

# ANÁLISIS DE LOS CENTROS MUNICIPALES DE SERVICIOS SOCIALES DE ZARAGOZA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA CALIDAD EN LA INTERVENCIÓN SOCIAL

ROSA GARCÍA MORA

GarciaMora.Rosa@gmail.com

## RESUMEN

Aunque la calidad lleva siendo un tema fundamental en el seno de las administraciones públicas de los Estados de Bienestar occidentales en los últimos años, la realidad española es un tanto diferente. Así, a través de este trabajo de investigación se pretende estudiar y observar cómo se concreta la “calidad” en la intervención de los Servicios Sociales comunitarios de la ciudad de Zaragoza. Además, es importante conocer hasta qué punto los profesionales de los Servicios Sociales reconocen este tema como fundamental. De manera que, señalando las carencias del sistema, se puedan realizar propuestas de mejora y avances en este campo. Para ello, se pretende colocar la calidad en el centro de los Servicios Sociales, pero no entendida como la mejora de los servicios sino la mejora de la calidad de la intervención en los Servicios Sociales, desde la perspectiva de la calidad integrada. En este sentido, el control y la mejora de la calidad serían elementos que repercutirían enormemente en la gestión, colocando en el centro del sistema a las personas, sus necesidades y expectativas, de manera que todo estuviera encaminado a mejorar las condiciones institucionales, laborales, de vida, por lo tanto, transformando la realidad existente y produciendo un impacto social positivo.

## PALABRAS CLAVE

Calidad, Calidad integrada, Servicios Sociales, Zaragoza.

## 1. JUSTIFICACIÓN

*“La mejora de la calidad no dará resultados a menos que las personas estén preparadas para reconocer que pueden y quieren mejorar”* (Baeza y Peñarrubia, 2011:23).

Esta comunicación parte del Trabajo fin de Grado<sup>1</sup> defendido en julio de 2017 para el Grado en Trabajo Social en la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de la Universidad de Zaragoza, cuya dirección fue llevada a cabo por M<sup>a</sup> del Mar del Rincón Ruiz y Elisa Esteban Carbonell. Como ciudadana y profesional del Trabajo Social al llevar a cabo los conocimientos teórico-prácticos aprendidos durante estos años de formación y en una reflexión personal, advertí necesario conjugar diferentes dimensiones a la hora de realizar una intervención de calidad. No sólo la teoría-práctica es necesaria para una buena intervención social, sino que hay otros elementos inevitables, que haciendo un todo se articulan para dar respuestas eficientes y eficaces a las necesidades reales, para conseguir justicia social, bienestar social y calidad de vida a todos los seres humanos. Una intervención bajo el paraguas del Código deontológico, la ética del Trabajo Social y el derecho de las personas en general y de las personas usuarias de los Servicios Sociales en particular.

---

1. El TFG se puede consultar en <https://deposita.unizar.es/TAZ/SOCIZ/2017/34494/TAZ-TFG-2017-1665.pdf>.

Aunque la calidad lleva siendo un tema fundamental en el seno de las administraciones públicas de los Estados de Bienestar occidentales en los últimos años, la realidad española es un tanto diferente. Así, a través de este trabajo de investigación se ha pretendido conocer hasta qué punto los profesionales de los Servicios Sociales reconocen este tema como fundamental. De manera que, señalando las carencias del sistema, se puedan realizar propuestas de mejora y avances en este campo, especialmente en lo referente a los Centros Municipales de Servicios Sociales<sup>2</sup> de la ciudad de Zaragoza. Para ello, ha sido necesario colocar la calidad en el centro de los Servicios Sociales junto con las personas, pero no entendida como la mejora de los servicios sino la mejora de la calidad de la intervención, desde la perspectiva de la calidad integrada.

La crisis del Estado de Bienestar ha definido los sistemas de protección social durante las últimas dos décadas, viéndose afectadas las políticas sociales y cuestionándose la eficacia y la eficiencia de los servicios públicos. Así, en la actualidad, nos situamos en un contexto social en constante cambio de manera que se ha vuelto esencial adaptarse con políticas sociales a la altura de las circunstancias. Por ello, los Servicios Sociales deben ser un instrumento de las políticas sociales y una herramienta de las propias instituciones públicas con el objetivo de dar una respuesta adecuada a sus ciudadanos, obteniendo el máximo partido posible a los recursos públicos (Sacanell y Setién, 2003). En este sentido y en el marco de los Servicios Sociales, se han incorporado leyes de segunda generación, con amplias garantías técnicas y jurídicas, como el reconocimiento del derecho subjetivo a las personas en dependencia.

De esta manera, las acciones de los poderes públicos son las que deben ir encaminadas a conseguir los objetivos de las políticas de Servicios Sociales, enumerados en el artículo 2<sup>3</sup> de la Ley 5/2009, de 30 de junio, de Servicios Sociales de Aragón<sup>4</sup>.

En definitiva, materializar la justicia social, a la par que promover el bienestar de toda la ciudadanía dentro de unos estándares de calidad dignos, para dar respuesta eficaz tanto a las necesidades personales básicas como a las sociales que cohesionan e integran. Articulados bajo unos principios rectores y numerados en el artículo 5: responsabilidad pública, universalidad, igualdad, equidad, prevención, dimensión comunitaria, autonomía personal, integración en el entorno, atención personalizada y continuada, calidad, participación ciudadana, planificación y evaluación, descentralización, coordinación y cooperación, integración de la perspectiva de género, promoción de la iniciativa y del voluntariado social, transversalidad (Ley 5/2009). Así, todas estas acciones deben quedar enmarcadas dentro del sistema de Servicios Sociales, el compuesto por “un conjunto de recursos, prestaciones, planes, programas, proyectos, equipamientos y equipos técnicos, de titularidad pública y privada” (art. 3.1., Ley 5/2009).

