

L'autoavaluació en els equips d'intervenció social.

Accions de millora contínua en el Programa Turmeda d'atenció a persones immigrades

Tòfol Sastre Ramis

Antropòleg i treballador social

Amb la col·laboració de Catiana Rosselló i Tatiana Rodríguez

L'avaluació de serveis

En el camp dels serveis socials l'avaluació ha estat un element sempre associat a la planificació. Majoritàriament s'ha desenvolupat una avaluació final de caràcter anual, encaminada a la presa de decisions respecte de la continuïtat d'un programa o no. D'altra banda, també es realitzen autoavaluacions, amb una memòria de servei o de la unitat de gestió també de caràcter anual, basades en explotacions de bases de dades centrades sobretot en el nombre de persones usuàries dels programes o serveis diferents.

L'avaluació intermèdia o de procés també s'ha anat desenvolupant però amb un caràcter menys estructurat. Així, segueix essent habitual que es facin aquestes avaluacions sobre la base d'opinions generals, percepcions individuals o sense disposar de dades contrastades. Això pot suposar un problema quan es pretén, a més d'atendre usuaris, que aquests quedin satisfets i sense deixar de considerar que les actuacions que s'introdueixin suposin un benefici en l'organització, és a dir, gestionar sobre la base de la qualitat dels serveis.

Des de la gestió de qualitat en les administracions públiques es concreten accions d'a-

valuació quant a l'impacte de les actuacions i la consecució d'uns resultats, però també, en tots els aspectes de l'organització relacionats en la seva consecució. Així l'avaluació de models de gestió com l'EFQM (European Foundation for Quality Management) ha propiciat que s'adjuntin guies per avaluar-ne el funcionament. Per això, cadascun dels aspectes que en el model es contemplan tindrà el seu equivalent en les enquestes d'avaluació, en aquest cas del CAF (model comú d'autoavaluació) utilitzat per les administracions públiques.

Els mètodes i tècniques emprats a aquest efecte són molts i variats. En definitiva es tracta d'establir uns processos per dur-la a terme: creació d'agències externes, comitès interns, externs, equips d'elaboració d'informes, grups de millora, etc. L'objectiu és permetre a les organitzacions fer un diagnòstic de les seves activitats per establir:

- Actuacions ordenades i metodològiques per abordar àrees que precisin millores.
- Actuacions per potenciar els aspectes importants i els punts forts.

En el model de gestió de qualitat europeu (EFQM), en concret en el criteri 3 referit a les persones que treballen en els diferents programes i serveis de l'Administració, es contempla que aquests són l'organització en si des del moment que gestionen els recursos disponibles i es converteixen en una garantia de suport a la seva estratègia i planificació i al funcionament eficaç dels seus diferents processos.

Encara que es donàs l'exposat abans, participen en aquests processos d'avaluació els professionals dels equips que treballen directament en cadascun dels programes i serveis? Doncs sorprenentment, en moltes d'ocasions, no. Sense que hi participin, podem

parlar d'una avaluació participativa i consensuada? No del tot. I la finalitat d'establir una llista de possibles millores que ajudin a prendre decisions es pot fer sense que hi participin els tècnics implicats? Sense dubte, no és convenient.

Pensam que la participació dels tècnics que gestionen els programes i serveis és primordial i indispensable per establir processos de millora contínua. El cicle PDCA, també conegut com a cercle de *Deming*, és una estratègia de millora contínua de la qualitat de l'organització en quatre passos:

**PLANIFICAR → EXECUTAR →
MESURAR I ANALITZAR → PRENDRE
DECISIONS → PLANIFICAR**

Amb l'equip tècnic del centre d'acollida per a immigrants, es va plantejar intervenir en el procés d'avaluació, amb la finalitat d'elaborar, d'una part, un document de diagnòstic del seu funcionament, i d'una altra, la concreció dels procediments referits a la intervenció. Es van realitzar tres sessions de treball d'aproximadament noranta minuts cadascuna, hi van participar tres tècnics implicats en la gestió de processos essencials. El servei per avaluar és el Programa Turmeda (centre per a la inserció sociolaboral d'immigrants) gestionat per Creu Roja i amb titularitat del Consell de Mallorca.

