

INNOVACIÓN A TRAVÉS DEL AUTOAPRENDIZAJE EN EQUIPOS DE INTERVENCIÓN SOCIAL. LA EXPERIENCIA DE AUTOCAPACITACIÓN TÉCNICA EN EL PROGRAMA TURMEDA PARA ATENCIÓN A INMIGRANTES

TÓFOL SASTRE RAMIS*

INTRODUCCIÓN

El colectivo de las personas inmigradas se vio afectado muy rápidamente por una crisis muy marcada por la reducción de oportunidades laborales. De hecho la experiencia que presentamos** se desarrolló justo antes de que se extendiera a través de los medios de comunicación el problema de la desaceleración económica. No obstante, ya se detectaban cambios en los perfiles de personas usuarias de los servicios de atención a la inmigración como mostraremos más adelante.

En momentos de crisis es frecuente hablar de necesidades de cambio en las organizaciones, de nuevos planteamientos a la hora de realizar sus cometidos, de tener presente la cultura de la organización, y la fórmula que se repite para superar la falta de recursos, sobretodo económicos, se resume muchas veces con la palabra innovación.

A la hora de concretar un instrumento que permita la innovación destacaríamos la capacitación, en nuestro caso sería más propio ha-

* Consell de Mallorca.

** Esta experiencia cuenta con la colaboración de Catiana Rosselló y Tatiana Rodríguez.

blar de autocapacitación, entendida como autoaprendizaje, asegurándonos así la implicación de los diferentes agentes que intervinimos sobre un mismo colectivo.

Al hablar de aspectos culturales, y en este caso no sólo del colectivo a atender, sino desde la cultura de las organizaciones desde la que desarrollar las acciones, la antropología también nos ofrece variables culturales que nos puedan facilitar el análisis. La distribución del poder y el liderazgo de las acciones a desarrollar pasan a tener un papel destacado, sobretodo su capacidad para generar símbolos y significados comunes.

El liderazgo que promueve el cambio dejará de tener una forma unipersonal para pasar a ser compartido, asegurar así el compromiso de equipos de gestión partiendo del consenso y la colaboración entre las diferentes acciones.

Esta colaboración tendrá forma de trabajo en equipo, el cuál evalúa, toma decisiones, realiza acciones correctoras, en nuestro caso va a innovar a través de un aprendizaje autónomo. Va a gestionar el conocimiento que le es propio sin grandes estrategias institucionales sino a partir de sus propios conocimientos, explicitándolos, debatiéndolos y repensándolos como alternativa.

El Programa de acogida temporal Turmeda, el marco dentro del que se desarrolló esta experiencia, atiende a personas inmigradas tanto en sus necesidades básicas de alojamiento y manutención como también orientación y gestión de acciones relativas a su inserción social y laboral, tiene titularidad pública del Consell de Mallorca a través del Instituto Mallorquin de Asuntos Socials (IMAS) y su gestión es concedida a través de concurso público a Cruz Roja. El programa Turmeda se inició en 1999 desde la Asociación para marginados *La Sapiencia*. A partir del 2002 Cruz Roja se hace cargo del proyecto, continuando con el objetivo de facilitar la inserción de las personas inmigradas, en base a siete principios fundamentales: humanidad, imparcialidad, neutralidad, carácter voluntario, independencia, unidad y universalidad.

La evaluación de servicios

En el campo de los servicios sociales la evaluación ha sido un elemento siempre asociado a la planificación, mayoritariamente se ha desarrollado una evaluación final de carácter anual, encaminada a la toma de decisiones respecto a la continuidad o no de un progra-

ma. Por otra parte, también se realizan autoevaluaciones mediante la realización de una memoria de servicio o de la unidad de gestión también de carácter anual, basadas en explotaciones de bases de datos centradas sobre todo en el número de personas usuarias de los diferentes programas o servicios.

