

**Bloque III.  
Gestión de  
programas  
sociales.**  
*Curso 2023-2024*

Profesor: Álvaro Elices Acero. Grado en Trabajo Social.

1. Concepto de gestión.
2. Gestión del personal.
3. Gestión del aprendizaje y del conocimiento.
4. Gestión de las relaciones.
5. Gestión de la calidad.

# 1. Concepto de gestión.

- a. *Gestionar: ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo (RAE).*
- b. La gestión de un programa consiste en **conducir el cambio combinando** y articulando **intereses particulares** con intereses **organizativos y sociales**.
- c. La gestión de programas/proyectos sociales implica **planificar, organizar, dirigir y controlar** actividades destinadas a abordar necesidades sociales. Esto incluye identificar objetivos, asignar recursos, gestionar riesgos y evaluar impactos para lograr resultados positivos.

## 1.1. Componentes de la gestión.

### a. Procesos básicos:

- Planificación.
- Interlocución (comunicación y trabajo en equipo).
- Evaluación.
- Calidad.

### b. Medios/recursos:

- Humanos (personal).
- Económicos.
- Materiales.
- Información.

### c. La organización:

- Relaciones.
- Estructura.
- Aprendizaje.

## 2. Gestión del personal.



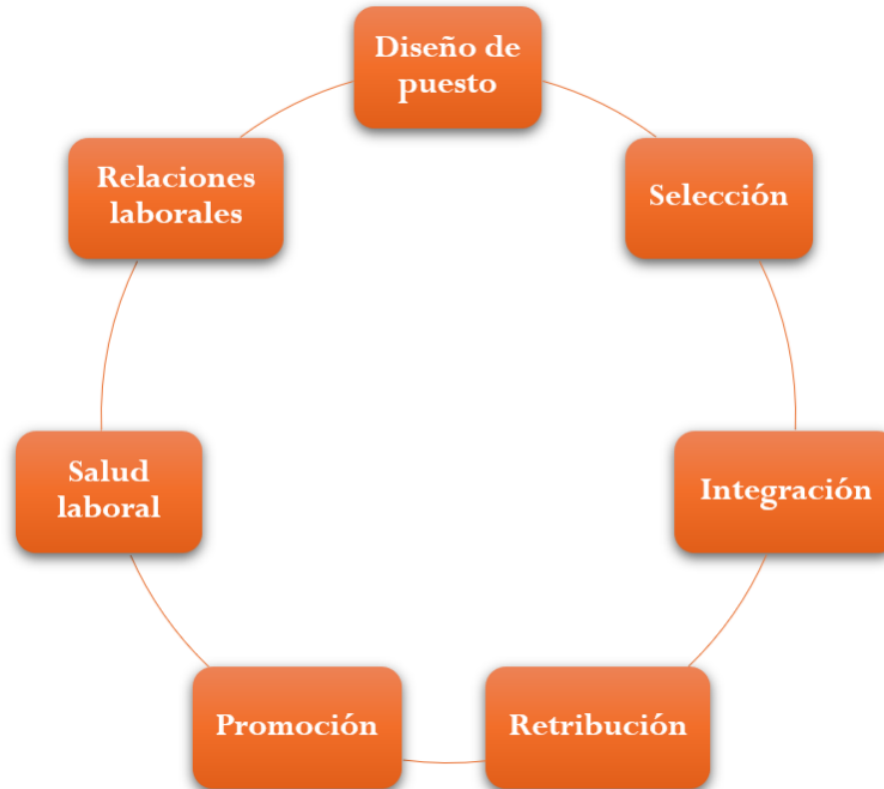
## 2.1. Concepto.

Proceso mediante el cual se pretende influir en las personas y en sus entornos organizativos con el fin de buscar el **ajuste dinámico más satisfactorio y eficiente** entre la persona y la actividad en la que se involucra y, por tanto, **la mayor y mejor aportación de ésta a la organización y de la organización a ésta** (Fantova, 2014).