Del que es tracta és de crear un material de treball consensuat per establir plans de millora basats en objectius proactius i que assegurin una major eficiència. En definitiva, propiciar la presa de decisions basada en dades. Serà sobre la base dels registres pertinents (en aquest cas quatre) que es detallaran les àrees crítiques per detectar i les millores per proposar. Aquest material s'utilitzarà en les reunions d'equip facilitant així l'autoavaluació contínua i el funcionament dels tècnics com a equip de millora.

En el cas que ens ocupa, el Centre Turmeda, i sobre la base de les reunions de treball realitzades, s'ha implantat tot un seguit d'actuacions de millora en el sistema de gestió que ja es duia a terme, encaminades a:

- Simplificar el seguiment i la supervisió dels processos d'intervenció que es realitzen en el centre.
- Clarificar i establir criteris sobre la metodologia que cal emprar.
- Procedimentar la coordinació intercentres.
- Establir protocols sobre la base dels perfils d'usuaris als quals atendre i concretar els recursos per aplicar en cada perfil.
- Analitzar la situació en la qual es troba el centre, avaluar-la periòdicament i proposar-ne millores.
- Simplificar registres, però basant-se en un treball en profunditat, que permeti treballar els punts anteriors.
- Explicitar el coneixement per a l'autoavaluació.

El treball en equip com a metodologia per a l'autoavaluació precisa d'un diàleg obert i poc jeràrquic. Amb això es fa possible que flueixi al màxim el coneixement basat tant en dades dels serveis i programes, com en habilitats i actituds dels professionals de l'organització. Així s'explicita tot un potencial que influirà directament en la millora del servei i en les diferents estratègies que cal implantar.

Des d'un primer moment es va entendre el treball per realitzar, en aquest cas per professionals de diferents organitzacions, com un procés. Per això, s'entenen les activitats com a fortes relacions que interactuen. Per això, modificar-les influirà en el treball de tota la resta. El plantejament anterior ens garanteix millors resultats sobre els quals realitzar l'avaluació.

Com que parlem d'uns espais de reunió amb un temps limitat i amb la finalitat que tinguessin una eficiència màxima, els professionals implicats van acordar reduir els registres en els quals basar l'autoavaluació a quatre. Equivalen als quatre punts crítics sobre els quals preparar actuacions de millora.

DAFO

PERFILS USUARIS

FLUXGRAMA D'INTERVENCIÓ AMB USUARIS I ARTICULACIÓ ALTRES PROFESSIONALS

FLUXGRAMA DEL PROCEDIMENT INTERN DEL CENTRE TURMEDA

1. El DAFO, com a anàlisi de situació de partida, però alhora com a element viu en el qual anar detallant les modificacions. D'una manera ràpida permet diagnosticar els problemes principals i planificar actuacions correctives.
2. Els perfils d'usuari permeten identificar el treball per realitzar amb els usuaris sobre la base de criteris objectivats. Concreta les activitats i els recursos. Es distribueixen les persones en protocols d'intervenció diferents segons la seva situació valorada.
3. La intervenció amb usuaris i articulació amb altres serveis, permet tenir procedimentada la intervenció des de l'acollida fins a la sortida de l'usuari del centre. Facilita així treballar amb objectius preactius i s'avalua al mateix temps l'articulació amb altres serveis implicats.
4. El procediment intern del centre organitza el seguiment de les intervencions sobre cada persona.

El Programa Turmeda

Turmeda és un servei d'acollida per a persona immigrades d'origen extracomunitari, que ofereix allotjament temporal i cobertura de necessitats bàsiques, a més de l'orientació cap als sistemes de protecció mentre els usuaris inicien o desenvolupen processos de normalització de regularització administrativa, laboral, sociosanitària, d'habitatge, al mateix temps que s'estableixen en la comunitat.