La evaluación intermedia o de proceso también se ha ido desarrollando pero con un carácter menos estructurado. Así sigue siendo habitual que se den estas evaluaciones en base a opiniones generales, percepciones individuales o sin datos contrastados en la mano. Esto puede suponer un problema cuando se pretende además de atender a usuarios que éstos queden satisfechos y sin dejar de atender que las actuaciones que se introduzcan supongan un beneficio en la organización, es decir gestionar en base a la calidad de los servicios.

Desde la gestión de calidad en las Administraciones Públicas se concretan acciones de evaluación en cuanto al impacto de las actuaciones y la consecución de unos resultados, pero también, en todos los aspectos de la organización relacionados en su consecución. Así la evaluación de modelos de gestión como el EFQM (*European Foundation for Quality Management*) ha propiciado también el que lleven acompañado guías para evaluar su funcionamiento. Por ello, cada uno de los aspectos que en el modelo se contemplan tendrá su equivalente en las encuestas de evaluación, en este caso del CAF (Modelo Común de Autoevaluación) utilizado para las Administraciones Públicas.

Los métodos y técnicas empleados para tal fin son muchos y variados. En definitiva se trata de establecer unos procesos para llevarla a cabo, desde la creación de agencias externas, comités internos, externos, equipos de elaboración de informes, grupos de mejora, etc... El objetivo es permitir a las organizaciones hacer un diagnóstico de sus actividades que permitan establecer:

- actuaciones ordenadas y con metodologías para abordar áreas que precisen mejoras, y
- actuaciones para potenciar los aspectos importantes y puntos fuertes.

En el modelo de gestión de calidad europeo (EFQM), en concreto en el Criterio 3 referido a las personas que trabajan en los diferentes programas y servicios de la Administración se contempla que éstos son la organización en sí desde el momento que gestionan los recursos disponibles y se convierten en una garantía de apoyo a su estrategia y planificación y al funcionamiento eficaz de sus diferentes procesos.

Aún dándose lo expuesto antes, ¿los profesionales de los equipos que trabajan directamente en cada uno de los programas y servicios, participan en estos procesos de evaluación? Pues sorprendentemente en muchas ocasiones no. ¿sin la participación de éstos podemos hablar de una evaluación participativa y consensuada? No del todo. ¿y la finalidad de establecer una lista de posibles mejoras que ayuden a la toma de decisiones se puede hacer sin la participación de los técnicos implicados? Sin duda no es conveniente.

La participación de los técnicos que gestionan los programas y servicios, pensamos que es primordial y indispensable para establecer procesos de mejora continua. El Ciclo PDCA, también conocido como *Círculo de Deming*, es una estrategia de mejora continua de la calidad de la organización en cuatro pasos: PLANIFICAR → EJECUTAR → MEDIR Y ANALIZAR → TOMA DE DECISIONES → PLANIFICAR.

Con el equipo técnico del centro de acogida para inmigrantes, se planteó intervenir en el proceso de evaluación, con la finalidad de elaborar, por una parte un documento de diagnóstico de su funcionamiento, y por otra, la concreción de los procedimientos referidos a la intervención. Se realizaron tres sesiones de trabajo de aproximadamente noventa minutos cada una, en ella participaron tres técnicos implicados en la gestión de procesos esenciales. El servicio a evaluar es el Programa Turmeda (Centro para inserción sociolaboral de inmigrantes) gestionado por cruz roja y con titularidad del Consell de Mallorca.

De lo que se trata es de crear un material de trabajo consensuado para establecer planes de mejora basados en objetivos proactivos y que aseguren una mayor eficiencia. En definitiva, propiciar la toma de decisiones basada en datos. Será en base a los registros pertinentes (en este caso cuatro) cómo se detallarán las áreas críticas a detectar y las mejoras a proponer. Este material se utilizará en las reuniones de equipo facilitando así la autoevaluación continua y el funcionamiento de los técnicos como equipo de mejora.

