

modelos de calidad útiles para las organizaciones feaps*

josé manuel portalo prada¹ ■■■

feaps baleares

La calidad total no es patrimonio de la industria, ni de las organizaciones lucrativas, ni tampoco de las empresas de gran tamaño. La versión 2003 del modelo europeo de Excelencia², por ejemplo, señala en un estudio de resultados de las organizaciones ganadoras de premios de Excelencia, un mayor índice de mejoras en los resultados económicos de las PYMES que de las grandes empresas. Los modelos de calidad son herramientas para la mejora de cualquier actividad humana. Bien es cierto, que la mayoría de ellos no han sido concebidos originalmente para entidades como las nuestras, pero también lo es que cada vez son más las organizaciones de servicios sociales y otros sectores afines (educación, sanidad...) que los están aplicando.

Los modelos de calidad nos ayudan a ordenarnos, a conseguir nuestros objetivos, a dar valor a lo que es importante para las personas, a ser coherentes con nuestros valores, a responder mejor a nuestra razón de ser, a diseñar nuestro futuro y a descubrir nuestra capacidad de aprendizaje y mejora en favor de las personas y sus familias.

Eso responde a necesidades comunes a todas las entidades del movimiento FEAPS.

marco de necesidades ■■■

Durante muchos años nuestras entidades han dedicado un gran esfuerzo en conseguir los medios para sobrevivir. No como un fin en sí mismo, sino para poder responder desde la naturaleza asociativa a las necesidades de las

personas con discapacidad intelectual y sus familias. Afortunadamente esta situación está cambiando en la mayoría de comunidades autónomas del Estado Español. Se vienen implantando desde hace años sistemas de concertación de servicios, similares a los que existen para la Educación, por ejemplo. La Administración Pública empieza a reconocer el derecho de las personas con discapacidad a recibir los servicios. No obstante, si bien en este nuevo escenario se nos libera poco a poco de la necesidad de obtener subvenciones para los servicios, ahora nuestras entidades han de poner progresivamente más energías en otras prioridades: **a) transferir nuestros valores a la práctica asociativa y a los servicios, b) gestionar con eficiencia los recursos públicos y c) impulsar el reto de la calidad.**

Hemos de asumir el compromiso de generar confianza a las personas con discapacidad intelectual, a nuestros asociados, a las familias, a los trabajadores y voluntarios, a las administraciones públicas y a la sociedad. Confianza e ilusión de futuro. Debemos ser actores de cambio en nuestro entorno. Y ello no puede hacerse sin una voluntad de aprendizaje y mejora continua.

Además, la práctica de los valores FEAPS en los servicios está dibujando un nuevo paradigma de los servicios a las personas con discapacidad: *orientación a las necesidades y expectativas de cada persona, inclusión, autodeterminación...* También la sociedad está respondiendo cada vez más a este cambio, desde una extinta cultura de la beneficencia hacia una de derechos al alcance

* Ponencia presentada en el "2º Encuentro de Buenas Prácticas FEAPS" celebrado en Valencia los días 21-23 de abril de 2004.

¹ jmportalo@amadipesment.org.

² 1 Modelo EFQM de Excelencia (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).

de todos los ciudadanos. Ya hace diez años se aventuraba este cambio en los servicios, cuyo testigo fue rápidamente recogido por modelos

de atención como el *trabajo con apoyo* (supported employment), basados en una planificación del servicio por y para la persona:

Tres fases en el desarrollo de los servicios sociales

| | INSTITUCIONAL | DE INTEGRACIÓN | EN LA COMUNIDAD |
|---------------------------------|---|---|--|
| Quién lo recibe | Paciente | Usuario | Cliente - ciudadano |
| Dónde se presta | Institución (fuera de la comunidad) | Hogares, talleres, educación especial (basados en la comunidad) | Hogar, puesto de trabajo, colegio, entornos comunitarios (en la comunidad) |
| Qué modelo se utiliza | Custodia o médico | Desarrollo y conducta | Apoyo individual |
| Cómo se llama | De cuidados | Programas | Apoyos |
| Qué se planifica | Los cuidados | Las habilidades | El futuro |
| Quién controla la planificación | Un profesional | Un equipo interdisciplinar | El individuo |
| Quién toma las decisiones | Normas de práctica profesional | Consenso de equipo | El individuo con sus apoyos |
| Qué políticas lo rigen | Limpieza, salud y seguridad | Habilidades y socialización | Autodeterminación e inclusión |
| Cuál es el punto clave | El control o curación | La modificación de conductas | Cambios en el entorno y en las actitudes |
| Qué determina la calidad | La práctica profesional y nivel de cuidados | La realización de programas y objetivos | La calidad de vida de la persona |

Fuente: Bradley, V.J. (1994). "Evolution of a New Service Paradigm," in Bradley, V.Ashbaugh, J.and Blaney, B.(Eds.), Creating Individual Supports for People with Developmental Disabilities. Baltimore, MD: Paul H. Brookes Publishing.

