. <https://doi.org/10.3989/ris.2001.i30.772>.

- Marbán Gallego, Vicente (2015). El Tercer Sector de Acción Social en el espacio social europeo. *Revista Española del Tercer Sector*, (30), 143-168.
- Marbán Gallego, Vicente y Gregorio Rodríguez Cabrero (2013). Sistemas mixtos de protección social. El tercer sector en la producción de bienestar. *Revista Presupuesto y Gasto Público*. (71), 61-82.
- Marbán Gallego, Vicente; Manuel Pérez Yruela y Gregorio Rodríguez-Cabrero (2020). Current challenges and prospective analysis of the third sector of social action (TSSA) in Spain, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (98), 95-126. <https://doi.org/107203/CIRIEC-E.98.15385>.
- Marcuello Servós, Carmen (1998). Determinants of the non-profit sector size: an empirical analysis in Spain. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 69(2), 175-192. <https://doi.org/10.1111/1467-8292.00078>.
- Marcuello Servós, Carmen (2000). Las organizaciones no lucrativas. *Economistas*, (83), 36-45.
- Marcuello Servós, Carmen (2001). Approaching the Third Sector from a Management perspective: what does this offer? *The Third Sector from a European perspective*. *University of Trento*, 1-23.
- Marcuello Servós, Carmen (2007). Responsabilidad social y organizaciones no lucrativas. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (65), 208-227.
- Martín Pérez, Víctor Manuel y Natalia Martín Cruz (2017). La WEB como mecanismo de transparencia de las ONG. Más allá de la certificación. *Revista española del tercer sector*, (37), 159-190.
- Martínez Rubio, Ana y Beatriz Gil Barcenilla (2013). Entrevista motivacional: una herramienta en el manejo de la obesidad infantil. *Rev. Pediatría Atención Primaria*, 15(23), 133-141. <https://dx.doi.org/10.4321/S1139-76322013000300016>.

- Martínez Fernández, Rocío y Evaristo Barrera Algarín (2021). Fortalezas y debilidades de los sistemas de gestión de la calidad implantados en los centros de personas mayores en España. *Cultura de los Cuidados*, 25(61), 268-286.
<http://dx.doi.org/10.14198/cuid.2021.61.17>.
- Matthies, Aila-Lenna (2006). *Nordic Civic Society Organizations and the Future of Welfare Services: A model for Europe?* Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Matthies, Aila-Leena; Jef Peeters; Tuuli Hirvilammi y Ingo Stamm (2020). Ecosocial innovations enabling social work to promote new forms of sustainable economy. *International Journal of Social Welfare*, 29(4), 378-389.
<https://doi.org/10.1111/ijsw.12423>.
- McGartland Rubio, Doris; Marlan Berg-Weger; Susan Tebb; Suzanne Lee y Shannon Rauch (2003). Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. *Social Work Research*, 27(2), 94-104.
<https://doi.org/10.1093/swr/27.2.94>
- Medina Tornero, Manuel y Elvira Medina Ruiz (2010). La formación para la gestión de la calidad en servicios sociales. Cómo plantearla en el Grado en Trabajo Social. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 24(3), 125-143.
- Melão, Nuno; Marlene Amorin; Frederic Marimon e Inés Alegre (2018). Quality management systems in European social service organizations: A survey of EQUASS Assurance pioneer adopters. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(2), 354-372. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2016-0187>.
- Miller, William R. y Stephen Rollnick (2004). Talking oneself into change: Motivational interviewing, stages of change, and therapeutic process. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 18(4), 299-308. DOI:10.1891/jcop.18.4.299.64003.
- Miller, William R. y Stephen Rollnick (2009). Ten things that motivational interviewing is not. *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 37(2), 129-40.
<http://dx.doi.org/10.1017/S1352465809005128>.