En el caso que nos ocupa, en el Centro Turmeda, y en base a las reuniones de trabajo realizadas se han implantado toda una serie de actuaciones de mejora en el sistema de gestión que ya se estaba llevando a cabo, encaminadas a:

- Simplificar el seguimiento y supervisión de los procesos de intervención que se realizan en el centro;

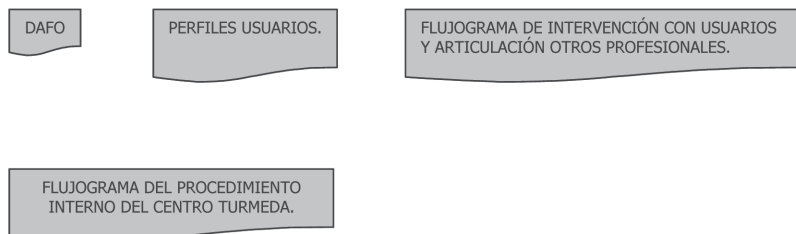
- clarificar y establecer criterios sobre la metodología a emplear;
- proceduralizar la coordinación intercentros;
- establecer protocolos en base a los perfiles de usuarios a los que atender y concretar los recursos a aplicar en cada perfil;
- analizar la situación en la que se encuentra el centro, evaluarlo periódicamente, y proponer mejoras, y
- simplificar registros, pero basándolos en un trabajo en profundidad, que permitan trabajar los puntos anteriores.

Explicitar el conocimiento para la autoevaluación

El trabajo en equipo como metodología a utilizar para la autoevaluación precisa de un diálogo abierto y poco jerárquico, con ello se hace posible que fluya al máximo el conocimiento basado tanto en datos de los servicios y programas, como en habilidades y actitudes que tienen los profesionales de la organización. Así se explicita todo un potencial que influirá directamente en la mejora del servicio y en las diferentes estrategias a implantar.

Desde un primer momento se entendió el trabajo a realizar, en este caso por profesionales de diferentes organizaciones, como un proceso. Por ello, se entienden las actividades como fuertemente relaciones y que interactúan, por ello el modificarlas influirá en el trabajo de todos los demás. El planteamiento anterior nos garantiza mejores resultados sobre los que realizar la evaluación.

Al estar hablando de unos espacios de reunión con un tiempo limitado y con la finalidad de que tuvieran una eficiencia máxima, entre los profesionales implicados se acordó reducir los registros en los que basar la autoevaluación a cuatro. Equivalen a los cuatro puntos críticos sobre los que preparar actuaciones de mejora.



1. El DAFO, como análisis de situación de partida, pero a la vez como elemento «vivo» en el que ir detallando las modificaciones. De una manera rápida permite diagnosticar los problemas principales y planificar actuaciones correctivas.
2. Los perfiles de usuario, esta tabla permite identificar el trabajo a realizar con los usuarios en base a criterios objetivados. Concreta las actividades a realizar y los recursos a utilizar. Se distribuyen a las personas en protocolos de intervención diferentes según su situación valorada.
3. Intervención usuarios y articulación con otros servicios, permite tener procedimentada la intervención desde la acogida a la salida del usuario del centro. Facilita así el trabajar con objetivos preactivos y se evalúa al mismo tiempo la articulación con otros servicios implicados.
4. El procedimiento interno del centro, organiza el seguimiento de las intervenciones sobre cada persona.

El Programa Turmeda

Turmeda, es un servicio de acogida para persona inmigradas de origen extracomunitario, se ofrece alojamiento temporal y la cobertura de necesidades básicas, además de la orientación hacia los sistemas de protección mientras los usuarios inician o desarrollan procesos de normalización a nivel de regularización administrativa, laboral, sociosanitario, vivienda, a la par que se establecen en la comunidad.

La capacidad del centro es de 45 plazas distribuidas en habitaciones individuales y dobles. Además tiene seis plazas para casos de emergencia que son derivados después de su valoración por la unidad móvil de emergencia social (UMES).

El centro permanece abierto todos los días del año entre las 18.00h. y las 9.00h. del día siguiente, momento en el cual los usuarios han de abandonar el centro.