Avanzamos pues, hacia un modelo de servicios en los que la persona con discapacidad intelectual marca la pauta de nuestras actuaciones. Ayudamos a construir su calidad de vida, y esa es una experiencia en la que la entidad o el propio servicio pasan de un rol protagonista a otro de *agentes de cambio*. No podemos hablar de autodeterminación si un servicio de vivienda tutelada determina la libertad de la persona con discapacidad intelectual para elegir la ropa con la que vestirse. Tampoco podemos hablar de calidad si no hacemos un esfuerzo permanente desde los servicios para detectar las necesidades y expectativas de las personas y las familias y darles respuesta, adaptando los servicios a dichas necesidades. No podemos hablar de mejora si ésta no se fundamenta en la voz de nuestros clientes, en sus opiniones, en sus aportaciones. No podemos hablar de igualdad de

oportunidades si diseñamos la vida profesional de una persona con discapacidad intelectual en lugar de poner los medios para que sea él o ella quien lo haga, de acuerdo a su vocación, sus metas, sus sueños, y aceptando que tiene el mismo derecho que nosotros a cambiar de opinión o a equivocarse.

Mejora continua significa, en nuestras organizaciones, sistematizar el aprendizaje de la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de las personas con discapacidad intelectual, las familias y los otros grupos de interés (administración pública, colaboradores, sociedad en general...). La calidad de vida está en la misión de nuestras entidades, pero ¿es la calidad de vida el resultado de nuestros procesos? Eso requiere algo más que una simple declaración de intenciones. Requiere un compromiso firme que se traduce en implantar un *sistema de ges-*

tión de la calidad, y eso no es otra cosa que tratar de ordenar y sistematizar lo que damos a las personas con los servicios. Asegurar lo importante: lo que tiene valor para nuestros clientes.

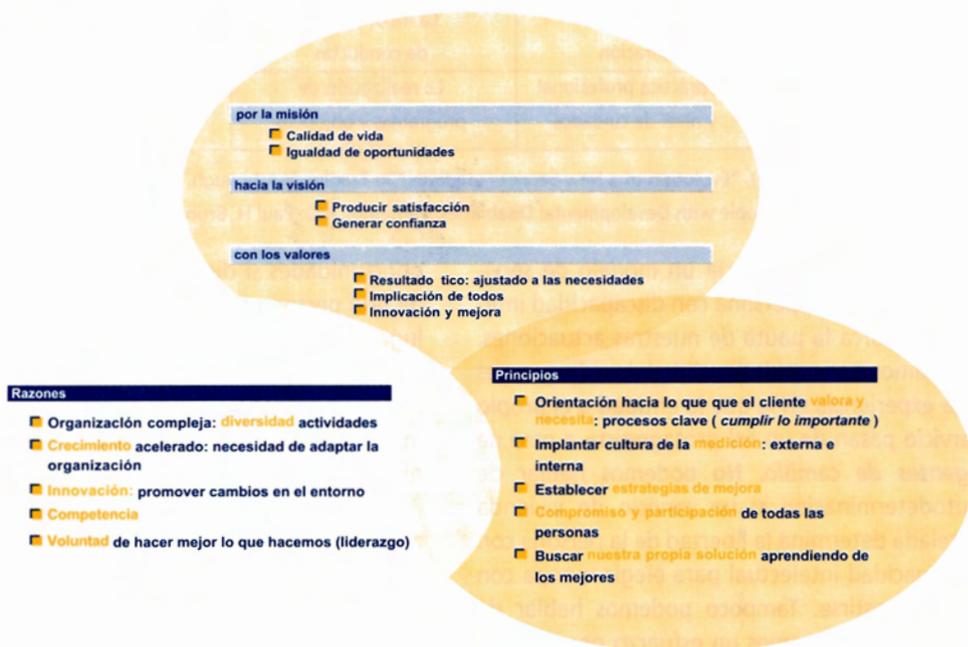
En definitiva, cada vez más, nuestras entidades deberán hacer mejor lo que hacen para satisfacer las necesidades de las personas con discapacidad y sus familias y para asegurar la pervivencia de la organización. Y a eso nos pueden ayudar los *modelos de calidad*.

modelos útiles para las organizaciones feaps ■ ■ ■

Existen diversos modelos que pueden ayudar a definir e implantar un cambio hacia la calidad. No obstante, lo más importante de inicio es que las personas de la organización, especialmente desde la dirección³, reflexionen sobre el cambio antes de impulsarlo. Esto es, clarificar los "por

qués", "para qué" y "cómo" del cambio para que esté alineado con la **política** (se arraigue en la misión, *visión* y *valores*) y **estrategia** de la organización (se despliegue mediante el *plan estratégico* y el *plan de gestión corporativo*). Definir la sustancia del cambio significa decir **qué vamos a hacer para ser consecuentes con la misión** (nuestra razón de ser: calidad de vida de las personas y sus familias), y **avanzar hacia la visión** (cómo queremos vernos dentro de unos años), **de acuerdo a nuestros valores** (los principios que rigen el comportamiento de la organización, y que en las entidades FEAPS deben estar alineados con los valores del movimiento asociativo FEAPS)⁴.