- Miller, William R. y Stephen Rollnick (2013). *Motivational interviewing: preparing people for change (3rd ed.)*. New York: Guilford Press.
- Miller, William R. y Stephen Rollnick (2015). *La entrevista motivacional. Ayudar a las personas a cambiar*. Barcelona: Paidós.
- Misuraca, Gianluca; Gulio Pasi; Fabienne Kucsera y Marco Virgilio (2017). *Innovating EU social protection systems through ICTs. Findings from analysis of case studies in fourteen member states*. Consulta realizada el 17 de diciembre de 2021, de Oficina de Publicaciones European Commission.
website: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC106484>.
- Mollick, Ethan R (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, (29), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.06.005>.
- Mora Ticó, Pere; Montserrat García Oliva y Jordi Morquillas Gallego (2016). Hacia un modelo de gestión de las organizaciones no lucrativas orientado a la excelencia. *Búsqueda*, 3(17), 180-190. <https://doi.org/10.21892/01239813.287>.
- Morales Aguilera, Paulina (2015). Ética en Trabajo Social: una propuesta de indicadores. *Cuadernos De Trabajo Social*, 28(1), 39-48.
https://doi.org/10.5209/rev_CUTS.2015.v28.n1.43292.
- Morrison, Martha (2005). Accreditation of child welfare organizations. En Gerald Mallon y Peg McCartt Hess (eds.). *Child welfare for the 21st century: A handbook of practices, policies, & programs* (pp. 728-740). New York, NY: Columbia University Press.
- Mosadeghrad, Ali Mohammad (2014). Why TQM programmes fail? A pathology approach. *TQM Journal*, 26(2), 160-187. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2010-0041>
- Murthy, Narasimha M.A.; Kuldip Singh Sangwan y N.S. Narahari (2021). Tracing evolution of EFQM and its relationship with Industry 4.0. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-40.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1999802>.



Navarro Pérez, José Javier y Daniel Gabaldón Estevan (2017). Tercer Sector: de invitado a imprescindible en la gestión del bienestar. *Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 33(82), 417-449.

Nogales Muriel, Rocío (2017). La empresa social en Europa y en España: evolución, relevancia y desafíos. *Revista Española del Tercer Sector*, (35), 117-139.


Nordesjö, Kjetil (2020). Framing standardization: Implementing a quality management system in relation to social work professionalism in the social Services. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 44(3), 229-243, <https://doi.org/10.1080/23303131.2020.1734132>.



O'Reilly III, Charles A and Michael L Tushman (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-83.

Observatorio Estatal de la Discapacidad (2019). Informe Olivenza 2019 sobre la situación de la discapacidad en España. Consulta realizada el 11 de marzo de 2020. Site web:<https://www.observatoriodeladiscapacidad.info/informe-olivenza-2019-sobre-la-situacion-general-de-la-discapacidad-en-espana/>.

Ochando Ramírez, María Victoria (2016). *Calidad en servicios sociales especializados*. Tesis de doctorado, Universidad de Jaén. Repositorio de producción científica: RUJA.

- Ochando Ramírez, María Victoria (2022). Aplicación del Modelo EFQM 2020 para Servicios Sociales. *Cuadernos de Trabajo Social*, 35(1), 31-40. <https://doi.org/10.5209/cuts.74299>.
- Oion Encina, Rakel, y Edurne Aranguren Vigo (2021). Replanteamiento epistemológico del análisis situaciones DAFO/FODA en Trabajo Social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 34(1), 115-137. <https://doi.org/10.5209/cuts.65775>.
-  Parsons, Sarah; Gina Sherwood y Chris Abbott (2016). Informed consent with children and young people in social research: is there scope for innovation? *Children & Society*, 30(2), 132-214.
- Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3a. Ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pedraja-Rejas, Liliana; Emilio Rodríguez-Ponce y Camila Muñoz-Fritis (2021). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1004-1018. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2>.
- Pérez Pérez, Teodoro (2017). El enfoque apreciativo, valiosa herramienta para construir cultura de paz. *Revista de la Universidad de La Salle*, (72), 137-158.
- Pérez-Díaz, Víctor Miguel y Joaquín Pedro López-Novo (2003). *El tercer Sector social en España*. Madrid: Ministerio de trabajo y asuntos sociales.
- Pérez Yruela, Manuel (2019). Panorámica del Tercer Sector en España durante la crisis. Documento de trabajo 4.6. En VIII Informe FOESSA. Madrid: Fundación FOESSA.
- Pestoff, Victor (1992). Third sector and cooperative services. An alternative to

privatization. *Journal of Consumer Policy*, 15(1), 21-45.