La primera fase del trabajo fue pues aclarar el punto de partida, ponerlo por escrito de manera esquemática. Optamos por la realización de un DAFO. Es el siguiente:

Esquema I
ANÁLISIS DAFO

<p><i>DEBILIDADES:</i></p> <p>Se ha de reforzar una identidad propia como centro.</p> <p>Se atienden personas sin el perfil de usuario propio del centro.</p> <p>Dificultades a la hora de gestionar la salida del centro de los usuarios con mayor riesgo de exclusión social.</p> <p>El ingreso de usuarios se realiza sin conocer en profundidad su situación.</p> <p>Usuarios sin ningún tipo de documentación acreditativa.</p> <p>Precariedad en medios e infraestructura del propio centro.</p> <p>Turnos de trabajo en solitario.</p> <p>Ubicación física del centro, alejado de los recursos sociosanitarios.</p> <p>Incumplimientos de las normas del centro.</p> <p>Sistema de registro para el trabajo con procesos.</p>	<p><i>AMENAZAS:</i></p> <p>Que el trabajo de los centros de reinserción se concreten en una mera distribución de usuarios</p> <p>Dificultades a la hora de acceder a otros centros de la red.</p> <p>Ingresos marcados desde las instituciones sin atender al perfil del usuario.</p> <p>Falta de recursos comunitarios para la atención a personas en situación de exclusión social.</p> <p>Procesos de reinserción muy ligados a la coyuntura económica.</p> <p>Falta complementariedad entre los perfiles de profesionales que trabajan en el centro.</p> <p>Dificultades de acceso a las aplicaciones informáticas de registro de usuarios</p> <p>Dificultades con la articulación con otros centros en donde no se da perfil técnico entre los profesionales.</p> <p>Demora en la aplicación de recursos desde las diferentes administraciones.</p>
<p><i>FORTALEZAS</i></p> <p>Equipo de intervención muy implicado en acciones de mejora y actuaciones innovadoras.</p> <p>Se ha pasado a trabajar a través de protocolos escritos.</p> <p>Se toman las decisiones en base a datos y criterios técnicos.</p> <p>Buenas relaciones con los usuarios y buen clima laboral entre los trabajadores.</p> <p>La mayoría de salidas de usuarios son resueltas en positivo.</p> <p>Capacidad de rectificar y de adaptación a nuevas situaciones. Flexibilidad reflexiva.</p>	<p><i>OPORTUNIDADES</i></p> <p>La especialización en atención a usuarios con perfil para la reinserción socio-laboral, aunque sin perder de vista que una parte del colectivo se encuentra en riesgo de exclusión social.</p> <p>Buena colaboración conjunta con los servicios de atención primaria, y de los diferentes servicios de urgencia para la atención a personas en situación de exclusión social.</p> <p>Incorporación de profesionales de otras administraciones para apoyar la intervención.</p> <p>Apoyo desde diferentes instituciones y servicios para realizar el trabajo.</p>

Perfiles de los usuarios del servicio

Al programa Turmeda pueden acceder tanto hombres como mujeres inmigrados de nacionalidad extracomunitaria, de edades comprendidas entre 18 y 65 años, sin alojamiento, medios de subsistencia y que requieren de atención personal para cubrir sus necesidades básicas y para desarrollar procesos de inserción sociolaboral. El clarificar los perfiles permite que en el momento de entrar al centro, los usuarios ya estén situados en uno u otro y así disponer de un proceso de intervención óptimo y adaptado a su situación. El esquema de los perfiles es el marco de referencia a utilizar en las reuniones de equipo para realizar el seguimiento a usuarios, como ayuda para identificar situaciones objetivas y las necesidades de los usuarios en diferentes momentos, así marcar criterios y objetivos más acordes con cada perfil.