## 2.1. ¿Cómo conseguirlo?

- Partiendo de la premisa de que las **personas son un factor clave en las organizaciones** y en sus proyectos/programas sociales.
- Conociendo y reconociendo la **importancia de cuidar a las personas** (las atendidas, las que atienden y las que gestionan).
- Buscando el cumplimiento de **3 criterios** entre la/s persona/s y su/s puesto/s:
  - Adaptación.
  - Equilibrio.
  - Satisfacción.

## 2.2. La gestión del personal como circuito.





## 2.3. Diseño del puesto y selección.

### Claves en la descripción del **puesto**:

- Objetivos del puesto.
- Ubicación en el organigrama.
- Funciones asociadas.
- Relaciones internas.
- Movilidad y crecimiento.
- Condiciones contextuales.
- Riesgos.
- Jornada laboral.
- Rango salarial.

### Criterios para la **selección**:

- Conocimientos.
- Habilidades.
- Competencias.
- Personalidad.
- Conducta.
- Disponibilidad.
- Actitudes.
- Versatilidad.
- Ánimo de crecer.

## 2.4. ¿Qué aspectos dificultan su consecución?

### 10 excusas que justifican un inadecuado desempeño.

1. **Hacer esto no entra en mis funciones:** nos pagan para hacer ciertas cosas y cumplir objetivos.
2. **Me faltan medios:** nunca se tiene lo suficiente. Si no es posible abordar la tarea con los medios disponibles hay que replantear la estrategia, organización y funcionamiento del equipo humano, o reducir las tareas.
3. **Me falta información o conocimiento:** Si falta información, debe solicitarse a quien la posea. Si falta conocimiento, debe adquirirse mediante la formación.

## 2.4. ¿Qué aspectos dificultan su consecución?

### 10 excusas que justifican un inadecuado desempeño.

**4. Es culpa de otra persona:** Es más sencillo buscar culpables que buscar soluciones. Lo primero nos exime de responsabilidad, lo segundo nos compromete.

**5. Es un problema informático:** La tecnología debe estar al servicio de las personas y de los objetivos que se plantean. Si no se adapta bien a nuestro cometido, funciones, objetivos o necesidades, los responsables deben conocer las disfuncionalidades y articular estrategias para su superación.

## 2.4. ¿Qué aspectos dificultan su consecución?

### 10 excusas que justifican un inadecuado desempeño.

**6. Yo hago lo que me mandan:** No es una excusa válida para quien desarrolla procesos complejos de atención a personas. Nadie puede obligarnos a hacer mal las cosas. Nuestra responsabilidad es con la persona que atendemos.

**7. No paro un segundo y, aún así, no llego a todo:** No falta tiempo, sino que sobran tareas o la organización es deficiente. Cuando las tareas nos superan no se tiene tiempo para pensar, y cuando no se piensa la ejecución es incorrecta.

## 2.4. ¿Qué aspectos dificultan su consecución?

### 10 excusas que justifican un inadecuado desempeño.

**8. Falta información/documentación:** “Vuelva usted mañana”. “El/la compañero/a que lo lleva está de vacaciones”. “No se puede hacer, dígaselo a mi jefe...”.

**9. Es un mal momento, hay recortes, estamos en crisis:** es una forma de desplazar responsabilidades de manera inespecífica (pandemia, crisis económica, falta de personal, elecciones...).

**10. Siempre se ha hecho así:** que se venga haciendo de una determinada forma no implica que no se pueda hacer mejor.

### 3. Gestión del aprendizaje y del conocimiento.

- El aprendizaje, la información y el conocimiento forman parte de los **intangibles** de una organización (saberes, emociones, cultura, relaciones, etc.).
- *“La riqueza ya no reside en el capital físico, sino en la imaginación y la creatividad humana”* (J. Rifkin).
- Las organizaciones excelentes son **organizaciones que aprenden** (organizaciones inteligentes).
- El **aprendizaje** ha de ser **gestionado de manera consciente, intencionada, proactiva y sistémica**.