Por consiguiente, el Sistema Público de Servicios Sociales<sup>5</sup> tiene como finalidad asegurar a las personas el derecho a vivir con dignidad en todas las etapas de su vida, atendiendo las necesidades personales básicas,

2. En adelante CMSS.

3. a) Analizar la realidad social para detectar situaciones de necesidad de la población, así como elaborar la estrategia más adecuada a fin de favorecer el bienestar social y mejorar la calidad de vida. b) Promover la autonomía personal, familiar y de los grupos, a través del desarrollo de sus capacidades. c) Contribuir al desarrollo humano, asegurando el derecho de los ciudadanos a vivir dignamente durante todas las etapas de su vida, y a la vertebración del territorio de Aragón, favoreciendo la generación de riqueza y de capital social. d) Favorecer la convivencia de las personas y de los colectivos, fomentando la cohesión social. e) Hacer efectiva la igualdad de oportunidades en las relaciones sociales, sin discriminación por razón de género, discapacidad o cualquier otra condición o circunstancia personal o social. f) Atender las necesidades derivadas de la falta de recursos y de las carencias en las relaciones personales y sociales, evitando en lo posible como solución la institucionalización segregadora. g) Prevenir y atender las situaciones de exclusión de las personas o los grupos y desarrollar estrategias que favorezcan su inclusión social. h) Asignar equitativamente el uso de los recursos sociales disponibles. i) Impulsar la resolución comunitaria de las necesidades sociales, mediante políticas preventivas y comunitarias en todo el territorio. j) Fomentar la participación, el asociacionismo, la acción voluntaria y las demás formas de intervención solidaria en los asuntos comunitarios. k) Promover la responsabilidad, tolerancia y respeto en el conjunto de las relaciones personales, familiares, convivenciales y sociales.

4. En adelante Ley 5/2009.

5. En adelante SPSS

así como las necesidades sociales en aras de la cohesión y la integración social. Además, el artículo 13 y 14 de la Ley 5/2009, así como en el Catálogo de Servicios Sociales de la Comunidad Autónoma de Aragón de 2011<sup>6</sup>, indican que son los Servicios Sociales generales la puerta de entrada al SPSS, por la que accede toda la población a los recursos de los sistemas de bienestar social para cubrir sus necesidades básicas mediante una intervención profesional, social, de acompañamiento y garantizando la cohesión social.

Zaragoza al ser un municipio con más de 20.000 habitantes cuenta con los CMSS que son, a su vez, el servicio más cercano al ciudadano. De esta forma, el Ayuntamiento de Zaragoza<sup>7</sup> y más concretamente el Área de Presidencia y Derechos Sociales tienen competencia sobre estos centros. Ante la necesidad de adaptación de los Servicios Sociales municipales a la nueva realidad social en su ecosistema, por su proximidad a la ciudadanía y territorio han apostado por llevar a cabo un cambio ejecutado la implementación progresiva de una nueva organización en los CMSS.

Además de estos cambios se incluye también la puesta en marcha de cuatro programas de intervención transversales como ejes estratégicos en los centros y situando al ciudadano en el centro de toda intervención. Así, el objetivo de los Servicios Sociales no sería la tramitación de determinadas prestaciones, sino atender las necesidades de autonomía y cuidados, de inclusión y protección, con una atención más integrada, todo ello con la referencia y el trabajo en las dinámicas comunitarias como telón de fondo (Ayuntamiento de Zaragoza, 2016a:7).

A la vez que se realizan estas mejoras, poco a poco, se va introduciendo el tema de la calidad como algo necesario y así lo manifiesta la Ley 5/2009. Asimismo, afirma que “los poderes públicos deberán garantizar unos estándares adecuados de calidad en el conjunto de las prestaciones y Servicios Sociales, fomentando la mejora continua del sistema de Servicios Sociales” (art. 5j, Ley 5/2009). Por lo tanto, aplicar sistemas de calidad, debidamente adaptados, representan una oportunidad para mejorar la gestión, alcanzar en mayor medida los objetivos y garantizar la adecuación de los productos. Gestionar la calidad supone situarse en un proceso de mejora continua al que los Servicios Sociales no pueden renunciar (Marco y Boira, 2013:177).

De esta manera, y tomando como eje conductor la importancia de la calidad, parte este trabajo de investigación. Es por ello que surgen preguntas como ¿La intervención social es realmente vista desde la perspectiva de calidad?; ¿qué tipo de calidad o que concepto de calidad se maneja?; ¿existen normativas sobre calidad en SSSS municipales? y ¿cómo se ponen en marcha?; ¿se es consciente la primera impresión que se transmite desde los CMSS, primer contacto de las personas usuarias, puerta de entrada a SSSS?; ¿si el centro es la persona, se tiene en cuenta como indica la calidad integrada en la intervención?; ¿son los espacios favorables o desfavorables a la hora de intervenir con la perspectiva de calidad?; ¿el código deontológico y la ética profesional son aplicados para ejercer una intervención con la calidad?; ¿son todos los profesionales que intervienen en los CMSS, concededores de la aplicación de la intervención bajo la perspectiva de calidad?. Todas estas preguntas me llevaron a plantearme una profundización y conocimiento del tema relativo a la calidad en la intervención social.

En definitiva, como trabajadora social considero de interés para la profesión responder a las necesidades de la sociedad y realizar esta aportación respecto a la intervención social. Con la elaboración de este trabajo y su posterior comunicación se pretende fundamentar la calidad en los Servicios Sociales para poder sacar mejor partido a los recursos públicos y a su vez aportar una mejora a la sociedad y bienestar colectivo. Fundamentar la calidad no es solo adaptarse sino realizar una transformación a una Administración Pública equilibrada, relacionada con los ciudadanos, competitiva y responsable con la sociedad.

6. En adelante Catálogo SSSS Aragón.

7. En adelante Ayto Zaragoza.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- Estudiar y observar cómo se concreta la “calidad” en la intervención en los Servicios Sociales Comunitarios de la ciudad de Zaragoza.

Además de los siguientes objetivos específicos que parten de este general:

- Identificar los recursos disponibles para garantizar “calidad”.
- Comprobar el nivel de conocimiento y la opinión que los profesionales tienen respecto a la normativa existente sobre la “calidad”.
- Conocer cómo se aplica la “calidad” en la intervención por parte de los profesionales y la institución.
- Identificar mediante los profesionales de trabajo social la aplicación de la calidad mediante código deontológico y ética profesional.