ESQUEMA 2
PERFILES DE USUARIOS

PERFILES	1	2	3
<i>Situación</i>	<i>Inserción laboral.</i> Inmigrante extracomunitario en situación regular o irregular.	<i>Riesgo</i> Inmigrante extracomunitario en situación regular o irregular.	<i>Exclusión</i> Inmigrante extracomunitario en situación regular o irregular.
<i>Periodo de estancia</i>	MÁXIMO 3 MESES	A VALORAR	A VALORAR
<i>Finalidad</i>	Conocimiento del entorno. Uso de recursos laborales: oferta de trabajo.	Uso de recursos sociales y preparación laboral	Habilidades convivenciales mientras se valora la posibilidad de estar en Perfil 2.
<i>Características</i>	Sí está en situación irregular puede iniciar un proceso de arraigo social.	Sólo puede acceder a trabajo en precario. Carente de personas de apoyo. Necesita apoyo asistencial. Procede de los perfiles 1 o 3.	Precisa de un cambio temporal de centro. Cronicidad en su problemática. Procede del Perfil 2. Pendiere de entrada en un centro de la red de inserción social.
<i>Valoración equipo</i>	Si es desconocido en el centro. Si viene derivado de las redes de atención primaria o de reinserción.	Siempre antes de entrar en el centro.	Siempre antes de entrar en el centro.

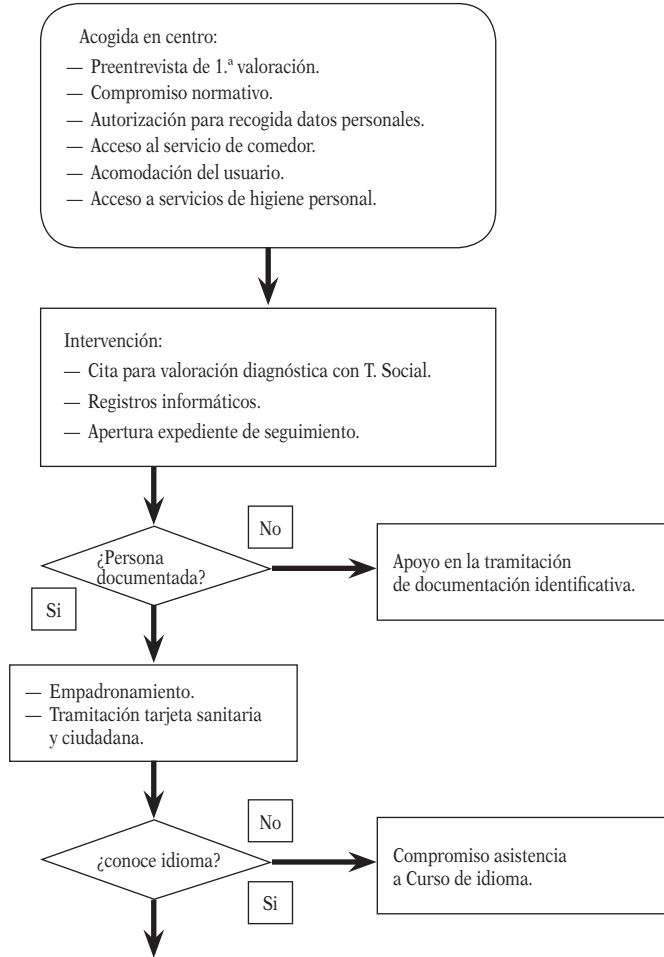
(Cont. pág. sig.)

ESQUEMA 2 (cont.)
PERFILES DE USUARIOS

<i>Valoración equipo</i>	No es claramente de reinserción laboral.		
<i>Recursos disponibles</i>	Documentación Empadronamiento T. Sanitaria Centro SSSS Centro de salud OFIM Comedor social Aprender idioma Mediación laboral Servicios de orientación laboral Oficinas de empleo. Empresas de colocación.	Los recursos del perfil 1. Técnicos de apoyo psicológico del equipo de valoración de la red de inserción.	Centros de la red de inserción social. Equipo de valoración de la red de inserción.
<i>Criterios de salida</i>	Ha utilizado recursos sociales y laborales. Ha encontrado trabajo/vivienda.	Ha utilizado recursos sociales y laborales. Apoyo relacional. Ha encontrado trabajo/vivienda.	No puede acceder a ninguna ocupación. Necesita tratamiento médico. Drogodependencias Aislamiento social. No puede acceder a vivienda. Precisa ser atendido en un centro de la red.