## 3.1. ¿Qué significa?

### Aprendizaje organizacional:

*“Proceso mediante el cual, en virtud del funcionamiento de una organización en relación con su entorno, se operan **cambios en los conocimientos, sentimientos y valores compartidos en la organización**”.*

### Gestión del conocimiento:

*“Comprende actividades y procesos que se ocupan de **diseñar, dinamizar y evaluar los procesos de construcción de conocimientos, sentimientos y valores compartidos en las organizaciones**”.*

## 3.2. Y... ¿cómo marca la diferencia?

Organizaciones tradicionales no basadas en el conocimiento	Organizaciones basadas en el uso intensivo del conocimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Distribución limitada de información.</li> <li>● Estructura muy jerarquizada.</li> <li>● Responsabilidad focalizada.</li> <li>● Funcionamiento muy normativizado.</li> <li>● Aversión al riesgo.</li> <li>● Enfoque muy economicista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Amplia distribución de la información.</li> <li>● Estructura tendente a la horizontalidad.</li> <li>● Responsabilidad compartida.</li> <li>● Se basa más en principios que en normas.</li> <li>● Propensión al riesgo.</li> <li>● Enfoque más social.</li> </ul>



### 3.3. Gestión de la información: documentación.

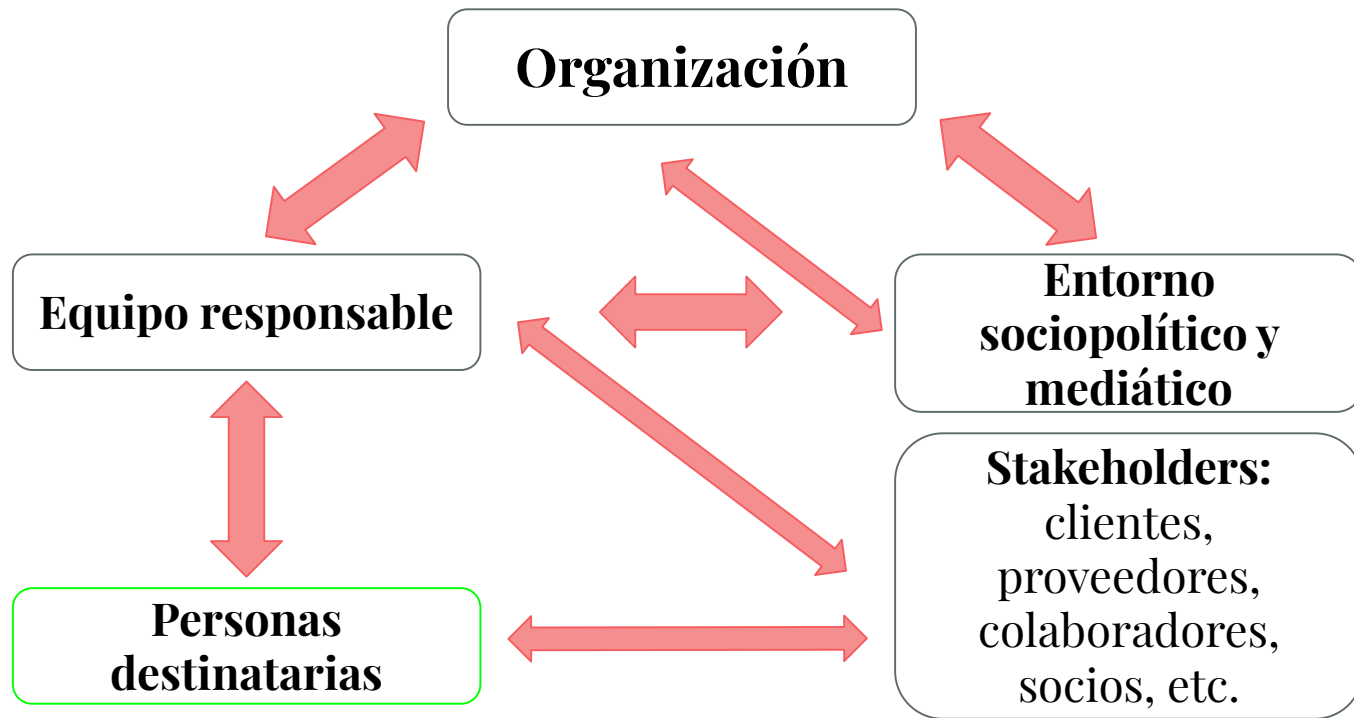
- Referida a elementos como los **expedientes** de las personas atendidas, las **fichas** de empresas colaboradoras o proveedores, las **hojas de seguimiento** de las atenciones, los **informes** sociales, los **proyectos individualizados**, etc. Permitirán planificar, ejecutar y evaluar las atenciones.
- ¿Qué **criterios** deben inspirar la **gestión de la información/ documentación**?
  - **Objetividad:** ha de ser objetiva aunque se fundamente en observaciones.
  - **Validez:** ha de ser útil para la finalidad a la que se orienta.
  - **Fiabilidad:** ha de ser veraz, confiable, no falseada.
  - **Precisión:** ha de ser clara, concisa, sin dar lugar a interpretaciones múltiples.
  - **Suficiencia:** ha de ser suficiente, pero nunca más de la estrictamente requerida.