La población objeto de estudio en esta investigación han sido los CMSS de la ciudad de Zaragoza. Estos tienen dependencia directa del Área de Presidencia y Derechos Sociales del Ayto de Zaragoza. Siguiendo a Corbetta (2007), la unidad de análisis de esta investigación correspondería a el tipo grupo-organización-institución representada por unidades colectivas o globales siendo la unidad el propio colectivo. Esta unidad de análisis está compuesta por veinticinco CMSS situados en Zaragoza capital y barrios rurales.

Asimismo, las unidades de observación en esta investigación corresponden a los profesionales de todos los CMSS de la ciudad de Zaragoza. Concretamente once trabajadores sociales y trabajadoras sociales de distintos centros, de los cuales he obtenido los datos necesarios de la unidad de análisis. Se ha utilizado una muestra estratégica sin buscar una representación de los profesionales que la componen, siendo la selección de la muestra mediante bola de nieve<sup>8</sup>.

## **3. METODOLOGÍA Y DESARROLLO DEL ESTUDIO**

En esta investigación exploratoria se ha pretendido analizar la calidad en la intervención de los CMSS de Zaragoza. Y por consiguiente para alcanzar el objetivo de la investigación se ha combinado distinta metodología, tanto enfoque cuantitativo como cualitativo, es decir metodología mixta, de este modo es posible utilizar las fortalezas de ambos métodos como nos indica Hernández, R., et. al. (2010) y Corbetta (2007). El proceso de la investigación se ha llevado a cabo en varias fases:

Fase inicial, búsqueda para obtener bibliografía mediante palabras clave, tanto en castellano, inglés y francés en bases de datos online<sup>9</sup>, en busca de artículos académicos, libros, investigaciones y otros materiales útiles, además de buscar textos legislativos y documentos técnicos. Posteriormente, se ha realizado una revisión de dicha literatura con el propósito de detectar, consultar y comprender el concepto de calidad en los SSSS.

Fase de recogida de datos, se ha llevado a cabo un trabajo de campo, para obtener información de fuentes primarias mediante escalas y entrevistas. Se han diseñado unas escalas ad hoc, técnica cuantitativa, espe-

8. *Muestras en cadena o por redes (“bola de nieve”): se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios, y una vez contactados, los incluimos también (Hernández, Fernández y Baptista, 2010:398).*

9. *Catálogo Roble, Dialnet, Compludoc, CBUC-BuscaRE, CSIC, Rebiun, AtoZ, ScienceDirect, Scopus, Web of Science, Zaguán, SocIndex, Psicodoc, PsycArticles, SIIS.*

cíficamente a partir del concepto de calidad se ha podido identificar distintas variables. Concretamente se han realizado cinco escalas con el objetivo de indagar sobre diferente normativa, desde los ítems de conocimiento de la misma, la frecuencia de aplicación tanto en el ámbito del Ayto. de Zaragoza como el profesional. Otra escala correspondiente a los recursos (materiales, técnicos, económicos, humanos) para conocer la valoración tanto de importancia, eficiencia y eficacia de los mismos a la hora de aplicar la calidad. En el caso de coordinación, los distintos niveles entre la Administración local necesarios para aplicar una buena calidad en la intervención. Asimismo, el desempeño profesional se valora la importancia de diferentes dimensiones que pudieran condicionar la calidad. Por último, en referencia a las personas usuarias la valoración de importancia en distintas dimensiones que para la calidad son a tener en cuenta.

También, se ha diseñado una entrevista semiestructurada, técnica cualitativa, con preguntas exploratorias de respuesta abierta y se llevaron a cabo de forma individual y presencial. Se contactó con dieciséis profesionales mediante muestra en cadena o bola de nieve, pero finalmente se realizaron a once trabajadores sociales de diversos CMSS de Zaragoza. El motivo de realizar esta cantidad es porque se ha aplicado el punto de saturación teórica, punto en el que no se ha obtenido nueva información y comenzaba a ser redundante (Valles, M. S., 2007). El contenido se ha diseñado a partir de los siguientes cuatro bloques, con el objetivo de explorar, clarificar varias dimensiones y profundizar en diversos ítems relacionados:

- Concepto de calidad en SSSS Comunitarios y su evolución.
- Calidad en la intervención social desde el trabajo social en el CMSS: herramientas y recursos; praxis profesional, Código deontológico y ética profesional; ética institucional; estado anímico u otros elementos que puedan influir negativamente en la intervención social.
- Calidad en la intervención desde las personas atendidas en el CMSS: interrelación entre profesional y persona atendida y mecanismos de participación.
- Calidad en la intervención social desde la organización de los SSSS del Ayto de Zaragoza: legislación, coordinación, recursos, transparencia, participación, liderazgo y evaluación.

En la fase final se ha realizado un análisis de contenido tanto de la información obtenida mediante las escalas como de las entrevistas, realizando una triangulación de datos<sup>10</sup>. Una vez obtenidas las escalas cumplimentadas con los datos obtenidos se ha procedido a codificación, tabulación y explotación mediante una matriz de datos en Excel y se realizado un análisis fundamentalmente de tipo descriptivo.

Asimismo, en referencia a las entrevistas semiestructuras realizadas se ha procedido a realizar un sistema de registro de la información, mediante la grabación de las mismas con el fin de facilitar su análisis posterior. También se ha realizado la transcripción de las mismas y el análisis de contenido manteniendo los mismos bloques del guión utilizado en la entrevista.

## 4. RESULTADOS Y PROPUESTAS

*“La incorporación de la calidad es una exigencia ética para los sistemas de bienestar social (...) la finalidad perseguida no debe ser la mejora de la calidad de los servicios sino la mejora de la calidad de vida de las personas”* (Barriga, 2000).

El concepto de calidad, se inició en los años 30 con la calidad objetiva pasando a lo largo de sus distintas etapas. Dicha evolución se puede concretar en diferentes etapas como indican varios autores tales como

---

10. Al hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección, se le denomina triangulación de datos (Hernández, R., et. al., 2010:439).