El proceso de intervención en el centro está estructurado en tres fases: Acogida, desarrollo, preparación de la salida. El diagrama siguiente refleja el procedimiento:

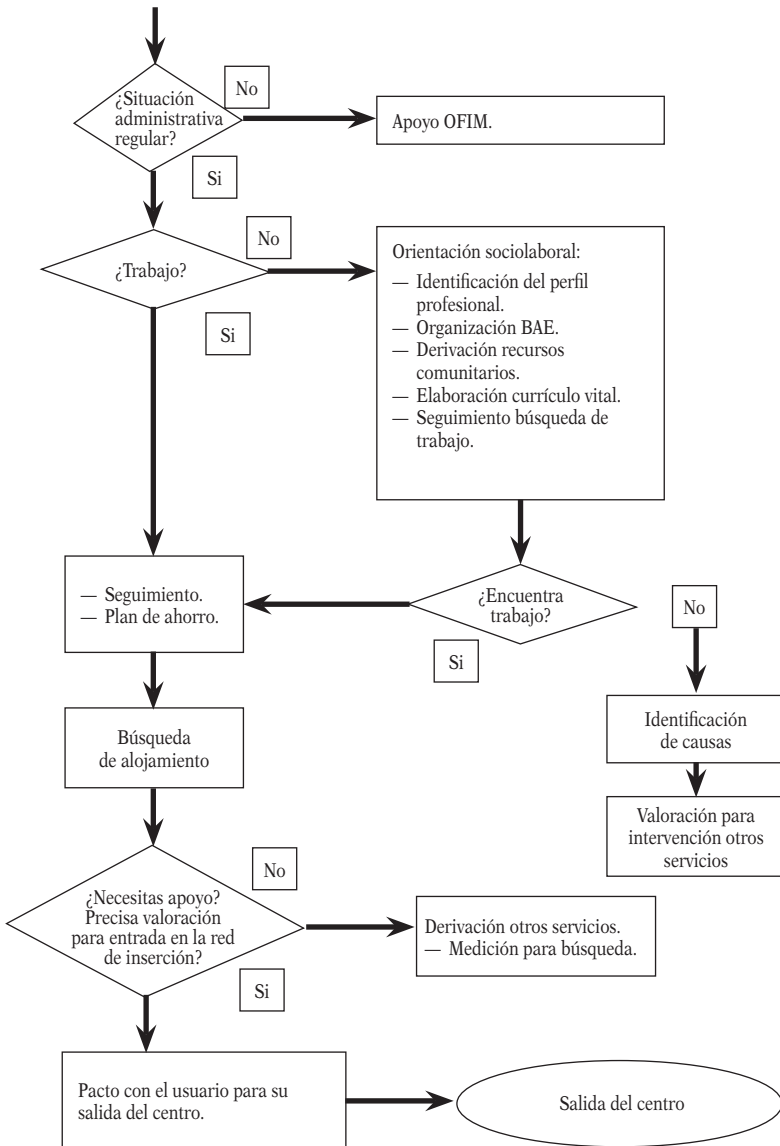
ESQUEMA 3 INTERVENCIÓN EN EL PROGRAMA TURMEDA



(Cont. pág. sig.)

ESQUEMA 3 (cont.)

INTERVENCIÓN EN EL PROGRAMA TURMEDA



En el centro se manejan indicadores de resultado en cuanto a la situación del usuario en el momento de la salida del centro, que pueden ser: traslado a otra zona de residencia, baja voluntaria, final del tiempo de estancia acordado, abandono del centro, expulsión por incumplimiento de normativa, salida por intervención resuelta y derivación a otros servicios. Utilizando una muestra de 275 usuarios con salida del centro durante 2007, la distribución ha sido la siguiente:

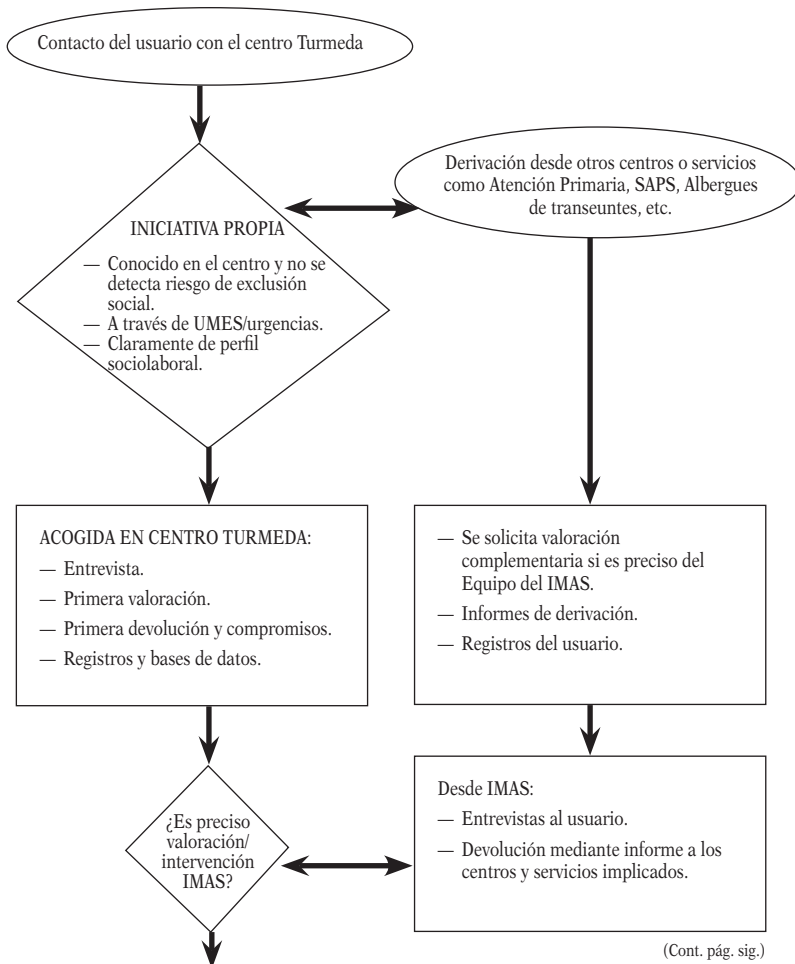
- 108 salidas resueltas.
- 53 cambios de zona de residencia.
- 41 por finalización del tiempo de estancia acordado.
- 36 abandonaron el centro.
- 33 baja voluntaria.
- 12 expulsiones.
- 4 derivados a otros servicios.
- Trabajo en red.

Una vez identificados los procesos y su aplicación a través de la organización, en las reuniones de autoevaluación se determina el funcionamiento de estos y su interacción con otros servicios fuera del centro con los que se ha de trabajar de manera coordinada y además se permite según se recoge en la norma ISO9001:2000:

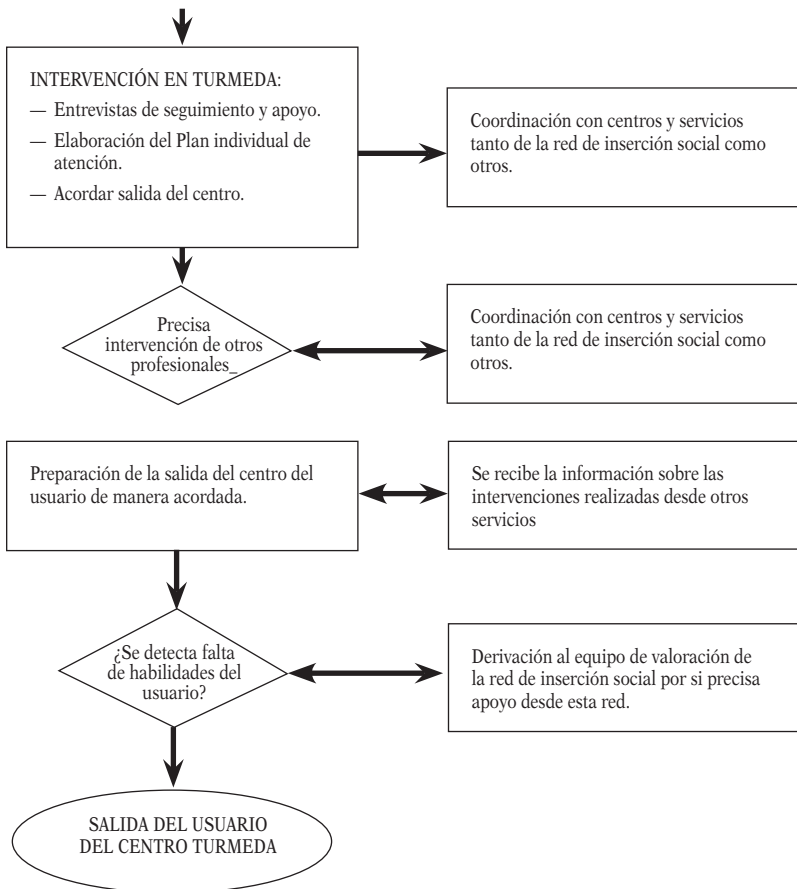
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto las actividades como el control de estos sean eficaces.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos. Realizando el seguimiento, la medición y el análisis de los mismos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos.