### 3.4. Gestión respetuosa con los derechos de las personas.

Guía básica de protección de  
datos personales para  
entidades de acción social.

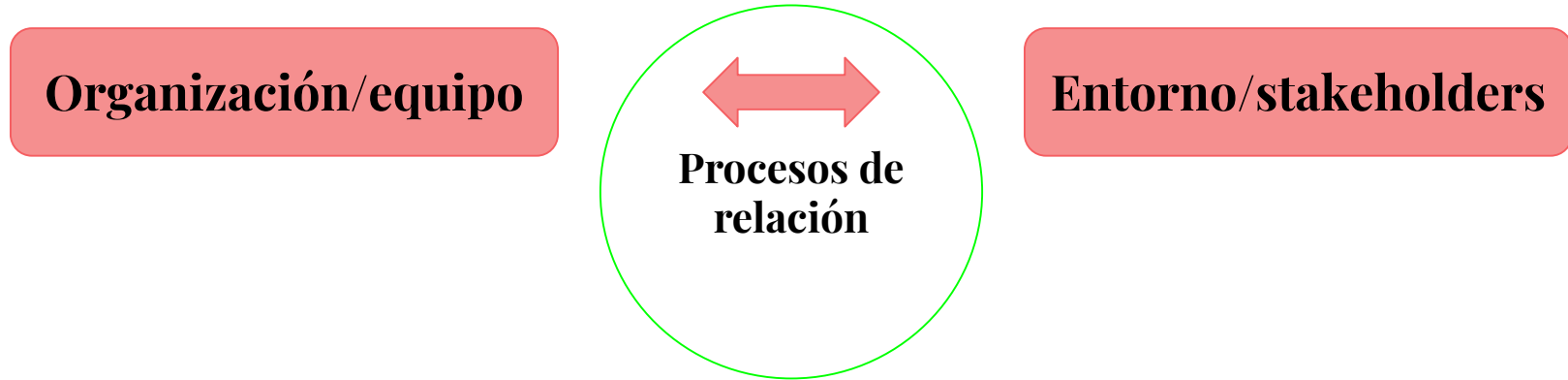
[https://www.plataformaong.org/recursos/347/  
guia-basica-de-proteccion-de-datos-  
personales-para-entidades-de-accion-social](https://www.plataformaong.org/recursos/347/guia-basica-de-proteccion-de-datos-personales-para-entidades-de-accion-social)





## 4. Gestión de las relaciones.

## 4.1. Gestión de las relaciones: contextualización.



## 4.2. Procesos de relación.

01	Comunicación	• Intercambio de información.
02	Colaboración	• Trabajar con otros agentes.
03	Cooperación	• Obrar conjuntamente para conseguir fines compartidos.
04	Coordinación	• Armonizar actuaciones: el conjunto supera la suma de las partes.
05	Integración	• Compartir agentes, estrategias, información, medios....

## 5. Gestión de la calidad de las prestaciones y servicios.

¿Importancia?

¿Responsables?

¿Alcance?

¿Usos,  
criterios,  
estándares...?

## 5.1. Concepto (calidad).

*“Capacidad de un bien o servicio de **cumplir o superar las expectativas** del cliente, relacionando cualidades inherentes del bien con el precio pagado”* (González et al., 2011).

- Sectores económicos (industrial, servicios, etc.).
- Administración pública.
- Entidades del tercer sector.