La capacitat del centre és de 45 places distribuïdes en habitacions individuals i dobles. A

més, té sis places per a casos d'emergència que són derivats després que la unitat mòbil d'emergència social (UMES) els valori.

El centre roman obert tots els dies de l'any entre les 18.00 h i les 9.00 h de l'endemà, moment en el qual els usuaris han d'abandonar el centre.

La primera fase del treball va ser, doncs, aclarir el punt de partida, posar-lo per escrit de manera esquemàtica. Optam per realitzar un DAFO. És el següent:

ANÀLISI DAFO:

DEBILITATS

- S'ha de reforçar una identitat pròpia com a centre.
- S'atenen persones sense el perfil d'usuari propi del centre.
- Resulta difícil gestionar la sortida del centre dels usuaris amb major risc d'exclusió social.
- L'ingrés d'usuaris es realitza sense conèixer-ne la situació en profunditat.
- Hi ha usuaris sense cap tipus de documentació acreditativa.
- Existeix precarietat en els mitjans i en la infraestructura del mateix centre.
- Es realitzen torns de treball en solitari.
- La ubicació física del centre és lluny dels recursos sociosanitaris.
- S'incomplixen les normes del centre.
- Cal un sistema de registre per al treball amb processos.

AMENACES

- Risc que el treball dels centres de reinserció es concreti en una mera distribució d'usuaris.
- Dificultats a l'hora d'accedir a altres centres de la xarxa.
- Ingressos marcats des de les institucions sense tenir en compte el perfil de l'usuari.
- Falta de recursos comunitaris per atendre persones en situació d'exclusió social.
- Processos de reinserció molt lligats a la conjuntura econòmica.
- Falta de complementarietat entre els perfils de professionals que treballen en el centre.
- Dificultats d'accés a les aplicacions informàtiques de registre d'usuaris.
- Dificultats amb l'articulació amb altres centres on no es dona perfil tècnic entre els professionals.
- Demora en l'aplicació de recursos des de les diferents administracions.

PUNTS FORTS

- L'equip d'intervenció està molt implicat en accions de millora i actuacions innovadores.
- S'ha passat a treballar amb protocols escrits.
- Es prenen les decisions partint de dades i criteris tècnics.
- Hi ha bones relacions amb els usuaris i bon clima laboral entre els treballadors.
- La majoria de sortides d'usuaris són resoltes en positiu.
- Es té capacitat per rectificar i per adaptar-se a noves situacions. Flexibilitat reflexiva.

OPORTUNITATS

- L'especialització en atenció d'usuaris amb perfil per a la reinserció sociolaboral, encara que sense perdre de vista que una part del col·lectiu es troba en risc d'exclusió social.
- Bona col·laboració conjunta amb els serveis d'atenció primària i dels diferents serveis d'urgència per atendre persones en situació d'exclusió social.
- Incorporació de professionals d'altres administracions per donar suport a la intervenció.
- Suport des de diferents institucions i serveis per desenvolupar la feina.

Perfils dels usuaris del servei

Al programa Turmeda poden accedir tant homes com dones immigrants de nacionalitat extracomunitària, d'edats compreses entre 18 i 65 anys, sense allotjament, mitjans de subsistència i que requereixen d'atenció personal per cobrir les necessitats bàsiques i per desenvolupar processos d'inserció sociolaboral. Clarificar els perfils permet que en el moment d'entrar al centre, els usuaris ja esti-