Camisón, Cruz, y González, 2011; Fantova, 2004; Garau, 2005; Juanes, Negro y Blanco, 2001; Sacanell, 1995 y Senlle, 1993. En definitiva, la evolución de los sistemas de gestión de la calidad ha ido superando “*etapas previas orientadas al producto, al proceso, al sistema, al coste, a los empleados y al cliente*” (Camisón, et al., 2011:83).

La calidad se ha adaptado a las necesidades sociales llegando hasta nuestros días, en los que se la concibe en todas sus dimensiones, donde están implicados todos los actores tanto internos como externos. Asimismo, no es posible tener calidad total si ésta no existe en todas sus dimensiones, de manera que se podría aplicar a un solo campo, pero no al resto de manera que ésta ya no sería total. También, ésta no sería exclusiva de la perspectiva de la calidad en la intervención social empresa o del mercado de productos, sino que también estaría presente en el campo de la prestación de servicios ante cualquier necesidad.

Así, como nos indica Ugalde (2003), la estrategia de gestión de la Calidad Total está basada en los siguientes principios: la orientación y satisfacción de los clientes/usuarios; potenciar el desarrollo de las personas involucradas tanto internas como externas; con departamentos centrados en los procesos; una mejora continua apostando por la innovación; coherencia en los objetivos bajo un liderazgo basado en una misión, visión, valores y objetivos compartidos; responsabilidad social y orientada a la satisfacción de todos los agentes involucrados.

Es a finales de los años 90, cuando se realiza la introducción en la administración pública española, desde el Ministerio de Administraciones Públicas, del primer Plan de Calidad. Éste reflejó el compromiso de la Administración General del Estado con la mejora continua y la calidad de sus servicios, bajo la premisa de la calidad como excelencia y como algo total.

Dentro de los Servicios Sociales de titularidad privada se encuentran empresas del tercer sector, preocupadas por la calidad en sus organizaciones. Revisados los autores Arenas, 2015; Canovas, 2004; Hernández, 2000 y Juaneda, Gonzales y Marcuello, 2013 tomaremos como base de análisis a entidades como Cáritas, la Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS) y la Plataforma de ONG de acción social<sup>11</sup>, en la que la calidad está presente en la intervención social, así como en un modo de organizar el trabajo, los servicios y los recursos. Asimismo, el concepto de calidad total se transforma en el concepto de calidad integrada, como indica Barranco (2004:6) “*este planteamiento de la calidad integrada de los Servicios Sociales (...), en una sociedad moderna están llamados a ofrecer a la ciudadanía servicios que respondan a sus expectativas y necesidades*”.

De esta manera, Cáritas se interesa por la Calidad<sup>12</sup> e implanta normas y sistemas de gestión de Calidad bajo un modelo integral en Bilbao, Málaga, Salamanca, Valencia (Martínez, M. y Baeza, N., 2011:9). La calidad integrada la componen “la calidad de vida, la calidad en la gestión, todo enmarcado en una perspectiva ética” (Martínez, M. y Baeza, N., 2011:13). De esta manera, se establece una relación de igualdad y responsabilidad, bajo el “derecho de la persona a recibir una red de apoyo, atención y seguimiento dignos” (Martínez, M. y Baeza, N., 2011:13), con una escucha activa a las necesidades, expectativas, capacidades

---

11. *Integrada por Instituto de Trabajo Social y Servicios Sociales (INTRESS), Cruz Roja, Confederación Española de Organizaciones a favor de las personas con discapacidad intelectual (FEAPS), Fundación Secretariado Gitano, Fundación Vínculos, Federación de Mujeres Progresistas y Fundación Pioneros.*

12. *Desde el año 2000 creando la Plataforma de ONG de Acción Social, donde se introdujeron aspectos de gestión de Calidad en el Tercer Sector y participando en el Consejo Estatal de ONG de Acción Social, contribuyendo en la realización del Libro Blanco del Tercer Sector en el año 2003. Así como la puesta en marcha en 2004 del Programa de Fomento de la Calidad. En 2005 difusión de la norma ONG con Calidad y se crea Red ONG con Calidad. En 2006 se elabora el plan Estratégico del Tercer Sector y se firma la Declaración de Compromiso por la Calidad en el Tercer Sector de Acción Social en el Congreso sobre Calidad, Tercer Sector y Política Social celebrado en Madrid. En 2008 la creación del Observatorio de Calidad, Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG).*

para poder reorientar sus vidas con el fin de su reincorporación social y laboral.

Asimismo, FEAPS trata de impulsar la mejora continua mediante un “*sistema de calidad, incluye especificaciones en tres ámbitos fundamentales: calidad de vida, calidad en la gestión y compromiso ético*” (Martínez-Tur, V., Peiró, J., Moliner, C. y Potocnik, K., 2010:91). De la misma manera, en la Plataforma de la ONG Acción Social la calidad es concebida como:

Gestionar con calidad una organización es ser capaces de ofrecer un servicio o servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de todo su “sistema cliente”, cumpliendo unos requisitos establecidos previamente acerca de las características que ha de tener los servicios prestados. (Barbero, 2007:6)

En referencia a el Sistema Público de Servicios Sociales, “*conjunto de servicios sociales de titularidad pública, tanto de la Administración de la CCAA de Aragón como de las entidades locales aragonesas integradas en el mismo*” (art. 2.2, Ley 5/2009). De alguna manera para Ararteko, 2016; Barbero y Diez, junio 2009; Canovas, 2004; Sánchez, 2011 y Sánchez y Sánchez, 2003 es inquietante y buscan el reto de la calidad en ellos. Como indica Bayarri i Caralán y Fillat, se debe de conseguir un Sistema de calidad. Para ello se debe desarrollar “*unos servicios sociales adecuados a las necesidades de los diversos colectivos destinatarios, en unas condiciones determinadas que garanticen que los mismos se prestan asegurando los apoyos precisos para las personas a quienes se dirigen*” (2011:60).