Por ejemplo, en **amadip.esment** entendemos el cambio como una "*fuerza interna (de la organización y de las personas) que nos ayuda a cumplir (misión) y avanzar (visión) con ética (valores)*":



³ Es imprescindible una dirección comprometida para una gestión del cambio a nivel de toda la organización.

⁴ Previamente deberíamos haber formulado y aprobado la misión, visión y valores de la entidad (alineados con la misión y valores FEAPS).

Una vez realizada esta reflexión y clarificación del cambio, éste debería ser altamente motivante para una dirección que habrá de contagiarlo al resto de las personas (asociados, trabajadores, voluntarios...). A esa acción de desplegar el cambio a través de las personas y los equipos es a lo que llamamos *liderazgo*.

Los *modelos de calidad* pueden ayudarnos desplegar el cambio a diferentes niveles de la organización. Un modelo es un *esquema teórico de un sistema o realidad compleja que se elabora para facilitar su comprensión y estudio*. El sistema o realidad compleja es la organización y lo que hace. Simplificando, los modelos de calidad serían marcos de referencia que pueden ayudar a la entidad a:

- Evaluarse frente a criterios de calidad (estándares, normas, etc.) y conocer su posición respecto a dichos criterios.
- Cumplir lo importante para la organización y sus clientes, así como para otros grupos de interés (personas con discapacidad y sus familias, las administraciones públicas, los trabajadores, voluntarios, asociados, colaboradores,...).
- Actuar conforme a normas (normas de calidad, códigos éticos, principios de transparencia...), buenas prácticas (modos de hacer deseables por FEAPS, por ejemplo) o estándares (mínimos a garantizar en los servicios).
- Mejorar la manera de hacer y los resultados.

Hemos establecido una *clasificación de tipos de modelos*, que aunque no sin reflejar cierto reduccionismo, nos puede ofrecer un panorama más comprensible de la diversidad de formas de definir, implantar y evaluar la calidad:

1. Guías de estándares de calidad.
2. Modelos de buena práctica o códigos de comportamiento.
3. Normas de calidad.
4. Modelos de excelencia.

guías de estándares de calidad ■ ■ ■

Qué son

Las guías de estándares de calidad son paneles de indicadores para evaluar la calidad de servicio de acuerdo a unos objetivos preestablecidos⁵. Los estándares pueden formularlos un organismo público o cualquier otra institución acreditada por el sector (FEAPS, INICO, una Universidad, etc.), o incluso la propia entidad. La principal clave para su implantación, más allá de la iniciativa individual de una organización concreta, reside en su nivel de reconocimiento y aceptación por el marco sectorial o territorial. También podrían formar parte del sistema público regulador de los servicios (por ejemplo, estableciéndose por parte de la Administración Pública unos criterios mínimos de cumplimiento de los estándares para la concertación de servicios).

Algunos ejemplos

Dos de los ejemplos más conocidos de guías de estándares son la *"guía de integración laboral para personas con discapacidad - estándares de calidad"* y la *"guía de indicadores de evaluación de calidad para residencias de personas mayores"*:

Extracto de la guía de integración laboral para personas con discapacidad - Estándares de calidad. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto de Migraciones y Servicios Sociales - Universidad de Oviedo, 1997 (Samuel Fernández y cols.):

I. ESTÁNDARES GENERALES DE ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA.

FACTOR 1.B.: DEFINICIÓN DEL PROGRAMA. ESTRATEGIAS Y RECURSOS ESTANDAR I.B.1.

La realización del programa presenta un desarrollo global y de calidad que comprende un planteamiento teórico, un análisis de necesidades detectadas y de competencias a adquirir por los usuarios, la definición de la meta del programa, un listado de objetivos y actividades secuenciados y un desarrollo metodológico para cada una de las actividades

⁵ Objetivos mínimos exigibles al servicio para entenderlo como un servicio de calidad.

a. Clarificación de la meta perseguida por el programa, de forma que ninguna actividad realizada pueda desviarse de ella

| | | |
|----|----|-----|
| SI | NO | NA* |
| | | |

Medidas y acciones a valorar:

Explicitación del tipo de meta última perseguida por el programa (Ejs: formación para la vida independiente, formación profesional, inserción laboral, etc.).