Por ello, constituye uno de los **factores principales de la gestión**, centrando como eje principal las **expectativas y necesidades de las personas** destinatarias en **cualquier tipo de servicio, recurso o estrategia de política social** (Eg. European Care Strategy).

## 5.2. ¿Cómo entendemos la calidad?

1. Como **logro** de los objetivos marcados.
2. Como **conformidad con las normas**/especificaciones (legislación, convocatorias, etc.).
3. Como **conformidad con la demanda** (de las personas beneficiarias o del conjunto de la sociedad).
4. Como **mejor producto a menor coste**.
5. Como capacidad de **mejora continua**.
6. Como forma de **minimizar los fallos** o errores.
7. Como un **derecho de la ciudadanía** y una **obligación de quienes prestan servicios**.



Calidad total =  
Gestión excelente.

“Aquella que permite la adecuada realización de actividades clave obteniendo resultados excelentes mediante un proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora”.

---

## 5.3. Responsabilidad y alcance

- El logro de la calidad conlleva la **gestión sistémica** de la misma **por la organización responsable**.
- Puede existir un **departamento o profesional responsable**, o bien localizarse en la **dirección de la entidad** en función de su tamaño.
- Su **protocolización**, registro e información constituyen **requisitos para la acreditación de centros y servicios y acceso a convocatorias competitivas** de programas/proyectos cada vez con mayor frecuencia.
- Atiende a todos los elementos y momentos de la evaluación.

## 5.4. Doble perspectiva en la adopción del sistema.

### A. Elección de un modelo normativo:

- Los modelos normativos incluyen **normas comúnmente aceptadas** sobre el **diseño, la implementación y certificación del sistema de gestión de la calidad**, sobre las que se deberán cumplir una serie de **requisitos mínimos**. Ej. **Normas ISO** familia 9000.

### B. Elección de un modelo prescriptivo:

- Los modelos prescriptivos **no indican cuáles deben ser los requisitos mínimos** por cumplir, sino que señalan **criterios y recomendaciones** para definir e implantar patrones orientados a mejorar la orientación hacia las personas, la participación o la mejora continua, y controlar los factores que pueden afectar a la calidad de los servicios ofrecidos. Ej. **Modelo EFQM**.

## 5.5. Modelo normativo (no examen).

ISO 9001:2015



## 5.5.1. Requisitos del sistema de gestión de la calidad según ISO 9001:2015.

La norma se orienta a **regular el cumplimiento de los requisitos para lograr la satisfacción de las personas beneficiarias** y contempla todos los aspectos desde el diseño del servicio hasta su puesta a disposición de estas personas.

Se espera que **la organización acreditada conforme a la norma ISO 9001:**

- A. Establezca un sistema de gestión de calidad adecuado** a sus productos y procesos, y apropiado al alcance de su certificación.
- B. Analice y entienda las necesidades y expectativas de los clientes**, así como los **requisitos legales** y reglamentarios aplicables a sus productos.

## 5.5.1. Requisitos del sistema de gestión de la calidad según ISO 9001:2015.

**C. Asegure que las características de los productos hayan sido especificadas para cumplir los requisitos**, tanto del cliente, como los legales y reglamentarios.

**D. Haya determinado y esté gestionando las necesidades de los procesos para conseguir los resultados esperados** (conformidad del producto y mejorar la satisfacción de los clientes).

**E. Haya asegurado la disponibilidad de los recursos necesarios** para apoyar las operaciones y el seguimiento de sus procesos.

**F. Siga y controle las características definidas del producto.**

## 5.5.1. Requisitos del sistema de gestión de la calidad según ISO 9001:2015.

**G. Pretenda evitar las no conformidades, y tenga implantados procesos de mejora sistemática para:**

- 1. Corregir cualquier no conformidad** que ocurra (incluyendo las no conformidades del producto que se detectan después de la entrega).
- 2. Analizar la causa** de la no conformidades y tomar **acciones correctivas** para evitar su recurrencia.
- 3. Tratar las reclamaciones** de los clientes.