Plataforma de ONG de Acción Social (2019). Infografía del estudio El Tercer Sector de Acción Social en España 2019. Consulta realizada el 9 de marzo de 2020
website:<https://www.plataformaong.org/recursos/254/infografia-del-estudio-el-tercer-sector-de-accion-social-en-espana-2019>

Plataforma de ONG de Acción Social (2020). El Tercer Sector en España. Nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico. Consulta realizada el 9 de marzo de 2020 website:
https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1583424466_informe-poas-completo.pdf.

Plataforma de ONG de Acción Social (2022a). *Quienes somos*. Consulta realizada el 3 de enero de 2022, website: <https://www.plataformaong.org/quienes-somos.php>

Plataforma de ONG de Acción Social (2022b). Tercer Sector de acción social. Impacto de la crisis 2015. Consulta realizada el 9 de marzo de 2020 website:
https://www.plataformaong.org/ciudadaniaactiva/tercersector/estudio_completo_el_TSAS_en_2015_impacto_de_la_crisis.pdf.

Plataforma del Tercer Sector (2020). El papel del Tercer Sector y su impacto social: análisis y propuestas para la profundización solidaria del Estado Social. Consulta realizada el 3 de enero de 2022, website:
http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/Informe_tercer_sector_DEF.pdf

Ponnert, Lina y Kerstin Svensson (2016). Standardisation—The end of professional discretion? *European Journal of Social Work*, 19(3–4), 586–599.
<https://dx.doi.org/10.1080/13691457.2015.1074551>

Prajogo, Daniel (2011). The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption. *International Journal of Operations y Production Management*, 31(1), 78-100. <https://dx.doi.org/10.1108/01443571111098753>.

Prochaska, James y Carlo DiClemente (1982). Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 19(3), 276-288. <https://doi.org/10.1037/h0088437>.

Prochaska, James; Carlo DiClemente; Wayne Velicer y Joseph Rossi (1993). Standardized, individualized, interactive, and personalized self-help programs for smoking cessation. *Health Psychology*, 12(5), 399-405. <https://doi.org/10.1037//0278-6133.12.5.399>

Pulgarín, Sergio A (2013). De las organizaciones: reflexiones y aproximaciones desde la biología y la complejidad. *Criterio Libre*, 11(18), 195-216.



Raharjo, Hendry y Henrik Eriksson (2017). Exploring differences between private and public organizations in business excellence models. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(12), 1795-1816. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-09-2015-0593>.

Ramos-Feijóo, Clarisa; Miren Edurne Ariño Altuna; Ainhoa Berasaluze Correa; Marilena Dellavalle; Josefa Lorenzo García; Pilar Munuera Gómez; María Trinidad Pascual-Fernández y María Jesús Pelluch Auladell (2016). Supervisión en trabajo social, clave para la construcción del “ethos” profesional. En: M^a Teresa Tortosa; Salvador Grau Company y José Daniel Álvarez (coords.) *XIV Jornadas de redes de Investigación en Docencia Universitaria: investigación, innovación y enseñanza universitaria: enfoques pluridisciplinares*, p. 1533-1544.

Real Decreto 821/2021 de 28 de septiembre por el que se establecen las bases reguladoras de concesión de subvenciones para la realización de actividades de interés general consideradas de interés social, correspondientes a la Secretaría de Derechos Sociales. *Boletín Oficial del Estado* 236, de 2 de octubre de 2021.

<https://www.boe.es/eli/es/rd/2021/09/28/821>.