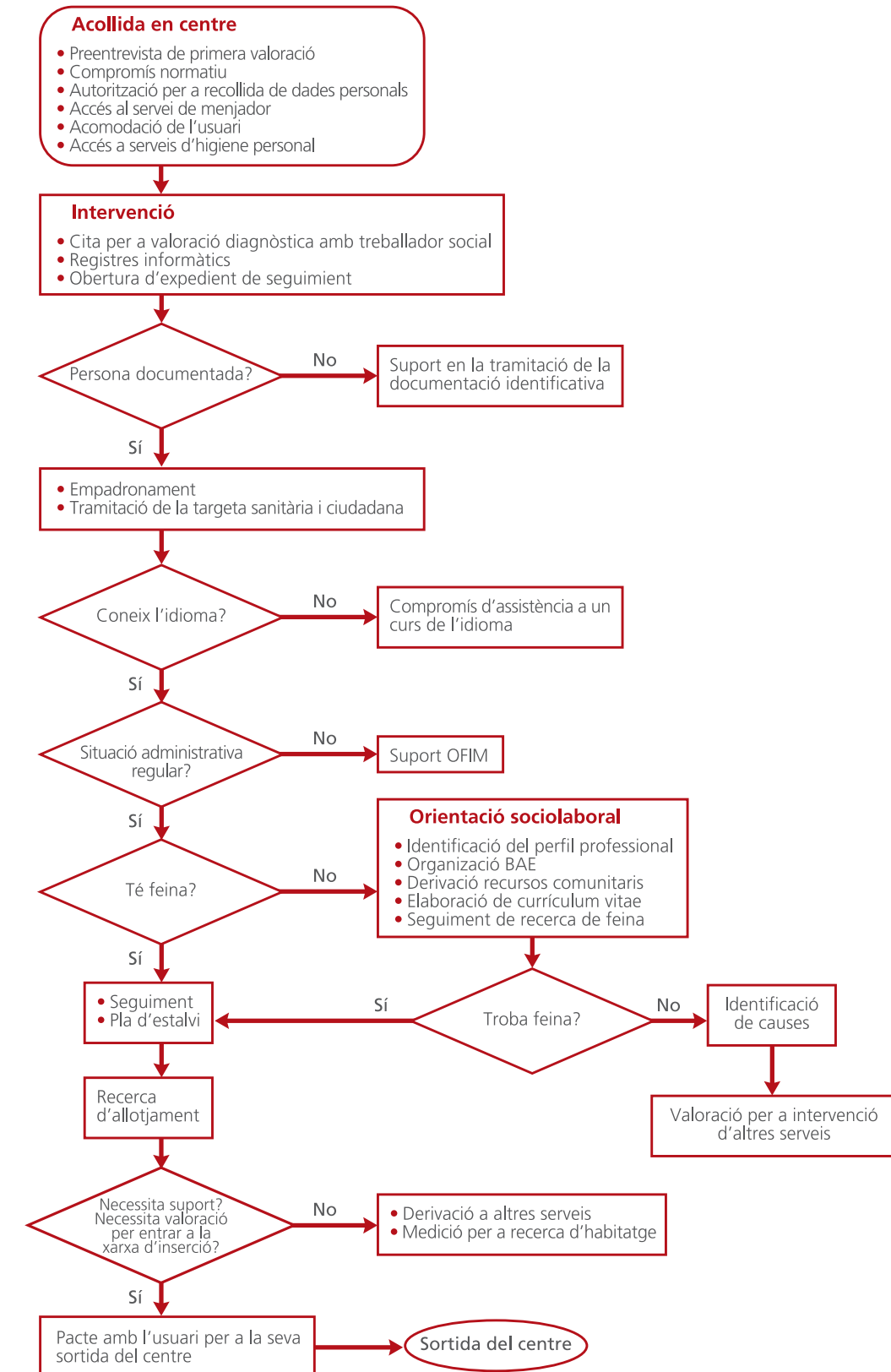
guin situats en un o un altre i així disposar d'un procés d'intervenció òptim i adaptat a la seva situació. L'esquema dels perfils és el marc de referència en les reunions d'equip per realitzar el seguiment a usuaris, com a ajuda per identificar situacions objectives i les necessitats dels usuaris en diferents moments. I així marcar criteris i objectius més concordes amb cada perfil.