Extracto de la guía de indicadores de evaluación de calidad para residencias de personas mayores. Institut Català d'Assistència i Serveis Socials - Fundació Avedis Donabediam, 1999⁷:

| Aspecto relevante | Indicador Núm. | Criterio específico | Estándar |
|--|----------------|--|----------|
| Acogida al ingreso | 18 | El centro debe tener designada una persona de referencia para cada residente desde el ingreso | 60% |
| Actividades de ocio | 19 | El centro debe ofrecer a los residentes actividades de ocio planificadas | 100% |
| Relaciones con la familia y con la comunidad | 20 | El centro debe disponer de un horario de visitas suficiente (igual o superior a 10 horas) y flexible | 90% |
| | 21 | El centro debe promover actividades conjuntas de los residentes con las familias tanto individualmente como colectivamente | 100% |
| | 22 | El centro debe tener definido un programa de voluntariado | 100% |
| Satisfacción de los de las familias | 23 | El centro debe conocer el grado de satisfacción de los residentes y de sus familias | 100% |
| | 24 | El centro debe tener definido un sistema de gestión de las sugerencias y reclamaciones | x100% |

Además de las ya publicadas, la propia entidad o servicio puede elaborar su propia guía de estándares. Para ello debe identificar qué es importante asegurar para las personas con discapacidad intelectual y las familias a través de los servicios, pudiéndose tomar como marco de referencia, por ejemplo, el modelo multidimensional de calidad de vida de Schalock⁸. Un ejemplo de esta aplicación podría ser⁹:

Puntos fuertes

- En general, son fácilmente comprensibles y aplicables sin requerirse una formación específica en sistemas de calidad.
- Nos ayudan a definir los servicios y lo que esperamos dar a los clientes (personas con discapacidad intelectual y sus familias).

- Informan claramente de qué aspectos podemos mejorar (aquellos en los que no se cumple el estándar).
- Pueden ayudarnos a compararnos con otras organizaciones que los apliquen.
- En caso de no haberse implantado una guía de estándares a nivel sectorial, varias entidades pueden ponerse en contacto para adoptar indicadores comunes y comparar sus resultados e incorporar mejoras a sus procesos.
- Se dispone de documentación y estudios con gran profusión de ideas y aportaciones que nos pueden ayudar a elaborarlos, como los manuales de buena práctica FEAPS.

Limitaciones

- A fecha de hoy no se ha implantado una guía

* NA: No aplicable.

⁷ En internet traducción al castellano por cortesía de www.inforesidencias.com.

⁸ Modelo de calidad de vida de la Asociación Americana para la Discapacidad Intelectual (Schalock, R. y cols., 1992, 2002).

⁹ Extracto del panel de objetivos y estándares de calidad de vida incluido en el sistema de gestión de la calidad de ama-dip.es/ment (proceso de identidad y política de calidad corporativa).

| Dím | Objetivo | Estándar |
|-----|---|--|
| | Información, asesoramiento y apoyo a las necesidades sociales | 90% de familias atendidas anualmente en tutoría por el servicio 75% objetivos sociales alcanzados |
| | Igualdad de oportunidades para el acceso a un trabajo | >20% de personas que promocionan de centro especial de empleo al mercado laboral ordinario >15% de personas que acceden a un empleo desde el servicio ocupacional |
| | Participación en reuniones y en la representación sindical | >= 50% personas con discapacidad en comité de empresa |
| | Una vivienda y hogar propios | 8 plazas de vivienda al año |
| | Un ocio integrado en la comunidad | >15 participantes anuales ocio autónomo / apoyo recursos com. |
| | Intimidad y privacidad | >60% habitaciones de uso individual en vivienda tutelada |
| | Entornos y comunicaciones accesibles | 100% establecimientos autorizados por Decreto 66/1999 de autoriz. servicios sociales |
| | Actividad laboral adecuada a las condiciones físicas y de salud | 80% objetivos alcanzados |
| | Plan de salud laboral y prevención de riesgos | 80% objetivos alcanzados en salud laboral 15 horas anuales de formación en salud laboral >90% riesgos cerrados |
| | Asistencia médica integrada en la comunidad | >500 servicios médicos en la comunidad |
| | Oportunidades para hacer deporte | >15 actividades deportivas / año |
| | Asistencia médica integrada en la comunidad | >500 servicios médicos en la comunidad |
| | Aliviar el estrés familiar | >600 servicios de respiro / año >50 familias participantes / año |
| | Sistema de evaluación y mejora de la satisfacción laboral | >4 sobre 5 en satisfacción usuarios >3,5 sobre 5 en satisfacción laboral |
| | Trato amable y cálido por parte de todas las personas | >4 sobre 5 en satisfacción con la amabilidad del personal y relación con compañeros |
| | Garantía de ingresos mediante salario o apoyo para tramitar una pensión | <5% personas sin ingresos |
| | Apoyo para la tramitación de ayudas públicas y recursos | >50% objetivos alcanzados en apoyo a gestiones |
| | Instalaciones confortables | puntuación >4 sobre 5 en cuestionario confortabilidad |
| | Todo el material necesario para las actividades | >4 sobre 5 en satisfacción instalaciones y materiales |

