



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI
FACULTAT DE CIÈNCIES JURÍDIQUES

Ensenyament de Treball Social (Pla 2001)

CURS 2003-2004

Gestió i Organització dels Serveis Socials

(15051011)

Tercer curs
Segon quadrimestre

Asignatura Troncal
4.5 Crèdits (3 teòrics i 1.5 pràctics)

Professors:

✓

GESTIÓ I ORGANITZACIÓ DE SERVEIS SOCIALS

Ensenyament:	Diplomatura en Treball Social
Àrea de coneixement:	Treball Social i Serveis Socials
Caràcter de l'assignatura:	Troncal, 4'5 crèdits
Curs acadèmic:	2003-2004 (2on quadrimestre)
Professora:	Ramona Torrens Bonet
Correu electrònic:	rtb@fcj.urv.es
Telèfon:	977 558318
Despatx núm. 18	
Aula:	501

PRESENTACIÓ I OBJECTIUS

La intervenció social, cultural i educativa s'ha d'entendre com un servei ofertat i, com a tal, subjecte a unes clares normatives de funcionament especialitzat. La vida de les persones es mou en el marc de les organitzacions: com a professionals, com a participants actius o passius, com a usuaris, o com a "víctimes" directes o indirectes dels seus efectes. Darrera una pantalla de televisió hi ha moltes organitzacions, darrera la finestreta (o la taula) d'atenció al públic hi ha organitzacions.

La teoria de l'organització i gestió neix de les empreses privades de producció "d'objectes"; el component humà, immers en una estructura jerarquica, és objecte d'interés en la mesura en que afecta la producció. No sabem casi res de les organitzacions horizontals, ni de les que "produïxen" benestar.

Es parla de "vendre", de "productes", de "rentabilitat". Quina relació té això amb els serveis socials?. S'ha d'entendre que el procés de venta no es redueix a un simple intercanvi de productes amb una relació cost-benefici exclusivament economicista, sinó que s'ha de veure com un procés en què les actituds i els comportaments adquireixen una interrelació fonamental per al resultat final. Per altra banda, s'ha de distingir entre el "producte" de l'empresa de sempre i el "servei" de les organitzacions socials, culturals i educatives. S'amplia, també, el concepte de rentabilitat a una rentabilitat social i, per tant, la gestió d'aquests serveis ha de tenir com a referència la rentabilitat social derivada, sense perdre, però, de vista l'optimització de les inversions i dels moviments financers.

És necessari, doncs, entendre que els Serveis Socials són organitzacions i que la seva gestió s'ha d'executar des de la conjunció de criteris caràcter interventiu, social i relacional amb d'altres de caràcter economicista i empresarial.

Existeixen, però, altres tipus d'entitats que encara tenen més difícil la seva justificació com organitzacions, ens referim al moviment associatiu (organismes no governamentals, organitzacions voluntàries, entitats no lucratives, etc.). Les Associacions, per poder dur a terme els seus projectes, no poden únicament donar per sentat el simple principi de l'acció per l'acció manifestat en un cert sentit utilitarista de

les activitats o serveis plantejats, és a dir, com ningú fa això, al fer-ho nosaltres, encara que ho fem malament, amb la intenció n'hi ha prou. Tot al contrari, les Associacions han d'executar els seus programes d'acció amb rigurositat, amb criteris d'eficacia i eficiència, buscant el postulat òptim de rentabilitat social, cosa que implica organització i gestió del servei que ofereixen

Així mateix, la gestió és condició de racionalitat en l'ús dels recursos públics i, al mateix temps, una exigència d'eficacia social en l'assoliment dels seus objectius. Això ve motivat ja que els nous equipaments i serveis es presenten com estructures integrades de recursos materials, humans, tècnics i financers, que requereixen ordenació, direcció i coordinació per aprofitar al màxim les potencialitats dels seus equips interdisciplinars i per ordenar els complexos processos d'intervenció social i els procediments que en aquestes estructures es generen.

Avui, les organitzacions, siguin del sector que siguin i sigui quina sigui la naturalesa dels objectius que es proposin aconseguir, es troben immerses en un entorn competitiu sense fronteres, on la informació s'acumula i la innovació, aprenentatge i anticipació són determinants.