Red Vega De la, Natividad y Gustavo González Gallego (2012). La investigación en el proceso de mejora de la intervención en trabajo social. *Servicios Sociales y Política Social*, (100), 113-125.

Reyes Hernández, Javier (2020). Transformar la cultura de las organizaciones: un desafío desde la indagación apreciativa generativa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 363-370.

Robertis De, Cristina (2006). *Metodología de la intervención en Trabajo Social*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.

Rodríguez-Cabrero, Gregorio (2003). *Las entidades voluntarias de acción social en España*. Madrid: Fundación Foessa.

Rodríguez-Cabrero, Gregorio (2005). Los retos del Tercer Sector en España en el espacio social europeo: Especial referencia a las organizaciones de acción social. *Revista española del tercer sector*, (1), 63-94.

Rodríguez-Cabrero, Gregorio (2020). El Tercer Sector de Acción social en España. Desarrollo reciente y retos de futuro. *Anales de derecho y discapacidad*, (5), 221-240.

Rodríguez-Calleja, Nuria; Fructuoso de Castro de la Iglesia; José Luis Antolín Villalonga y Peter Llobell Fernández (2022). *Certificado de calidad Reconocimiento a la gestión y al compromiso social*. Madrid: Grupo Develop.

Rojas Soriano, Raúl (2012). *Métodos para la investigación social. Una proposición dialéctica*. México: Plaza y Valdés Editores.

Ruiz Olabuenaga, José Ignacio (2006). *El Sector no lucrativo en España: una visión reciente*. Bilbao: Fundación BBVA.

Ruiz-Torres, Álex; Jorge Ayala Cruz; Nelson Alomoto y José Acero-Chávez (2015). Revisión de la literatura sobre gestión de la calidad: Caso de las revistas

publicadas en Hispanoamérica y España. *Estudios Gerenciales*, 7(136), 319-334.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.01.004>.

Rusjan, Borut y Milena Alič (2010). Capitalising on ISO 9001 benefits for strategic results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(7), 756-778.



Sajardo Moreno, Antonia (2016). Nuevos instrumentos de financiación para el sector no lucrativo: el reto del crowdfunding social. *Cooperativismo & Desarrollo*, 24(108).
[doi:10.16925/co.v24i108.1259](https://doi.org/10.16925/co.v24i108.1259).

Sajardo Moreno, Antonia y Rafael Chaves Ávila (2006). Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Sector no lucrativo. Especial referencia al caso español. *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, (56), 87-116.

Saut, Ana María; Fernando Berssaneti y M^ª Carolina Moreno (2017). Evaluating the impact of accreditation on Brazilian healthcare organizations: A quantitative study. *International Journal for Quality in Health Care*, 29(5), 713–721.
<https://doi.org/10.1093/intqhc/mzx094>.

Shanks, Emilie; Tommy Lundström y Stefan Wiklund (2015). Middle managers in social work: Professional identity and management in a marketised welfare state. *British Journal of Social Work*, 45(6), 1871–1887.
<https://doi.org/10.1093/bjsw/bcu061>.

Singh, SK (2008). Role of leadership in knowledge management: a study. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 3-15.

Sirkin, Harold L; Perry Kennan y Alan Jackson (2005). The hard side of change management. *Harvard Business Review*, 1-12. <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>.

Sisamón, Rosa María (2012). El análisis "DAFO" aplicado a la intervención en casos de personas en situación de exclusión social. *Documentos de Trabajo social*, (51), 469-487.

Siurana, Juan Carlos (2009). *La sociedad ética. Indicadores para evaluar éticamente una sociedad*. España: Proteus.

Spradley, James (1979). *La entrevista etnográfica*. Nueva York: Holt, Rinehart Winston.

Subirana Vilanova, Miriam y David Cooperrider (2013). *Indagación Appreciativa: un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Kairós.