de estándares propios para las organizaciones del movimiento asociativo FEAPS. No obstante, como ya se ha mencionado, los manuales de buena práctica son un buen caldo de cultivo para desarrollar este trabajo.

- Las guías de estándares informan de qué mejorar pero no de cómo hacerlo.

- Ayudan a consolidar una cultura, una forma de hacer de las entidades FEAPS, y a cohesionar el movimiento asociativo (por ejemplo, la estrategia FEAPS ante el sistema de protección de la dependencia).
- Ayudan a cumplir la misión, y especialmente, a llevar a la práctica los valores.

modelos de buena práctica o códigos de comportamiento ■ ■ ■

Qué son

Orientaciones o directrices sobre **cómo actuar** en las organizaciones o en los servicios. Por ejemplo: *realizar anualmente una auditoría oficial de cuentas, favorecer las elecciones de actividades en el servicio de ocio, etc.*

- Nos ayudan a comportarnos de acuerdo a unos valores, principios o actuaciones deseables (Código Ético FEAPS).
- Promueven credibilidad y confianza a terceros sobre el cumplimiento de los principios establecidos por el modelo (Guía de transparencia y buenas prácticas de las ONG).

Algunos ejemplos

Tres ejemplos son el Código Ético FEAPS, los Manuales de Buena Práctica FEAPS y los Principios de Transparencia y Buenas Prácticas de las ONG.

- **Manuales de buenas prácticas FEAPS (FEAPS, 2000)**

Los manuales son herramientas de apoyo para orientar a la práctica en las asociaciones y servicios tomando como base a la misión, los valores y el modelo de calidad FEAPS (calidad de gestión - calidad de vida - ética). Pensamos que constituyen una buena herramienta de trabajo para reflexionar sobre los servicios y para utilizarla como base en distintas aplicaciones: *elaboración de guías de estándares, identificación y diseño de los procesos, elaboración de docu-*

mentación para formación, indicadores de evaluación, etc. Su principal valor reside en la coherencia con la política y estrategia de FEAPS (misión y valores), los modelos de referencia (definición y sistema de clasificación de la discapacidad intelectual y modelo de calidad de vida de la AAMR) y, fundamentalmente, la participación de un gran número de expertos del movimiento asociativo.

■ Código Ético FEAPS (2002)¹⁰.

El Código de Ética de FEAPS enuncia valores, principios y normas para que sirvan de guía a la conducta de los distintos actores y estamentos del movimiento asociativo FEAPS. El Código se aplica a todas las personas que tienen cualquier tipo de responsabilidad en la tarea de mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias, independientemente de su papel, lugar de desempeño o personas a las que sirvan.

El código recoge principios de comportamiento asentados en los Valores FEAPS. Por ejemplo: (...)

200. Los dirigentes generarán un plan de calidad, basado en valores, en cada uno de los servicios o actividades de la organización.

201. Pondrán los medios necesarios para llevar a cabo el plan de calidad y facilitarán las actitudes positivas de los profesionales, por incómodas que a veces puedan resultar por su carácter innovador.

202. Garantizarán que los clientes tengan a su disposición un sistema de quejas y sugerencias efectivo.

203. No actuarán contra los clientes, cuyas familias ejercen su derecho a la queja y contemplarán en su reglamento de régimen interno garantías al respecto.

204. Integrarán en sus procesos de calidad el uso responsable y eficiente de sus recursos, procurando obtener con ellos los mejores resultados.

...)

n Principios de transparencia y buenas prácticas de las ONG (Fundación Lealtad¹¹).

La Fundación Lealtad es una entidad independiente (no vinculada a organización pública ni privada alguna) cuya misión es fomentar la confianza de particulares y empresas en asociaciones y fundaciones que cumplan fines de acción social, de cooperación al desarrollo y acción humanitaria. Para ello ha desarrollado una listado de indicadores de cumplimiento de 9 principios de transparencia y buenas prácticas. Estos principios son:

1. Funcionamiento y regulación del órgano de gobierno
2. Claridad y publicidad del fin social
3. Planificación y seguimiento de la actividad
4. Comunicación e imagen fiel en la información
5. Transparencia en la financiación
6. Pluralidad en la financiación
7. Control en el uso de fondos
8. Presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales
9. Promoción del voluntariado

A partir de ello, la Fundación publica y difunde anualmente una Guía de la transparencia y las buenas prácticas de las ONG (la última fue publicada tras la evaluación en 2002 de 68 organizaciones no lucrativas del Estado Español, entre ellas la confederación FEAPS).