En aquest context cal claredat organitzativa en la definició d'allò que es pretén; claredat i transparència que generi un clima d'aprenentatge i d'adaptació als canvis; claredat en els sistemes de gestió que propicii compromís i credibilitat; claredat en la definició de les estratègies i intervencions.

De tots és sabut que el que diferencia a una empresa/un servei que té èxit d'una altra que no en té és, entre d'altres coses, el conjunt de les persones, el seu entusiasme, la seva creativitat però sobre tot el talent d'aquestes persones en interacció amb capacitat de compromís, d'aprenentatge permanent i d'adaptació.

Aquest és un plantejament que adquiereix una certa dificultat si pensem que els Serveis Socials, concebuts tradicionalment com a institucions no lucratives i/o prestadors de serveis públics, sembla que s'han resistit a incorporar mètodes i assimilar cultures d'eficiència en la gestió de les seves persones i les seves estratègies d'acció.

El contingut del programa a desenvolupar es centrarà entorn als aspectes d'organització i gestió de Serveis Socials en consonància al context actual, on la combinació de diferents agents en la provisió de serveis socials, el sector públic, el sector privat mercantil i el sector privat no lucratiu, adquiereix i imprimeix una gran complexitat que requereix la necessitat de conèixer, analitzar i profunditzar els processos d'organització i gestió.

Així, doncs **els objectius** que es pretenen aconseguir són::

- Ajudar l'alumne a comprendre el món de les organitzacions i les diferents estructures organitzatives.
- Conèixer els elements que componen o intervenen en el funcionament de les organitzacions socials, tant públiques com privades, com a lloc de treball dels professionals.

- Facilitar als estudiants elements de coneixement i d'anàlisi sobre la gestió i l'organització dels Serveis Socials.
- Oferir els coneixements bàsics per planificar la creació d'estructures organitzatives o empreses de serveis socials, i ser capaços de dissenyar el seu funcionament.
- Estimular l'interés de l'estudiant en la comprensió de la importància que té l'estructura i l'estratègia organitzativa d'un servei a l'hora d'aconseguir eficiència en els resultats.
- Aconseguir interrelacionar teoria i pràctica com a procés de retroalimentació continuat.

CONTINGUTS

Tema 1.- Les organitzacions.

- Què és una organització?
- Elements bàsics d'una organització.
 - La cultura organitzacional. La definició de l'estratègia: la missió, la visió, els valors. On som?: amenaces, oportunitats (anàlisi DAFO).
 - Les persones.
 - L'entorn / el context.
 - Els recursos.
 - L'estructura del sistema de relacions.
 - El poder i l'autoritat.
 - La delegació.
- Organitzacions obertes / organitzacions tancades.
- L'organització informal dins l'organització formal.
- Els Serveis Socials com a organitzacions.
- Organitzacions al servei de l'èsser humà: elements característics, una doble classificació per a l'anàlisi.

Tema 2.- La gestió en les organitzacions de Serveis Socials.

- Què és la gestió?, de què es composa?. La importància de la teoria de la gestió pel treball social. Processos de gestió.
- La gestió del canvi en les organitzacions:
 - El canvi deliberat. Tipus de canvi. Estratègies de canvi.
 - La resistència al canvi.
 - Tècniques per gestionar el canvi.
- La gestió dels recursos humans:
 - Motivació i dinamització dels recursos humans.
 - La gestió d'equips.
 - Habilitats directives: Empowerment. El lideratge i la motivació. La gestió del temps.
 - Factors que influeixen en la gestió dels recursos humans: la captació, la selecció, l'acollida, l'enquadrament.
- La gestió per processos.

Tema 3.- La qualitat en Serveis Socials

- Què entenem per qualitat en els serveis socials?.
- Models de referència per l'avaluació de la qualitat: EFQM, ISO 9000:2000.
- Eines per al control de la qualitat:
 - Enquestes de satisfacció dels usuaris.
 - Indicadors de qualitat i estàndards.
 - Benchmarking.

Tema 4.- La comunicació en les organitzacions de Serveis Socials

- Definició de comunicació. La comunicació com a procés.
- El pla d'imatge i de comunicació. Trajectòria de la imatge i la comunicació en els Serveis Socials
- Tipus de comunicació: interna i externa.
- Estratègies de comunicació en temes socials.
- Disseny de les accions publicitàries.
- Els mitjans de comunicació.