PERFILS D'USUARIS:

PERFILS	1	2	3
Situació	Inserció laboral Immigrant extracomunitari en situació regular o irregular.	Risc Immigrant extracomunitari en situació regular o irregular.	Exclúsió Immigrant extracomunitari en situació regular o irregular.
Període d'estada	MÀXIM 3 MESOS	PER VALORAR	PER VALORAR
Finalitat	Coneixement de l'entorn. Ús de recursos laborals: oferta de feina.	Ús de recursos socials i preparació laboral.	Habilitats convivencials mentre es valora la possibilitat d'estar en perfil 2.
Característiques	• Si està en situació irregular pot iniciar un procés d'arrelament social.	• Només pot accedir a una feina precària. • Mancat de persones de suport. • Necessita suport assistencial. • Procedeix dels perfils 1 i 3.	• Necessita un canvi temporal de centre. • Cronicitat en la seva problemàtica. • Procedeix del perfil 2. • Pendent d'entrada a un centre de la xarxa d'inserció social.
Valoració equip	Si és desconegut en el centre. Si ve derivat de les xarxes d'atenció primària o de reinserció. No és clarament de reinserció laboral.	Sempre abans d'entrar en el centre.	Sempre abans d'entrar en el centre.
Recursos disponibles	• Documentació. • Empadronament. • Targeta sanitària. • Centre SS. • Centre de salut. • OFIM. • Menjador social. • Aprendre l'idioma. • Mediació laboral. • Serveis d'orientació laboral. • Oficines d'ocupació. • Empreses de col·locació.	• Els recursos del perfil 1. • Tècnics de suport psicològic de l'equip de valoració de la xarxa d'inserció.	• Centres de la xarxa d'inserció social. • Equip de valoració de la xarxa d'inserció.
Criteris de sortida	• Ha utilitzat recursos socials i laborals. • Ha trobat feina/habitatge.	• Ha utilitzat recursos socials i laborals. • Suport relacional. • Ha trobat feina/habitatge.	• No pot accedir a cap ocupació. • Necessita tractament mèdic. • Drogodependències. • Aïllament social. • No pot accedir a un habitatge. • Necessita ser atès en un centre de la xarxa.

El procés d'intervenció en el centre està estructurat en tres fases: acollida, desenvolupament, preparació de la sortida. El diagrama següent reflecteix el procediment.

INTERVENCIÓ EN EL PROGRAMA TURMEDA:



Al centre es manegen indicadors de resultat de la situació de l'usuari en el moment de la sortida del centre, que poden ser: trasllat a una altra zona de residència, baixa voluntària, final del temps d'estada acordat, abandó del centre, expulsió per incompliment de normativa, sortida per intervenció resolta i derivació a altres serveis. Utilitzant una mostra de 275 usuaris amb sortida del centre durant el 2007, la distribució ha estat la següent:

- 108 sortides resoltes
- 53 canvis de zona de residència
- 41 sortides per finalització del temps d'estada acordat
- 36 van abandonar el centre
- 33 baixes voluntàries
- 12 expulsions
- 4 derivats a altres serveis