Puntos fuertes

- Pueden ayudar a detectar desviaciones sobre la misión o los valores.
- Si se acredita su cumplimiento generan credibilidad y confianza.

Limitaciones

- Es difícil medir su grado de cumplimiento si no se complementa con una guía de estándares o de normas. La guía de transparencia y buenas prácticas de la Fundación Lealtad incluye un listado de evidencias del cumplimiento de los principios, que son

¹⁰ www.feaps.org

¹¹ www.fundacionlealtad.org

acreditadas mediante evaluación externa. Algo parecido podría realizarse en el futuro para el Código Ético FEAPS. De hecho algunos de los principios incluidos en el código ético se traducen fácilmente en evidencias (se tiene o no se tiene, se hace o no se hace), pero para la mayoría de ellos deberían definirse indicadores ya que en caso contrario es imposible formalizar el grado de compromiso con los valores.

normas de calidad ■ ■ ■

Qué son

Normas que establecen los requisitos de un sistema de gestión de la calidad. Nos ayudan a ordenar lo que hacemos y cómo lo hacemos.

Para qué sirven

Las Normas de calidad son especialmente útiles para:

- Ayudarnos a implantar una gestión basada en procesos, esto es, ordenar y sistematizar lo que hace la organización para identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de la persona con discapacidad y sus familias.
- Definir y cumplir lo importante para el cliente, lo que tiene valor para las personas y sus familias.
- Detectar qué cumplimos y qué no cumplimos respecto a lo que se establece en la Norma.
- Acreditar la implantación de un sistema de gestión de la calidad frente a terceros mediante la certificación.

Algunos ejemplos

- **Normas ISO 9000**¹² implantadas en más de 500.000 organizaciones de 160 países y aplicables a cualquier tipo de organización. La primera versión de las normas la realizó el British Standards Institute (1992) para el aseguramiento de la calidad en la industria. La

versión actual (ISO 9001:2000) es de una mayor aplicabilidad (a cualquier tipo de organización que haga cosas para sus clientes o grupos de interés), y va mucho más allá del concepto de aseguramiento de la calidad, incluyendo orientación a cliente, compromiso de la dirección y mejora continua. Es complementaria al modelo EFQM de excelencia.

- **Norma ONG con Calidad**¹³ (INTRESS, con la colaboración del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales - *Otros Fines de Interés Social*). El proyecto ONG Con Calidad, que obtuvo el Premio Infanta Cristina a la calidad en servicios sociales 2003 es una iniciativa para aumentar la calidad de los servicios sociales de las ONG de España. Utilizando como referencia otros modelos y normas existentes (Normas ISO, Modelo EFQM de Excelencia...), pretende facilitar la implantación de los sistemas de gestión de la calidad adaptando los principios básicos de la calidad (orientación al cliente, compromiso de la dirección, planificación, organización y desarrollo, y comunicación) a la realidad de las ONG's de servicios sociales.

Puntos fuertes

- Se puede mejorar significativamente, sobre todo en lo referido a tener una mejor orientación al cliente aportando mayor valor en nuestras actividades y servicios.
- Tanto las Normas ISO (actualmente la versión ISO 9001:2000 como la Norma ONG con Calidad son complementarias con los modelos de Excelencia.
- Los trabajadores se adhieren fácilmente a la implantación al evidenciarse rápidamente las mejoras. Ayuda a las personas de la organización a ser más eficientes en el cumplimiento de los objetivos de la organización y los servicios.
- La certificación del sistema de gestión genera confianza, tanto a nivel interno como externo.

¹² www.aenor.es

¹³ Jaime Garau y cols. 2ª edición septiembre 2003 (www.ongconcalidad.org)

- Gran implantación de las normas ISO 9000 (500.000 entidades).
- Grado de adaptación de la Norma ONG con Calidad a las entidades no lucrativas.