El SPSS no debe permanecer impasible ante los cambios de su entorno. Es por ello que debe realizar cambios ante las amenazas existentes en un mundo globalizado. Por todo ello, la Administración Pública debe comenzar una transformación hacia una administración equilibrada, relacionada con su entorno, competitiva y responsable ante la sociedad. Por consiguiente, estos cambios conllevan la introducción y desarrollo de políticas de mejora de la calidad en los servicios, un modelo de gestión bajo la Calidad Total o Integrada con la mejora de la efectividad y eficiencia junto a la satisfacción del ciudadano.

Aunque hay una evidente falta de legislación específica respecto al tema en servicios sociales municipales, se podría pensar que las necesidades a nivel autonómico están más o menos definidas, aunque no bien desarrolladas. Así, atendiendo a lo expuesto por los propios trabajadores sociales podemos concluir que la adopción por parte de las organizaciones prestadoras de servicios sociales de modelos de gestión de calidad en nuestro entorno está apenas desarrollada, aunque sí queda planteada la intención y el conocimiento en la Ley 5/2009. El total de los profesionales entrevistados respondieron conocer esta ley elemental y pilar básico de la administración de Servicios Sociales de Aragón junto al Decreto 142/2011 referente al Catálogo de Servicios Sociales de la Comunidad Autónoma de Aragón. Por otro lado, la mayoría de los mismos consideran que no saben si ésta se aplica desde el Ayuntamiento o desconocen si lo hacen.

En lo referente a la Carta de Servicios de los CMSS, las posiciones estuvieron igualadas en cuanto al conocimiento de la misma, ya que seis profesionales respondieron de manera afirmativa, mientras que cinco respondieron de manera negativa. En cuanto a la aplicación, la mayoría de los trabajadores sociales opinan que desde el Ayuntamiento no se aplica nunca esta legislación o que desconocen si se hace. Algo parecido ocurre en los Centros Municipales, ya que la mayoría también opinan que nunca se aplica o que no se saben si se hace.

En referencia a los recursos materiales todos los trabajadores sociales coinciden en destacar la importancia de los mismos, ya que cinco de ellos le otorgaron el status de muy importante, mientras que los seis restantes lo calificaron como bastante importante. En relación a los recursos técnicos, una mayoría de en-

entrevistados opinan que los recursos técnicos son muy importantes. Son casi unánimes a la hora de señalar los recursos humanos como los más importantes de todos. Por lo general, los entrevistados consideran los recursos económicos fundamentales.

En lo relativo a la coordinación entre SSSS de la Administración Local con la Administración Autonómica, la mayoría de los trabajadores coinciden en señalar que este punto es muy importante, mientras que el encuestado restante la sitúa en bastante importante, colocándose al lado de sus compañeros. En lo referente a las relaciones entre la Administración Local y otros servicios de la Administración Autonómica, las respuestas vuelven a ser parecidas, en su mayoría la califican de muy importante.

Continuando con la coordinación entre Departamentos del Ayto Zaragoza, la mayoría de los profesionales la califican de muy importante. Asimismo, la coordinación entre los Servicios Comunitarios y los Servicios Especializados del Ayto Zaragoza es calificada como muy esencial por un total de siete trabajadores. Los mismos resultados arrojan la coordinación y su importancia entre los CMSS. Asimismo, la coordinación entre profesionales dentro de un mismo centro es calificada como vital, de manera que diez encuestados la consideran como muy importante, siendo una respuesta casi unánime. No ocurre lo mismo con la coordinación entre las entidades de SSSS de iniciativa social y otras entidades prestadoras de SSSS públicos de iniciativa privada. Estas solo son calificadas como muy importantes por siete del total de los entrevistados.

En lo relativo a el grado de importancia respecto a la calidad en el desempeño profesional. En lo referente al Síndrome de Burnout (estrés profesional), la opción más elegida fue muy importante, seguida de bastante. De manera que, la mayoría de los trabajadores consideran este punto de vital importancia para la calidad del servicio.

Asimismo, el reconocimiento profesional también es indicado como bastante importante por un total de seis encuestados junto con la conciliación familiar. Por el contrario, esto no ocurre con el tema del salario, ya que en este punto los resultados están bastante reñidos de manera que cinco trabajadores sociales consideran que es bastante importante y, de nuevo, otros cinco consideran que ni mucho ni poco. En lo referente a las sustituciones en las bajas prolongadas y horario de atención más adecuado la totalidad de los entrevistados consideran que este punto es bastante o muy importante. Respecto a la transparencia en la gestión, tienen una respuesta más unánime al ser considerada como muy esencial por nueve de los trabajadores sociales.

En último lugar, en referencia a las personas usuarias, los entrevistados valoran una serie de elementos en lo referente a los usuarios que atienden desde los CMSS. En referencia al bienestar emocional, desarrollo personal, las relaciones interpersonales y bienestar físico es considerado como muy esencial por ocho profesionales, de la misma manera, el resto lo consideran bastante importante. Estos resultados aumentan en la pregunta referente a la inclusión, autodeterminación y los derechos. De esta manera la relevancia de muy o bastante importante aumenta hasta el total de los encuestados, siendo los más relevante para los trabajadores sociales. Estos resultados unánimes disminuyen en el tema referido al bienestar material ya que sólo ocho entrevistados lo consideran muy o bastante importante.

Consideran aspectos indispensables la mayoría de los entrevistados (TS1, TS2, TS3, TS6, TS11) una adecuada atención al usuario, “fundamental el trato” (TS2) y “una buena atención” (TS3), de manera que el usuario se sienta acogido y tratado de la manera adecuada con el objetivo de crear un clima confortable y de confianza. El segundo aspecto más elegido (TS2, TS5, TS8, TS9) es aquella que expone la necesidad de que los trabajadores sociales puedan trabajar en espacios cercanos al ciudadano “el tema de los espacios también me parece muy importante, en cuanto que sean cercanos al ciudadano” (TS8).