**H. Tenga implantados procesos eficaces de auditoría interna** y de revisión por la dirección.

**I. Esté realizado el seguimiento, medición y mejora continua** de la eficacia de su sistema de gestión de calidad.

## 5.6. Modelo prescriptivo (no examen).

Modelo EFQM excelencia





## 5.6.1. Orientación y criterios del modelo EFQM.

El modelo internacional de gestión EFQM permite a las organizaciones *mejorar continuamente sus resultados, focalizar en la mejora de sus prioridades y propósitos, así como desarrollar una cultura de innovación que permita su sostenibilidad* a largo plazo, con el foco puesto **en las personas**.

Sus *criterios* se corresponden con diferentes categorías, relacionadas con **3 elementos principales**:

1. **Dirección.**
2. **Ejecución.**
3. **Resultados.**



## A. Dirección. Una organización excelente debe...

### **Criterio 1: propósito, visión y estrategia.**

1. Definir el propósito y la visión.
2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés.
3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.
4. Desarrollar la estrategia.
5. Diseñar e implementar un sistema de gestión y de gobierno.

### **Criterio 2: cultura de la organización y liderazgo.**

1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar sus valores.
2. Crear condiciones para hacer realidad el cambio.
3. Estimular la creatividad y la innovación.
4. Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.

## B. Ejecución. Una organización excelente debe...

### **Criterio 3: implicar a los grupos de interés.**

1. Clientes: construir relaciones sostenibles.
2. Personas: atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.
3. Inversores y reguladores: asegurar y mantener su apoyo continuo.
4. Sociedad: contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad.
5. Partners y proveedores: construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible.

### **Criterio 4: crear valor sostenible.**

1. Diseñar el valor y cómo se crea.
2. Comunicar y vender propuesta de valor.
3. Elaborar y entregar la propuesta de valor.
4. Diseñar e implantar la experiencia global.

## B. Ejecución. Una organización excelente debe...

### Criterio 5: gestionar el funcionamiento y la transformación.

1. Gestionar el funcionamiento y el riesgo.
2. Transformar la organización para el futuro.
3. Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología.
4. Aprovechar los datos, la información y el conocimiento.
5. Gestionar los activos y recursos.

## C. Resultados. Una organización excelente debe...

### **Criterio 6. Percepción de los grupos de interés.**

1. Saber cuál es su nivel de éxito en la ejecución de la estrategia para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave.
2. Utilizar el análisis de su rendimiento actual y pasado para predecir su rendimiento futuro.
3. Usar los resultados de percepción de los grupos de interés para orientar la dirección y la estrategia.

### **Criterio 7. Rendimiento estratégico y operativo.**

1. Utilizar indicadores financieros y no financieros para medir su rendimiento.
2. Comprender las correlaciones entre las percepciones de sus grupos de interés y el rendimiento actual, prediciendo el futuro.
3. Comprender las relaciones causa-efecto que afectan al rendimiento.
4. Establecer indicadores de rendimiento apropiados.

# Bibliografía:

- Aguilar, M<sup>a</sup>.J. y Ander-Egg, E. (1999). *Diagnóstico social: conceptos y metodología*. Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas.
- García, G. y Ramírez, J.M<sup>a</sup>. (1996). *Diseño y evaluación de proyectos sociales*. Certeza.
- García, G. y Ramírez, J.M<sup>a</sup>. (2006). *Manual práctico para elaborar proyectos sociales*. Siglo XXI.
- Fantova, F. (2014). *Diseño de políticas sociales : fundamentos, estructura y propuestas*. CCS.
- Fernández, T. y Ponce de León, L. (dirs.). (2016). *Planificación y actuación estratégica de proyectos sociales*. Pirámide.
- Fernández, T. y Ponce de León, L. (dirs.). (2016). *Elaboración, gestión y evaluación de proyectos sociales : intervención social y programación*. Pirámide.
- Pérez, G. (2015). *Elaboración de proyectos sociales: casos prácticos*. Narcea.
- Pérez, G. (2016). *Diseño de proyectos sociales : aplicaciones prácticas para su planificación, gestión y evaluación*. Narcea.

Con la orientación y colaboración del profesor Dr. Pablo de la Rosa Gimeno (responsable asignatura).