Terziovski, Milé; Damien Power y Amrik Sohal (2003). The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance. *European Journal of Operations Research*, 146(3), 580-595. DOI:10.1016/S0377-2217(02)00252-7.

Terziovski, Milé y Damien Power (2007) Increasing ISO 9000 certification benefits: A continuous improvement approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(2), 141-163.

Toffler, Alvin y Heidi Toffler (2006). *La revolución de la riqueza*. España: Debate.

Torres Carvajal, Germán Alexander (2010). La entrevista motivacional en adicciones. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 39(1), 171-187.

Torre Prados De la, Isabel (2007). Imagen pública del Tercer Sector en España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España*, (57), 33-64.

Torre Prados De la, Isabel (2010). Identidad institucional de las organizaciones del Tercer Sector. *RIO: Revista Internacional de Organizaciones*, (5), 7-29.

Turpin, Aaron y Micheal L. Shier (2020). Social Entrepreneurial Orientation in Human Service Organizations: A Scoping Review. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 44(2), 144-168.
<https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1700580>.



Vallés Martínez, Miguel (1999). Entrevistas cualitativas. *Cuadernos metodológicos* 32. Madrid: Centro de investigaciones sociológicas.

Varguillas Carmona, Carmen Siavil y Silvia Ribot de Flores (2007). Implicaciones conceptuales y metodológicas en la aplicación de la entrevista en profundidad. *Laurus*, 13(23), 249-262.

Vázquez Aguado, Octavio (2014). *Libro Blanco. Título de Grado en Trabajo Social*. Madrid: Aneca (Agencia Nacional de Evaluación de Calidad y Acreditación).

Verde-Diego, Carmen (2016). Un relato sobre la vinculación entre el trabajo social y los derechos sociales. *Revista de Treball Social*, (207), 21-39.

Verde-Diego, Carmen y Cebolla Bueno, Óscar (2017). Deontología profesional: la ética denostada. *Cuadernos de Trabajo Social*, 30(1), 77-95.
<http://doi.org/10.5209/CUTS.52509>.



Watson, Hugh J (2014). Tutorial: Big data analytics: Concepts, technologies, and applications. *Communications of the Association for Information Systems*, 34(1), 1247-1268. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03462>.

Weisbrod, Burton (1998). La misión sin fines de lucro y su financiamiento: vínculos crecientes entre las organizaciones sin fines de lucro y el resto de la economía. En: BA Weisbrod (Ed.). *Con fines de lucro o sin fines de lucro: La transformación comercial del sector sin fines de lucro*. Cambridge: University Press.

Williams-Gray, Brenda (2016). Building capacity in nonprofit human service agencies through organizational assessment during the accreditation process. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6(12), 99-114. <https://doi.org/10.18666/JNEL-2016-V6-I2-6499>.

Winter, Karen; Laura Neeson; Daryl Sweet; Aimée Smith; Sharon Millen y Paul Connolly (2020). Social innovation and social work: A case study of the early intervention support service. *British Journal of Social Work*, 51(8), 2872-2891. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcaa125>.



Ye He y Symphony D. Oxendine (2019). Leading positive change in higher education through appreciative inquiry: a phenomenological exploration of the strategic planning process. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(2), 219-232. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1558720>.

Yin, Robert K (1994). *Case Study Research – Design and Methods*. Applied Social Research Methods. Newbury Park, CA: Sage.

Yin, Robert K (1998). La versión abreviada de la investigación sobre estudio de casos: diseño y métodos. En: L. Bickman y DJ Rog (Eds.), *Manual de métodos de investigación social aplicada*, 229-259.

Yousaf, Muhammad y Petr Bris (2020). A Systematic literature review of the EFQM Excellence Model from 1991 to 2019. *International Journal of Applied Research in*

Management and Economics, 2(2), 11-15.
<https://doi.org/10.33422/ijarme.v2i2.211>.