La articulación con otros servicios de la red pasa a ser un proceso clave y como tal se ha de proceder. La coordinación con otros agentes sociales es primordial a la hora de definir las alianzas y estrategias que permitan la consecución de resultados esperados. Este sería un punto a revisar en las reuniones de autoevaluación por lo que se detalló el flujograma. Es el siguiente:

ESQUEMA 4
INTERVENCIÓN EN EL PROGRAMA TURMEDA



ESQUEMA 4 (cont.)
INTERVENCIÓN EN EL PROGRAMA TURMEDA



Conclusiones y propuestas

Desde los servicios de acogida residenciales para personas inmigradas se han de desarrollar procesos integrales de apoyo y promoción social y de la autonomía a fin de minimizar los aspectos negativos del acogimiento. Los centros para reinserción sociolaboral tenemos que avanzar más allá de las actuaciones meramente

asistenciales, que son las únicas que se desarrollan en numerosas ocasiones.

Las personas inmigradas acogidas en servicios residenciales padecen en muchos casos una doble discriminación: una por el hecho de ser inmigrantes y la otra, por la situación personal que les ha llevado a acudir al centro. Es imprescindible que las administraciones públicas de las que dependen estos servicios trabajen de cara a la sensibilización a la población en general referida a la verdadera labor de este tipo de recursos y las verdaderas causas que conducen a la necesidad de acudir a ellos.

Sería de utilidad el contar con un catálogo de oficinas de atención y centros de acogida para inmigrantes, tanto a nivel autonómico como estatal, y así desde cualquier parte del territorio poder ser informado de la posibilidad de alojamiento y de las condiciones de los centros.

Se han de establecer líneas comunes de actuación en materia de atención a inmigrantes, reconocidas y respetadas, mejorando la coordinación y adecuando los servicios comunitarios de atención generalista, desde centros educativos, como sanitarios o los de ocupación y formación, además de los de atención social, desarrollando planteamientos inclusivos y no creando estructuras paralelas.

El refuerzo a los sistemas de protección social, incrementando el número de profesionales especializados en aspectos legales, también en aspectos culturales, y con conocimientos de otros idiomas con tal de facilitar la comunicación.

En cuanto a las personas en situación irregular, se han de buscar soluciones que impidan su rápida entrada en el circuito de exclusión social. Acciones que pasarían por el permitir que accedieran a formación ocupacional, puesta en marcha de programas específicos de formación-ocupación que puedan ir acompañados de prestaciones económicas mínimas para su mantenimiento, etc...

La implementación en grupos de trabajo de actividades propias de equipos de mejora basados en la autoevaluación es una prioridad. La realización de documentos que concreten de manera clara los puntos sobre los que evaluar es un elemento facilitador indispensable. Los procesos de mejora continua son el tipo de gestión a implantar desde los equipos de trabajo.