Tema 5.- L'avaluació

- Què és l'avaluació?. La dimensió política de l'avaluació. Aspectes ètics associats a l'avaluació.
- Què volem avaluar en Serveis Socials?: la pertinença, la suficiència, el progrés, l'avaluabilitat, l'eficàcia, l'efectivitat, l'eficiència, els resultats i l'impacte.
- Modalitats d'avaluació. Criteris de classificació:
 - Quan té lloc l'avaluació
 - Qui executa l'avaluació
 - El perquè de l'avaluació
 - El disseny metodològic de l'avaluació

METODOLOGIA I AVALUACIÓ

Els primers cinc temes es desenvoluparan en les 30 hores teòriques (els dimecres de 12 a 14h). La metodologia a utilitzar tindrà un caràcter actiu-participatiu, on l'eix central serà l'exposició dels temes per part de la professora, tot i deixant espai per al debat, amb l'objectiu d'ofrir una visió de síntesi de manera que l'estudiant pugui aplicar-la i aprofundir per seu compte. L'exposició teòrica es complementarà amb la facilitació de materials de lectura, que serveixi per complementar i ampliar la matèria.

Sessions pràctiques:

L'objectiu d'aquestes sessions és proporcionar als alumnes una visió de diferents experiències de creació de serveis, així com entrenar-se en la configuració d'un Pla de creació d'un servei:

- Definició del servei

- Anàlisi del mercat: clients, competència, proveïdors
- Organització del servei: estructura, procés, recursos, comercialització, preu de venda.
- Estructura de l'equip humà: disseny de la plantilla, estructura de l'empresa, organització laboral.
- Previsió econòmica i de finançament.
- Forma jurídica i regulacions legals.
- Avaluació de la viabilitat: anàlisi DAFO.

Es facilita a l'alumne un dossier amb tot el material documental i de lectures corresponent a aquest tema i, a través de l'anàlisi de l'estructura organitzativa de diferents serveis/organitzacions els estudiants podran preparar l'elaboració d'un projecte de creació d'una empresa/servei.

L'avaluació dels coneixements adquirits per l'alumne es realitzarà en base a una prova escrita, que tindrà lloc el dia 9 de juny per a la primera convocatòria i el dia 10 per a la convocatòria de setembre, on es valorarà l'aprenentatge dels continguts del primer al cinquè tema. El valor d'aquesta prova suposarà un 80% de la qualificació final.

Durant tot el quadrimestre els estudiants, de forma individual o en petits grups, hauran d'elaborar un projecte de creació d'una empresa/servei. Aquest treball suposarà un 20% sobre la nota final.

Bibliografia

- AGUIRRE, A. I RODRÍGUEZ, A. 1994. *Patios abiertos y patios cerrados. Psicología cultural de las instituciones*. Marcombo, Barcelona.
- ALVIRA, F. 1991. *Metodología de la evaluación de programas*. CIS, Madrid.
- AUREN. 1999. *Manual de gestió de les organitzacions no lucratives*. Quaderns Empresariais, Ajuntament de Barcelona. Barcelona.
- BALLART, X. (1992) “¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?” MAP. Madrid
- BARRIGA, L.A. (2000) “Calidad en los servicios sociales. Reflexiones sobre calidez”. En *Servicios sociales y política social* Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social, nº 50. Madrid.
- BENGOA, A. I CELORIO, M^a J. (2000) “La calidad de las intervenciones sociales en las empresas de servicios humanos” en *Servicios sociales y política social* nº 49
- BRUQUÉ, Q; AMORÓS, M: y GOMÀ, R. (1994) “La administración pública y sus clientes: ¿moda organizativa u opción ideológica?”. En *Gestión y análisis de políticas públicas*, nº1, págs 33-46.
- CHIAS, J. 1991. *El mercado son personas. El marketing en las empresas de servicios*. McGraw-Hill, Madrid.
- COULSHED, V. 1998. *La gestión del Trabajo Social*. Paidós, Barcelona. Ediciones Deusto. Bilbao.
- EIGLIER, P.; LANGEARD, E. 1996. *Servucción. El marketing de servicios*. McGraw-Hill, Madrid.
- FANTOVA, F. 2001, *La gestión de organizaciones no lucrativas*. Colección