Como aspecto positivo, la mayoría de los entrevistados (TS2, TS3, TS8, TS9) coinciden en señalar que, de manera general, nos encontramos en los CMSS con buenos profesionales, comprometidos con la tarea que están llevando a cabo y dispuestos a realizar mejoras. Sin embargo, éstos mismos destacan que esto puede variar de unos centros a otros y que se han encontrado con compañeros que no realizan bien su trabajo. Así lo verbalizan: “Yo creo que no tienen la misma calidad, pero que depende mucho de los profesionales que hay en cada centro municipal” (TS1), “la existencia de unos equipos, buenos porque la gente está comprometida... depende de cada profesional y de cómo está organizado un poco cada centro” (TS3). Todos han coincidido en señalar que la atención sí varía en un grado amplio de un profesional a otro, como muestra TS11: “La relación de ayuda está muy mediatizada por el tipo de vinculación que tenga el usuario con el profesional y ahí entra en juego gran parte de cualidades individuales de cada uno de los profesionales”. Asimismo, la mayoría opinan que esto no es bueno y que no debería ser así.

Así, entre las ideas más mencionadas por los profesionales entrevistados está la falta de tiempo y la alta demanda que les impide dedicar un tiempo óptimo a cada usuario, lo que repercute gravemente en la calidad del servicio. Así lo ponen de manifiesto: “ la persona que entra necesita toda mi atención, pero sí que voy a piñón fijo uno detrás de otro llega un momento que ya no sabes en qué caso o con que persona estas” (TS9). “*Sí la gente está estresada, todo va muy acelerado, no te fijas, no profundizas en lo que de verdad se necesita, sino que vas a sacar el trabajo*” (TS3).

Otra de las ideas más mencionadas es la escasez de trabajo comunitario, la necesidad de que los CMSS estén en conexión con su propio barrio e interactúen con el mismo.

Por otro lado, también se menciona el escaso nivel de participación y coordinación entre distintos organismos que dificultan los diferentes procesos. Sin duda, esto sería un importante avance y mejoraría el servicio. Algo básico en el sistema pero que actualmente no se da, o no se da lo suficiente. De esta manera, alguno de ellos añade a lo anterior que los usuarios son fundamentales en esta participación y que tienen todo el derecho de intervenir en ella “el ciudadano debe participar en el servicio, más allá de venir a pedir” (TS4).

De la misma manera, a lo largo de las entrevistas también se señala una evidente falta de protocolos o modos de actuación estandarizados, “no hay unos parámetros éticos que nos digan que se debe o no se debe hacer” (TS3), un código ético o deontológico común, una guía de buenas prácticas, unos procedimientos para denunciar la mala praxis etc., así como una penosa implantación de sistemas tan eficientes como la evaluación que podría ayudar a diagnosticar los problemas del sistema y así poder mejorarlo. Todos los trabajadores sociales coinciden que la planificación es escasa o inexistente “Aquí ni la olemos la planificación” (TS4) en los Servicios Sociales de la ciudad de Zaragoza. De entre ellos, algunos señalan que éste es un problema que viene de lejos y que ha continuado en los últimos años “Hasta ahora no ha habido planificación” (TS3).

Todos los entrevistados consideran que la transparencia es algo fundamental a la hora de moverse en los Servicios Sociales y que no puede haber calidad sin transparencia. Así, algunos añaden a esta consideración general que es un derecho básico del ciudadano poder conocer en qué estado se encuentra su expediente o porque se le ha denegado una ayuda “sepan en que situación está su expediente” (TS1).

Por tanto, podemos exponer que los profesionales carecen de las herramientas y recursos necesarios para aplicar la calidad en el desempeño diario de su trabajo.

En conclusión, aunque en las últimas décadas se han realizado importantes avances en los Servicios Sociales de manera que el control y la mejora de la calidad es un objetivo cada vez más extendido en las adminis-

traciones públicas, el Sistema Público todavía debe dar un paso cualitativo de mayor trascendencia. En este sentido, el control y la mejora de la calidad serían elementos que repercutirían enormemente en la gestión, colocando en el centro del sistema a las personas, sus necesidades y expectativas, de manera que todo estuviera encaminado a mejorar las condiciones institucionales, laborales, de vida y la realidad existente.

Finalmente me gustaría destacar que esta investigación exploratoria puede seguir desarrollándose más en profundidad y como colofón a este trabajo se proponen una serie de recomendaciones, la cuales pueden ayudar a mejorar el sistema de Servicios Sociales de la ciudad de Zaragoza desde el punto de vista de la calidad:

1. En el transcurso de las entrevistas muchos trabajadores nombraron el estrés al que se ven sometidos en su puesto de trabajo debido a la alta demanda y la escasez de tiempo. En este sentido, se pueden llevar a cabo una serie de medidas que nos ayuden a mejorar la calidad de vida de nuestros trabajadores. Dentro de las técnicas y programas dirigidos en esta dirección se encuentran el entrenamiento en solución de problemas, el entrenamiento de la asertividad, y del entrenamiento para el manejo eficaz del tiempo (Gil Monte, 2001). Se recomienda establecer en las programaciones de trabajo tiempos destinados a la reflexión, análisis, planificación, recogida de datos... para que el ritmo de la actividad diaria y presión que conlleva la urgencia de la intervención dejen espacio para articular una dinámica de reuniones que permita el trabajo en grupo (Barbero y Díez, 2009).
2. Desarrollar modelos comunes de intervención, impulsando la formación de los y las profesionales y estableciendo una estructura de coordinación que facilite la colaboración, la reflexión, la información y el apoyo técnico a los servicios sociales de atención primaria (Ararteko, 2016).
3. Apostar por la innovación tecnológica en la actual sociedad del conocimiento, siguiendo las líneas planteadas por la nueva ley 39/2015. Ésta expone que los poderes públicos deben adaptarse, proporcionando a sus ciudadanos, o usuarios de los Servicios Sociales en este caso, los medios informáticos para realizar las gestiones relevantes. Por lo tanto, es necesario ahondar en este aspecto, quizás implantando novedades en las diferentes páginas web del Ayuntamiento como, por ejemplo, una atención virtual o chat, donde un profesional informe a los usuarios online, es decir en el acto, o bien a través del 010. De la misma manera, éste también podría servir para resolver dudas de los ciudadanos respecto a cuestiones que no requieran un desplazamiento.
4. Asumir una responsabilidad social corporativa, lo que implica la adopción de un comportamiento socialmente responsable donde las estrategias de los SSSS no atiendan solamente a parámetros prestacionistas, sino también atendiendo a la dimensión social en toda su amplitud. Para poder alcanzar este fin se debe invertir en trabajadores suficientemente cualificados mediante una formación continua, mejoran la transparencia en la información, y plantear la equidad en las retribuciones y la participación. En definitiva, una estrategia comprometida con el desarrollo de las personas en todas sus dimensiones, como pertenecientes a una institución pública, como profesionales y como ciudadanos.
5. Dotar a los usuarios de cauces de participación para que éstos puedan reclamar sus derechos cuando se sientan agraviados o realizar propuestas de mejora. A este respecto, sería muy útil un buzón de sugerencias o un lugar de referencia, por ejemplo, una oficina compuesta por un equipo que pusiera en valor las buenas prácticas y respuesta efectiva a los ciudadanos. Que sirviera para elaborar desde la Administración propuestas de mejora destinadas a cubrir las lagunas existentes. Asimismo, garantizar a la ciudadanía una información más completa y precisa acerca de la existencia y de las funciones de los servicios sociales, así como de las prestaciones y servicios a los que dan acceso, desarrollar y difundir los deberes y derechos de los ciudadanos.