- Zamanillo Peral, María Teresa (1999). Apuntes sobre el objeto en Trabajo Social. *Cuadernos de Trabajo Social*, (12), 12-32.
- Zubero, Imanol (2012). De los “comunales” a los “commons”: la peripecia teórica de una práctica ancestral cargada de futuro. *Documentación Social*, (165), 15-48.
- Zubero, Imanol (2015a). Las relaciones entre el TSAS, los movimientos sociales y las nuevas formas de participación en la sociedad. Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social. Parte II Los retos del Tercer Sector de Acción social. Plataforma del Tercer Sector/Plataforma de ONG de acción social, EEA Grants. DOI:10.13140/RG.2.1.3322.8883.
- Zubero, Imanol (2015b). Innovación social: una propuesta para pensar las prácticas sociales en clave de transformación. En: Subirats, J. y García Bernardos, A. *Innovación social y políticas urbanas en España: experiencias significativas en las grandes ciudades*. Barcelona: ICARIA, pp.13-42.
- Zubizarreta, Armando (1986). *La aventura del trabajo intelectual: cómo estudiar y cómo investigar*. México: Fondo Educativo Interamericano.

ANEXOS

ANEXOS

- Anexo 1. Cuestionario A para entidades
- Anexo 2. Cuestionario B para personas usuarias
- Anexo 3. Validez de la entrevista A a informantes clave, personas directivas y profesionales

ANEXO 1. Cuestionario A para entidades

Datos de la entidad

1. Persona que contesta la encuesta:
2. Puesto que ocupa en la organización:
3. Datos de la organización. Nombre y siglas:
4. Ubicación de la organización:
5. Tipo de organización (señala)
 - Pública
 - Tercer Sector
 - Privada con ánimo de lucro (SL, SA...)
6. Tamaño de la organización (señala)
 - 0 trabajadores/as, solo voluntariado
 - De 1 a 3 trabajadores/as
 - Entre 4 y 10 trabajadores/as
 - Entre 11 y 25 trabajadores/as
 - Más de 25 trabajadores/as

Datos sobre la gestión

7. ¿Existe una persona responsable de la gestión de calidad? (señala)
 - Sí, específicamente para ese puesto
 - Sí, compatibilizándolo con otras funciones
 - No
 - NS/NC
8. ¿Qué sistema de gestión de calidad tiene implantado? Indique cuál:
 - EFQM
 - Estrellas
 - ISO
 - Otros _____

9. ¿Desde hace cuánto tiempo que está certificada su entidad?

- Menos de un año
- Entre 1 y 3 años
- Más de 3 años

Valor añadido que aporta el sistema de calidad a su organización.

10. En su opinión, el sistema de calidad ha aportado alguna de las siguientes mejoras a su entidad. (Valore del 1 al 5 siendo 1 *totalmente en desacuerdo* y 5 *totalmente de acuerdo*).

- Mejoras en la organización y su funcionamiento.
1 2 3 4 5
- Mejoras en la reflexión sobre la propia entidad.
1 2 3 4 5
- Mejoras en la comunicación interna.
1 2 3 4 5
- Mejoras en la comunicación externa.
1 2 3 4 5
- Mejoras en los servicios que ofrece.
1 2 3 4 5
- Mejoras en la consecución de los objetivos.
1 2 3 4 5
- Mejoras en la consecución de los objetivos optimizando los recursos.
1 2 3 4 5
- Mejoras en los procesos de evaluación.
1 2 3 4 5
- Mejoras en los planteamientos y retos.
1 2 3 4 5
- Mejoras en la imagen de la entidad.
1 2 3 4 5
- Mejoras en la satisfacción de la persona trabajadora.
1 2 3 4 5

- Obtención de una ventaja diferencial con respecto a otras entidades.
1 2 3 4 5
- Incremento del número de personas asociadas.
1 2 3 4 5
- Mejoras en la creatividad e innovación.
1 2 3 4 5
- Mejoras en la obtención de recursos.
1 2 3 4 5
- Mejoras en la satisfacción de las personas usuarias.
1 2 3 4 5
- Cumplimiento de requisitos exigidos.
1 2 3 4 5

Dificultades en la implantación/mantenimiento sistema de calidad

11. En su opinión, el proceso de implantación del sistema de calidad se ha encontrado con las siguientes dificultades. (Valore del 1 al 5 siendo 1 *totalmente en desacuerdo* y 5 *totalmente de acuerdo*).