Treball en xarxa

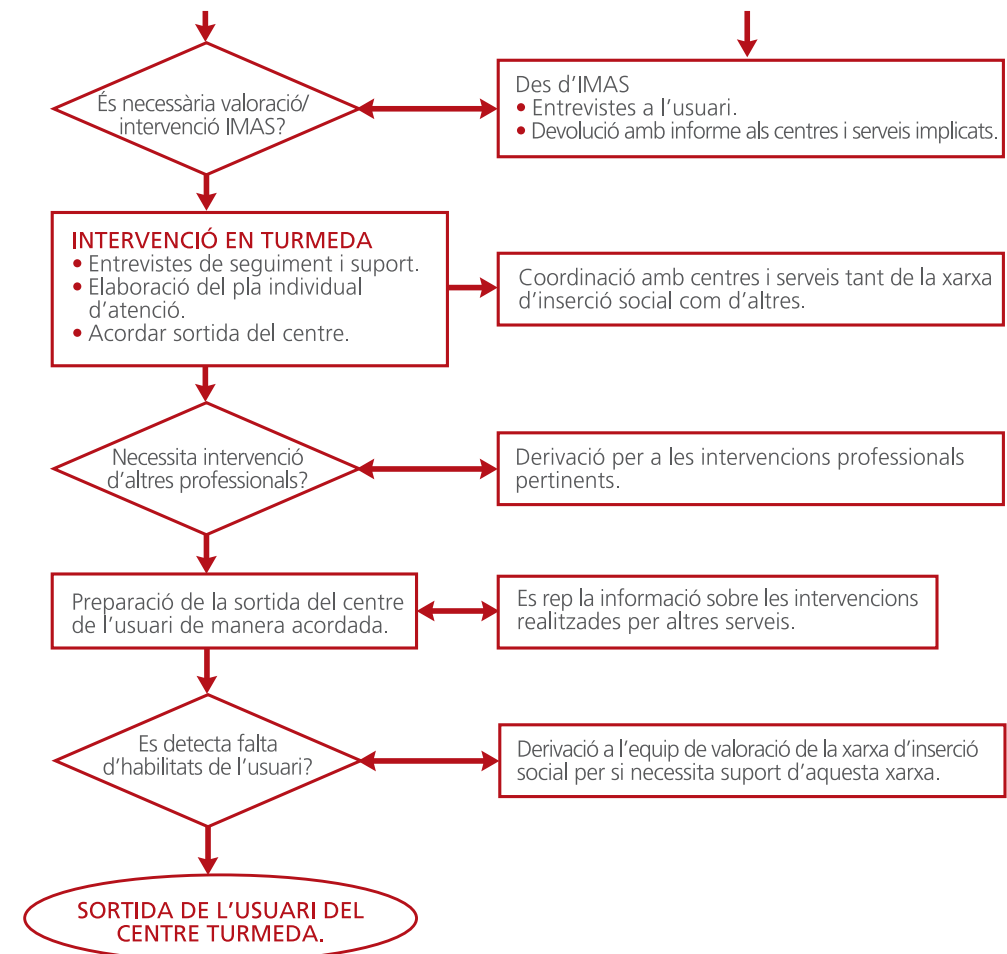
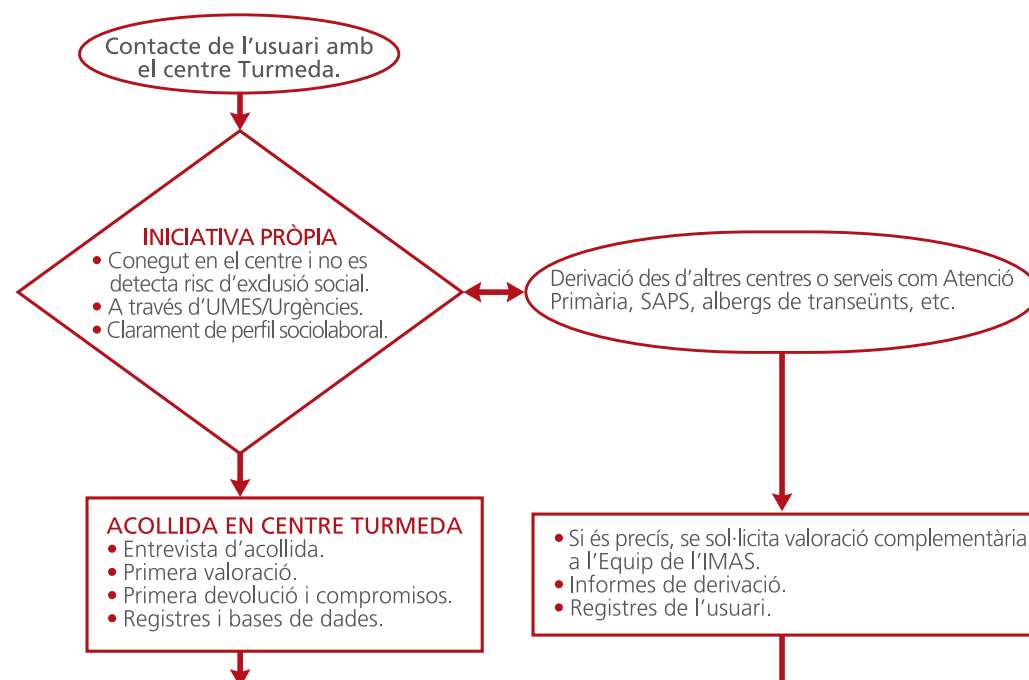
Una vegada identificats els processos i la seva aplicació a través de l'organització, en les reunions d'autoavaluació se'n determina el funcionament i la interacció amb altres ser-