6. Asimismo, en diferentes lugares donde se han implantado modelos basados en la calidad, por ejemplo, el País Vasco, se ha constatado que el principal factor de éxito de los proyectos de implantación de nuevas metodologías o sistemas de gestión de la calidad es la implicación de la dirección. En la medida en que exista un liderazgo técnico y político que motive, impulse, apoye el proyecto y participe activamente en él las mejoras introducidas en la gestión podrán hacerse efectivas (Barbero y Díez, 2009).
7. Los aspectos éticos y deontológicos ocupan hoy un significativo papel en la práctica del Trabajo social tal y como lo demuestra el peso que los trabajadores sociales le dan a la ética en la intervención social diaria tal y como se recoge en esta investigación. Dado que la actuación profesional incide directamente en la vida de los ciudadanos con que se interviene, la reflexión ética debería incorporarse en la práctica cotidiana de profesionales y organizaciones de Servicios Sociales mediante el apoyo de Comités de ética en intervención social como herramienta de calidad y crecimiento de la profesión (Rodríguez, 2014).
8. Adoptar medidas que permitan que los profesionales de intervención social centren su dedicación en la gestión de caso, sin tener que destinar buena parte de su tiempo a funciones de naturaleza administrativa y de carácter más burocrático.
9. Mejorar la coordinación entre las Administraciones públicas que intervienen en la prestación de servicios sociales de atención primaria. Mejorar los mecanismos de coordinación entre servicios sociales de atención primaria y atención especializada. Mejorar la coordinación y, en general, el sistema de relaciones entre el sector público y el sector privado, en particular con el tercer sector, de cara a un mejor aprovechamiento del conjunto de los recursos.

En definitiva, en la intervención social no hay que dejar pasar la oportunidad o el reto de transformar, construyendo el camino rumbo a una mejor valoración en el desempeño y la contribución social de los Derechos Sociales en particular y por ende de los Derechos Humanos en general.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ararteko (2016). La situación de los servicios sociales municipales en la Comunidad Autónoma de Euskadi. Situación actual y propuestas de mejora. Vitoria-Gasteiz: CIIS
- Arellano, D. y Cabrero, E. (2005). La nueva gestión pública y su teoría de la organización: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y Equidad en el debate organizacional público, *Gestión y Política Pública*, XIV (3), 599-618.
- Arenas, M. (2015). Calidad percibida en los servicios sociales de inclusión. Una aproximación desde el caso de Avilés (Asturias). *Cuadernos de Trabajo Social*, 28 (1), 113-123.
- Ayuntamiento de Zaragoza (2016a) Modelo de Organización de los Centros Municipales de Servicios Sociales (CMSS).  
\_\_\_\_\_ (2016b). Decreto de la Alcaldía, 9 de septiembre de 2016, por el que se Modifica La Organización y Estructura de la Administración del Ayuntamiento de Zaragoza y la adscripción de los Organismos Públicos Municipales. Recuperado de [http://www.zaragoza.es/ciudad/normativa/detalle\\_Normativa?id=7946](http://www.zaragoza.es/ciudad/normativa/detalle_Normativa?id=7946).
- \_\_\_\_\_ (2016c). Carta de Servicios de los Centros Municipales de Servicios Sociales. Recuperado de <https://www.zaragoza.es/ciudad/gestionmunicipal/calidad/sociales/>.
- Baeza, N. y Peñarrubia, F. (2011). Qué supone trabajar procesos de calidad en las organizaciones del tercer sector. En Martínez, M. y Baeza, N. (Coords.). *Calidad y calidez en la atención a las personas en situación de exclusión. Herramientas elaboradas para una intervención más integral y global. La Acción Social. Cuadernos de formación* (58), 19-28. Madrid: Cáritas Española.