- Poca adecuación del sistema de calidad debido a la naturaleza de la entidad.
1 2 3 4 5
- Falta de adaptación del lenguaje del sistema de calidad al sistema de la entidad.
1 2 3 4 5
- Percepción de excesiva burocracia.
1 2 3 4 5
- Sensación de poco valor añadido.
1 2 3 4 5
- Resistencia por parte de los líderes.
1 2 3 4 5
- Resistencia por parte de las/los compañeras/os.
1 2 3 4 5

- Demasiado consumo de recursos humanos.
1 2 3 4 5
- Necesidad de apoyo externo para poder implantarlo.
1 2 3 4 5
- Excesivo coste económico.
1 2 3 4 5
- Demasiada complejidad en cuanto a procesos, procedimientos, registro etc.
1 2 3 4 5
- Poca tradición de funcionar con sistemas de gestión y calidad, mucha trayectoria de funcionar con “activismo”.
1 2 3 4 5

12. Este espacio lo puede utilizar para anotar si has tenido otras dificultades que no aparecen en este listado. Y en los indicadores que haya puntuado por encima de 3, explica por qué.

Para reflexionar

13. Indique qué aspectos cambiaría/mejoraría del sistema de gestión de calidad para que fuese más eficiente y fácil de implantar y mantener en su entidad.

14. El fin último de los sistemas de calidad es mejorar la calidad de vida de las personas. ¿En qué sentido creen que funcionar con un sistema de gestión de calidad ha mejorado o puede mejorar realmente la calidad de vida de las personas a las que se atiende?

15. Observaciones de interés:

ANEXO 2. Cuestionario B para personas usuarias

Este cuestionario está dirigido a personas usuarias de entidades sin ánimo de lucro que tienen implantado el sistema de gestión de calidad.

BLOQUE 1. Una de las claves de cualquier sistema de gestión de calidad y del trabajo que nos ocupa es el bienestar de la persona usuaria. Una de las maneras de comprobar el grado de bienestar es atender al grado de satisfacción percibido de la propia persona usuaria. Estas preguntas pretenden aproximarnos a conocer qué percepción tiene de su entidad y de su gestión.

1. ¿Señala qué actividades/servicios ofrece tu entidad que sientas que mejoran tu bienestar, y cumplen la misión para la que te apuntaste a la asociación?

- Actividades de reivindicación
- Actividades de divulgación
- Actividades de información y asesoramiento
- Servicios de atención directa: atención psicológica, fisioterapia, etc.
- Otras

2. ¿Cómo dirías que es la satisfacción actual con tu entidad?

- Nada
- Algo
- Suficiente
- Óptima

3. ¿Desde cuándo perteneces a la entidad?

- Menos de un año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 6 años
- Más de 7 años
- Más de 10 años

4. ¿Sabes si tu entidad tiene certificado de calidad?

- Sí, si tiene
- No lo sé
- No, no tiene

5. ¿Percibes que tu entidad ha evolucionado desde que entraste a formar parte de ella hasta ahora, en cuanto a actividades que ofrece, impacto que tiene, etc.?

- Nada
- Algo
- Suficiente
- Mucho

6. ¿Percibes alguna diferencia en el funcionamiento desde que tu entidad está certificada con calidad?

Sí, percibo diferencias a mejor

No, no he notado nada diferente

No sabía que estuviese certificada y no noto ninguna diferencia

Sí, percibo diferencias a peor

7. Señala la afirmación con la que estás de acuerdo. Si no estás de acuerdo con ninguna pasa a la siguiente pregunta. Desde que mi asociación está reconocida con un sello de calidad percibo:

Que me hacen más encuestas

He notado que tienen más en cuenta las necesidades específicas

Recibimos más subvenciones

Está todo más ordenado

8. Anota si percibes alguna diferencia que no está contemplada en el apartado anterior

9. ¿Os parece que desde la administración se da relevancia y apoyo real a este tema para con las asociaciones sin ánimo de lucro? ¿debería ser obligatorio?