- FLIPO, J.P. 1990. *La gestió d'empreses de serveis*. Pleniluni, Barcelona.
- GADEA, A i LÓPEZ, J (1992): “El control de gestión en la administración local” Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- GADEA, A i LÓPEZ, J. (1995) “Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la Administración Pública” Editorial Gestión 2000. Barcelona
- GARCÉS, J. i VALLINA, M.L. 1996. “Gerencia de servicios sociales” a: ALEMAN, C.; GARCÉS, J. (dirs.). *Administración social: servicios de bienestar social*, Siglo XXI, Madrid.
- GONZÁLEZ, S. et al. 1992. *Organizar entidades de iniciativa social: ideas para emprendedores*, AMB Associació, Barcelona.
- IBAR, M.; LONGAS, J. 1991. *Com organitzar i gestionar una entitat*, Pleniluni, Barcelona.
- INSA, J.R. 1994. *Gestión de sistemas para servicios socioeducativos y culturales*, Certeza, Zaragoza.
- Intervención Social. Editorial CCS. Madrid.
- MARTÍN, E. 2001. *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. McGraw-Hill, Madrid.
- MARTÍNEZ, A.; MIRA-PERCEVAL, T.; REDERO, H. 1996. “Coordinación de los servicios sociales” a ALEMÁN, C.; GARCÉS, J. (dirs.) *Administración social: servicios de bienestar social*, Siglo XXI, Madrid.
- MEDINA, M. 1995. *Organizar, planificar y evaluar en las entidades asociativas*, FAMDIF, Murcia.
- MINONDO, A. “Como crear y mantener a las personas centradas en la excelencia” articulo publicado a la revista Excelencia, nº 33, Octubre 2001.
- MINTZBERG, H. 1984. *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona
- MINTZBERG, H. 1991. *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel. Barcelona.
- MONTSERRAT, J. 1996. *Técnicas de Gestión Económica para entidades sin ánimo de lucro*, Hacer, Barcelona.
- MOORE, Mark (1998). “Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público”. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- MUNÑOZ, Andrés (1999) “La gestión de la calidad total en la administración pública”. Ed. Diaz de Santos. Madrid. Capítulos 4, 5 y 6.
- NORMANN, R. 1989. *La gestión en las empresas de servicios. Estrategia y liderazgo*. Ediciones Deusto. Bilbao.
- OLLÉ, M. et al. 1996. *Com crear una empresa. De la idea a l'empresa*. Proa/Columna, Barcelona.
- PERROW, C. 1993. *Sociología de las Organizaciones*. McGRAW-HILL. Madrid.
- PILLINGER, J. (2001) “La calidad de los servicios sociales públicos” Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y trabajo. Conclusiones (plana 131-150)
- PORCEL, A.; VÁZQUEZ, C. 1995. *La supervisión. Espacio de aprendizaje significativo; instrumento para la gestión*, Certeza, Zaragoza.
- RICHARDS, Sue (1994). “El paradigma del cliente en la gestión pública”. En: Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Madrid. No. 1.
- RIPOLL, A. 1996. “La información en los servicios sociales” a ALEMÁN, C.; GARCÉS, J. (dirs.) *Administración social: servicios de bienestar social*, Siglo XXI, Madrid.

- RODRIGUEZ, J.M. 1991. *El factor humano en la empresa*. Ediciones Deusto. Bilbao
- SACARELL, E (2000) “Reflexiones y experiencias sobre calidad desde un servicio social municipal” Revista de trabajo social nº 49.
- SALVADOR, Maria José (2000) “Los retos de la calidad en los servicios sociales” en *Servicios sociales y política social* Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social, nº 50. Madrid.
- SANCHÓ, David (1999) “Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad” Tecnos-UPF. Madrid. Capítulo 8.
- SETIÉN, M. L. 1993. *Indicadores sociales de calidad de vida*. CIS núm. 133. Madrid.
- Subirats, J. (1992). “Ánálisis de políticas públicas y eficacia de la administración” INAP/MAP. Madrid.
- TALAVERA, Clemente (1999) “Calidad total en la administración pública” CEMCI. Granada. Capítulos 2, 3 y 7.
- VERNIS, A. et al. 1997. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*, Proa/Coluna, Barcelona.
- ZERILLI, A. 1992. *Fundamentos de Organización y Dirección General*, Deusto, Bilbao.