Limitaciones

- Costes en tiempo, dedicación de personas, formación, económicos...
- Las normas ISO en sí mismas tienen un carácter generalista ya que deben ser adaptables a cualquier tipo de organización y actividad. Esto significa que no nos hablan de cómo identificar, definir y dar contenido a nuestros procesos clave (los directamente relacionados con el servicio al cliente: *planificación centrada en la persona, procesos de prestación de servicio, de valoración e incorporación...*). Por este motivo podrían no ayudar a generar mejoras importantes si damos más importancia a la certificación que al aprendizaje, ya que corremos el riesgo de producir una mejora estética pero no sustancial de los procesos. Por este mismo motivo consideramos muy aconsejable que la identificación y documentación de los procesos se realice desde la propia organización, ya que son los directivos y profesionales quienes mejor conocen lo que pretendemos ofrecer y asegurar a las personas y las familias, más que cualquier otra entidad externa.
- La implantación del sistema de gestión de la calidad en base a las Normas ISO o incluso a la Norma ONG con Calidad, puede aumentar significativamente las tareas administrativas si no se simplifica al máximo la gestión de la información. Esto es debido al incremento de la información a medir y gestionar para asegurar la calidad y la mejora. Para evitar esto consideramos muy aconsejable disponer de herramientas informáticas adaptadas a los procesos (no a la inversa), de forma que la mayoría de indicadores y registros se automaticen al máximo y generen el menor número de tareas auxiliares, especialmente a la hora de recuperar la información. La idea funda-

mental es centrarnos en lo que tiene valor para el cliente (hacer bien lo que queremos hacer: *calidad de vida de las personas y sus familias*), minimizando la dedicación a actividades que no aporten valor.

- La Norma ONG con Calidad es a nuestro juicio una adaptación muy válida a la realidad de nuestro sector y puede ser muy útil para promover mejoras en cualquier organización o servicio. No obstante, su menor grado de implantación respecto a la ISO (solo 7 entidades habían implantado la 1ª edición de la Norma), así como su circunscripción exclusiva al sector de ONG's de servicios sociales constituye, a la vez que una ventaja, una limitación importante en cuanto a la idea de estandarizar las normas de calidad para cualquier tipo de organizaciones, sean cuales sean su naturaleza, actividades y fines. Pensamos que quizás sea deseable un lenguaje único para la *calidad* (hacer bien lo que hacemos). En este sentido, la estandarización de normas (ISO) ayuda a hacer comparables y comprensibles los sistemas de gestión de distintas entidades y a promover oportunidades de aprendizaje entre diferentes sectores, actividades, países y culturas. Creemos que las entidades FEAPS pueden y deben aspirar a ello.

modelos de excelencia ■ ■ ■

Qué son

Modelos que orientan la organización sobre el camino a seguir para la calidad total del sistema de gestión. Aportan una visión integral de la organización respecto a lo que hacemos y lo que conseguimos en relación a nuestra misión, visión y valores. Los modelos de excelencia no son prescriptivos.

Para qué sirven

- Para ordenar la organización.
- Para detectar oportunidades de mejora en cualquier área de la organización.
- Para comprender la organización en relación a su pasado y anticipar su futuro.

- Para alinear la estrategia y actividades de la organización con la misión, visión y valores.
- Para diseñar y desplegar el cambio.

Algunos ejemplos

- **Modelo EFQM¹⁴ de Excelencia.** El modelo EFQM, o modelo europeo de excelencia, es el más extendido en Europa y España. Existen otros modelos equivalentes en Estados Unidos, Japón e Iberoamérica¹⁵. El modelo EFQM define nueve criterios: cinco de agentes facilitadores (liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos y procesos) y cuatro de resultados (en los clientes, en las personas, en la sociedad y en la organización). Cada criterio se divide en entre dos y cinco subcriterios, y para cada subcriterio se definen áreas de evidencia de su grado de cumplimiento. Los criterios de resultado se refieren a *qué* conseguir, mientras que los de agentes a *cómo* conseguirlo. La comprensión del modelo requiere una formación, al menos introductoria, que permita realizar una **autoevaluación** según el modelo. La autoevaluación es una poderosa herramienta para impulsar el cambio hacia la mejora de la organización.
- Por otro lado, el modelo EFQM (al igual que las normas ISO) no dota a la organización del contenido propio de la misión, visión o valores, ni mucho menos del contenido u objetivos que deban tener los procesos o los servicios. Es un modelo generalista, adaptable a cualquier tipo de organización. Pero a diferencia de la ISO, el modelo EFQM **sí evalúa y determina en qué medida se alinean las actividades de la organización con su misión, visión, valores y estrategia**. Es decir, ayuda a dar coherencia a toda la organización en relación a su propia naturaleza, principios y fines y a la forma de lle-

varlos a cabo. También, a diferencia de las Normas ISO, el modelo EFQM da una especial importancia a los resultados y al hecho de que éstos fundamenten la mejora de la organización (mejora de los enfoques de agentes facilitadores).