10. Puedes indicar cualquier observación y/o aclaración con respecto al tema o a las respuestas que has dado.

11. Indica tu asociación de pertenencia (respuesta no obligatoria).

ANEXO 3. Validez de la entrevista a informantes clave, directivos y profesionales

NOTA: Preguntas originales (PO) y Preguntas resultantes (PR) tras la validación de la entrevista.

PO 1. ¿De qué actores de tu entidad surge la iniciativa de empezar a gestionar con calidad?

PR 1. *¿De qué actores de tu entidad surge la iniciativa de empezar a trabajar con un sistema de calidad?*

PO 2. ¿Cuáles fueron los principales motivos que te impulsaron a apostar por su implantación?

PR 2. *¿Cuáles fueron los principales motivos que impulsaron el apostar por implantar un sistema de gestión con calidad en tu entidad?*

PO 3. ¿Qué sistema elegiste y por qué?

PR 3. *Rechazada*

PO 4. ¿Qué profesional de tu entidad, si es que tenéis contemplada esta figura es el responsable del seguimiento del SGC?

PR 4. *Aceptada sin cambios*

PO 5. ¿Cómo se lideró el cambio, qué proceso seguisteis, qué actores intervinieron?

PR 5. *Rechazada*

PO 6. ¿El personal estaba capacitado, ha habido problemas de falta de capacitación, se han resuelto?

PR 6. *El personal de la entidad, ¿estaba formado previamente en sistemas de gestión de calidad, y en caso de no ser así, se hizo algo al respecto?*

PO 7. ¿Se comunicó a los grupos de interés la inmersión en calidad, tuvieron una participación activa?

PR 7. *¿Cómo ha sido la participación de los grupos de interés en el proceso de certificación de calidad?*

PO 8. ¿Cuáles son las principales dificultades que has encontrado al principio y cuáles durante? ¿Por qué crees?

PR 8. *Aceptada sin cambios*

PO 9. ¿Los procesos y el sistema se acoplan a vuestra realidad?

PR 9. *La metodología, procesos y lenguaje del sistema de gestión de calidad ¿crees que se acopla fácilmente a los procesos con los que venía trabajando vuestra entidad?*

PO 10. ¿Crees que la entidad estaba preparada, hicisteis algún tipo de preparación previa, habría que hacerla?

PR10. *¿Consideras que la entidad estaba preparada para el cambio? Razona la respuesta*

PO 11. ¿Ha mejorado tu intervención/satisfacción en el desempeño de tus funciones laborales o directivas?

PR 11. *Aceptada sin cambios*

PO 12. ¿Merece la pena el esfuerzo? ¿lo recomendarías a otras entidades? ¿Estás satisfecho/a?

PR 12. *¿Recomendarías este proceso de cambio a otras entidades?*

PO 13. ¿Después de llevar un tiempo con el SGC, en qué aspectos ha mejorado el desarrollo de la misión de la entidad?

PR 13. *¿Consideras que estos aspectos repercuten directamente en mejorar la calidad de vida de las personas a las que atendéis? ¿Cómo podrías demostrarlo?*

PO 14. ¿Os parece que desde la administración se da relevancia y apoyo real a este tema para con las asociaciones sin ánimo de lucro? ¿consideras que debería ser obligatorio?

PR 14. *Aceptada sin cambios*

PO 15. Si fueras un diseñador de los SGC ¿qué cambiarías?, ¿qué aportarías?

PR 15. *Aceptada sin cambios*

Datos identificativos:

¿Cuántos trabajadores sois?

¿Cuánto tiempo lleváis con el sistema?

¿Cuál es tu rol?