- Barbero, I. (2007). *Gestión de la calidad en las organizaciones no lucrativas de intervención social*. Bilbao: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.
- Barbero, I., y Díez, V. (junio 2009). Orientaciones para la implantación progresiva de sistemas de calidad en los servicios sociales locales de la CAPV. Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria = Revista de servicios sociales (45), 39-47.
- Barranco, C. (2004). La intervención en trabajo social desde la calidad integrada. Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social, N. 12 (diciembre 2004); pp. 79-102.
- Bayarri i Catalán, V., y Fillat, Y. (2011). Derechos y servicios sociales. por un sistema de servicios sociales universal, garantista y de calidad: Un derecho básico para la igualdad y el desarrollo humano. análisis, toma de posición y herramientas para evaluar y promover avances en los marcos normativos de las comunidades autónomas CERMI. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11181/3604>.
- Blanco, L. y Rodríguez, G. (1999). *Candil en la calle...y luz en la casa. Hacia una gestión y gerencia con equidad*. San José de Costa Rica: Unión Mundial para la naturaleza. Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano.
- Camisón, C., Cruz, S., y González, T. (2011). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas* (reimp ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Canovas, F. (2004). *La gestión de la calidad en los servicios sociales*. Madrid: IMSERSO.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Departamento de Sanidad, Bienestar Social y Familia (2012). I Plan estratégico de Servicios Sociales de Aragón 2012–2015. Recuperado el 08 de 02 de 2017, de transparencia Aragón: [http://transparencia.aragon.es/sites/default/files/documents/i\\_plan\\_estrategico\\_de\\_servicios\\_sociales\\_de\\_aragon\\_2012-2015.pdf](http://transparencia.aragon.es/sites/default/files/documents/i_plan_estrategico_de_servicios_sociales_de_aragon_2012-2015.pdf)
- España. Decreto 143/2011, de 14 de junio, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Catálogo de Servicios Sociales de la Comunidad Autónoma de Aragón. Boletín Oficial de Aragón, 30 de junio de 2011, 127, pp. 15602-15736.
- España. Decreto 66/2016, de 31 de mayo, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba la Carta de derechos y deberes de las personas usuarias de los Servicios Sociales de Aragón. Boletín Oficial de Aragón, 8 de junio de 2016, 109, pp. 14741-14749.
- España. Ley 5/2009, de 30 de junio, de Servicios Sociales de Aragón. Boletín Oficial de Aragón, 10 de Julio de 2009, 132, pp. 18244-18280.
- Fantova, F. (1998). Una aproximación a la calidad en el ámbito de la intervención social. Recuperado de [http://fantova.net/?wpfb\\_dl=83](http://fantova.net/?wpfb_dl=83)
- \_\_\_\_\_ (2001). *La gestión de organizaciones no lucrativas*. Madrid: CCS.
- \_\_\_\_\_ (2004). El discurso de la calidad en la gestión social: narraciones y cristalizaciones. Boletín del CIES (20)
- \_\_\_\_\_ (2005). *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción*. Madrid: CCS.
- Fernández, T. y Ares, A. (2002). *Servicios Sociales: dirección, gestión y planificación*. Madrid: Alianza Editorial.
- Garau J. (2005). *Guía para la gestión de la calidad de los procesos de Servicios Sociales*. Barcelona: Instituto de Trabajo Social y Servicios Sociales (INTRESS). Recuperado de <https://www.oviedo.es/documents/12103/63cc5978-12c9-48e6-8461-03e891636f44>
- Hernández, J. (2000). *Gestión de calidad en Servicios Sociales: una aproximación a la calidad en el ámbito de la intervención social*. Recuperado de [http://fantova.net/?wpfb\\_dl=87](http://fantova.net/?wpfb_dl=87).
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, M.P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Juaneda, E., González, L. y Marcuello, C. (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.
- Juanes, B., Negro, G. y Blanco i Pereiro, J. (2001). *El gato de Alicia: Modelos de calidad en la administración pública*. Madrid:

Díaz de Santos.

- Larivière, C. y Gourvil, J. M. (coords.) (2006). *La gestión de lo social*. Barcelona: Hacer.
- Marco, M. J. y Boira, S. (2013). *Servicios Sociales: programación, prestaciones y papel de los Trabajadores Sociales*. En Miranda Aranda, M. (coord.). *Aportaciones al Trabajo Social* (pp. 153-198). Zaragoza: Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J., Moliner, C y Potocnik, K. (2010). *Calidad de servicio y calidad de vida: El “survey feedback” como metodología de cambio organizacional: Análisis teórico-conceptual y resultados empíricos*. Madrid: Feaps.
- Martínez, M. y Baeza, N. (Coords.). (2011). *Calidad y calidez en la atención a las personas en situación de exclusión. Herramientas elaboradas para una intervención más integral y global*. La Acción Social. Cuadernos de formación (58). Madrid: Cáritas Española
- Medina Tornero, M. E., y Medina Ruiz, E. (2011). *Análisis de la calidad percibida en usuarios/as de Servicios Sociales comunitarios*. Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria = Revista de Servicios Sociales (50), 85-100.
- Moreno Luzón, M. D. (2000). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Madrid: Prentice Hall
- Pillinger, J. (2001). *La qualité dans les services publics sociaux*. Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Plataforma de ONG de Acción Social (Coord.) (2010). *Guía para la elaboración de un plan de calidad*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social.
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española 23.ª ed.* Madrid: Espasa.
- Rodríguez, C. (2014). *Ética y Trabajo Social: La reflexión de la profesión, camino de ciudadanía*. Azarbe, nº 3, 55-61.
- Sacanell, E. (1995). *El concepto de calidad en la gestión de los Servicios Sociales*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2699374.pdf>
- Sacanell, E. y Setién, M. L. (Coords.). (2003). *La calidad en los servicios sociales: conceptos y experiencias*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Sánchez Aguado, A. (2011). *La calidad en la gestión de los Servicios Sociales Municipales: algunas experiencias de INTRESS*. TS nova: trabajo social y Servicios Sociales (3), 49- 54.
- Sánchez, A. T., y Sánchez, M. C. (2003). *El reto de la calidad en los Servicios Sociales: Calidad como principio ético*. Recuperado de [http://www.albacete.es/es/por-temas/servicios\\_sociales/documentos/plan-de-mejora-continua-del-servicio-de-accion-social/el-reto-de-la-calidad-en-servicios-sociales.-ma-carmen-sanchez-perez-y-ana-teresa-sanchez-izquierdo/at\\_download/file](http://www.albacete.es/es/por-temas/servicios_sociales/documentos/plan-de-mejora-continua-del-servicio-de-accion-social/el-reto-de-la-calidad-en-servicios-sociales.-ma-carmen-sanchez-perez-y-ana-teresa-sanchez-izquierdo/at_download/file)
- Senlle, A. (1993). *Calidad Total en los Servicios y en la Administración pública*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ugalde, M. (2003). *Los componentes básicos de la calidad total*. En Sacanell, E. y Setién, M. L. (Coords.). (2003). *La calidad en los servicios sociales: conceptos y experiencias*. (pp. 19-23). Valencia: Tirant lo Blanch.
- Valles, M. S. (2007). *Entrevistas cualitativas (2ª rev y ampl ed.)*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Walsh, K. (1991). *Quality and public services*. *Public Administration*, 69(4), 503-514. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00917.x/full>.