- **Modelo EQRM¹⁶.** El modelo EQRM, aún no implantado en España, es un modelo de excelencia orientado a organizaciones de rehabilitación y asistencia. Trata de aportar una visión integral de las organizaciones prestando una atención especial a aspectos vinculados al asociacionismo y los valores, por lo que en sí mismo está más próximo a las entidades de nuestro sector. Se estructura en 9 principios de excelencia: *liderazgo, derechos, ética, asociación, participación, centrada en la persona, comprensión, orientación a resultados y mejora continua*.
- **Guía UNE 66174¹⁷.** La norma UNE 66174:2003 no es, ni pretende ser un modelo de excelencia, sino un puente entre las normas de gestión de la calidad y los modelos de excelencia. La incluimos en esta apartado por su reciente formulación (fue presentada oficialmente en marzo 2004) y su potencialidad como herramienta útil para la mejora continua y el camino a la excelencia. Es una guía de autoevaluación basada en la norma ISO 9004:2000 (directrices para la mejora), y básicamente aporta dos características a significar respecto a otros modelos: a) la autoevaluación está basada en una relación de evidencias concretas que ayudan claramente al establecimiento de los planes de mejora y b) diferencia dos tipos de evaluaciones complementarias, una *evaluación directiva* y una *evaluación detallada*. Mientras que la evaluación detallada está destinada a realizarse por el responsable de calidad, la evalua-

¹⁴ European Foundation for Quality Management (www.efqm.org).

¹⁵ El modelo japonés (DEMING) y el norteamericano (MALCOM BALDRIGE) son anteriores al EFQM, mientras que el modelo Iberoamericano se formuló con posterioridad.

¹⁶ European Quality in Rehabilitation Mark (www.epr.be/downloads/EQRMLeflet.pdf).

¹⁷ (www.aec.es).

ción directiva debe hacerse por la dirección de la organización, sin necesidad de que se tenga un conocimiento profundo del lenguaje ni de los aspectos concretos del sistema de gestión. Esto facilitaría, por ejemplo, que los directivos o gerentes de nuestras asociaciones pudieran, sin apenas necesidad de formación previa, acompañar la evaluación a los profesionales más cercanos a los procesos.

Puntos fuertes

- Ayudan a ordenar la organización a partir de una visión integral.
- Facilitan el autoconocimiento (autoevaluación).
- Aportan evidencias e ideas sobre qué mejorar y cómo.
- Ayudan a vincular la política y estrategia (misión, visión y valores) con los objetivos, planes y procesos.
- Ayudan a mejorar a partir de los resultados.
- Posibilidad de certificación y presentación a premios de excelencia.

Limitaciones

- Costes importantes en dedicación y formación, especialmente para la implantación del modelo EFQM.
- El modelo EFQM es un modelo que resulta lejano para la mayoría de las personas, especialmente de atención directa (excepto si se trata de una entidad pequeña en la que todos/as se forman en el modelo y contribuyan a su implantación). Esto es debido, tanto a su complejidad como al largo plazo del cambio al que contribuye. En cambio, la implantación de normas o estándares es mucho más próxima a las personas de la entidad. Mientras que la ISO nos ayuda a ordenar las piezas de lo que hacemos (los procesos), EFQM nos ayuda a ordenar toda la organización.
- El modelo EQRM tiene una implantación mucho menor (aún no iniciada en España),

y al igual que la norma ONG con Calidad, presenta las ventajas y limitaciones derivadas de adaptar el modelo a la medida de nuestro sector.

- La UNE 66174 es un complemento entre los sistemas de gestión de la calidad (ISO) y los modelos de excelencia, y si bien apunta a los valores ya mencionados, apenas acaba de iniciar su implantación.

Conclusiones ■ ■ ■

La calidad total no es más que un *compromiso de responsabilidad y mejora* hacia las personas con discapacidad intelectual y sus familias, los asociados, los profesionales y voluntarios, las administraciones públicas y cualquier otro grupo de interés de nuestras organizaciones.

No obstante, el camino hacia la calidad total o excelencia puede requerir de herramientas, ritmos y prioridades diferentes para cada entidad y situación, sin eludir que el compromiso de la dirección para el cambio es, antes o después, imprescindible.

La tabla inferior¹⁸ ilustra una comparativa entre algunas variables a considerar para, resolviendo lo dicho hasta ahora, decidir la adop-



ción de modelos en función de su facilidad de implantación y los beneficios que podemos esperar a corto y largo plazo. Debe entenderse que ninguno de estos modelos son excluyentes entre sí, sino que en general es deseable que se complementen.

Las entidades FEAPS, además de hacer buenas

¹⁸ En colores más oscuros se ilustra la mayor relación entre variables y modelos.

cosas pueden *hacerlas bien y mejorarlas cada día*. Siempre hemos tenido claro el valor de nuestras actuaciones, pero no siempre hemos aprendido al mismo ritmo que otras organiza-

ciones a sistematizar nuestro aprendizaje y mejora. Asumamos y pongamos en práctica ese compromiso, por y para las personas.