veis fora del centre, amb els quals s'ha de treballar de manera coordinada. A més, es permet, segons recull la norma ISO 9001:2000:

- determinar els criteris i mètodes necessaris per assegurar que tant les activitats com el seu control siguin eficaços;
- assegurar la disponibilitat de recursos i informació necessaris per donar suport a l'operació i al seguiment d'aquests processos, realitzar-ne el seguiment, el mesurament i l'anàlisi;
- implementar les accions necessàries per aconseguir els resultats planificats i la millora contínua.

L'articulació amb altres serveis de la xarxa passa a ser un procés clau i com a tal s'ha de procedimentar. La coordinació amb altres agents socials és primordial a l'hora de definir les aliances i estratègies que permetin la consecució de resultats esperats. Aquest seria un punt per revisar en les reunions d'autoavaluació pel que es va detallar el fluxograma. És el següent:

ARTICULACIÓ DELS SERVEIS:



Conclusions i propostes

Els serveis d'acollida residencials per a persones immigrades han de desenvolupar processos integrals de suport i promoció social i d'autonomia per minimitzar els aspectes negatius de l'acolliment. Els centres per a reinserció sociolaboral han d'avançar més enllà de les actuacions merament assistencials, que són les úniques que es desenvolupen en nombroses ocasions.

Les persones immigrades acollides en serveis residencials pateixen en molts de casos una doble discriminació: una pel fet de ser immigrants i l'altra, per la situació personal que els ha dut a acudir al centre. És imprescindible que les administracions públiques de les quals depenen aquests serveis treballin per sensibilitzar la població en general en la veritable tasca

d'aquest tipus de recursos i les veritables causes que condueixen a la necessitat d'acudir-hi.

Seria d'utilitat disposar d'un catàleg d'oficines d'atenció i centres d'acollida per a immigrants, tant a nivell autonòmic com estatal, i així des de qualsevol part del territori poder ser informat de la possibilitat d'allotjament i de les condicions dels centres.

S'han d'establir línies comunes d'actuació en matèria d'atenció a immigrants, reconegudes i respectades, millorar la coordinació i adequar els serveis comunitaris d'atenció generalista, des de centres educatius, sanitaris, d'ocupació i formació, a més dels d'atenció social, i desenvolupar plantejaments inclusius i no crear estructures paral·leles.

Cal reforçar els sistemes de protecció social, incrementar el nombre de professionals

especialitzats en aspectes legals, també en aspectes culturals, i amb coneixements d'altres idiomes per facilitar la comunicació.

Quant a les persones en situació irregular, s'han de cercar solucions que impedeixin la seva ràpida entrada en el circuit d'exclusió social. Accions que passarien per permetre que accedissin a formació ocupacional, posar en marxa programes específics de formació-ocupació que puguin anar acompanyats de

prestacions econòmiques mínimes per al seu manteniment, etc.

La implementació en grups de treball d'activitats pròpies d'equips de millora basats en l'autoavaluació és una prioritat. La realització de documents que concretin de manera clara els punts que cal avaluar és un element facilitador indispensable. Els processos de millora contínua són el tipus de gestió que cal que els equips de treball implantin.