

EFQM

G U Í A D E A P O Y O

Guía de apoyo para la aplicación del modelo EFQM al ámbito FEAPS

Enrique Galván y Jorge Martínez



EFQM

G U Í A D E A P O Y O

Guía de apoyo para la aplicación del modelo EFQM al ámbito FEAPS

Enrique Galván y Jorge Martínez



Edita: FEAPS

Avda. General Perón, 32
28020 MADRID

Tlfs.: 91 556 74 53

91 556 74 13

Fax: 91 597 41 05

e-mail: feaps@feaps.org

www.feaps.org

Depósito Legal:

Imprime:

EFQM

ÍNDICE

| | |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| PRÓLOGO | 5 |
| PRESENTACIÓN | 8 |
| 1.- INTRODUCCIÓN | 9 |
| 1.1. MODELO DE CALIDAD FEAPS Y MODELO EFQM | 9 |
| 1.2. CALIDAD y DESARROLLO ORGANIZATIVO EN EL MOVIMIENTO FEAPS | 10 |
| 1.3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD | 13 |
| 1.4. CALIDAD: NORMAS Y MODELOS REFERENCIALES | 13 |
| 1.5. MODELO REFERENCIAL EFQM 2010 | 15 |
| 1.6. LOS CINCO AGENTES FACILITADORES | 16 |
| 1.7. LOS CUATRO CRITERIOS GENÉRICOS DE RESULTADOS | 17 |
| 1.8. LA CALIDAD SE PLANTA (NO SE IMPLANTA) | 18 |
| 1.9. USOS POSIBLES DE LA GUÍA | 23 |
| 2.- LOS AGENTES DESDE EL ENTORNO FEAPS | 24 |
| 2.1. LIDERAZGO | 24 |
| 2.2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA | 27 |
| 2.3. PERSONAS | 29 |
| 2.4. RECURSOS Y ALIANZAS | 31 |
| 2.5. PROCESOS | 33 |
| 3.- CRITERIOS DE RESULTADOS | 37 |
| 3.1. RESULTADOS EN CLIENTES | 38 |
| 3.2. RESULTADOS EN LAS PERSONAS | 40 |
| 3.3. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD | 41 |
| 3.4. RESULTADOS CLAVE | 42 |
| 4.- CONCLUSIONES | 45 |
| 5.- BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS | 46 |

EFQM

PRÓLOGO

Es para mí un placer compartir algunas apreciaciones fruto de la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en organizaciones del entorno FEAPS. Un entorno compuesto por entidades con unas particularidades muy significativas, y en las que no se puede intentar aplicar el Modelo con el mismo prisma con el que se implanta en organizaciones mercantiles. El propio Modelo permite esta adaptación, que ha contemplado en sus últimas revisiones. Desde el cambio en su denominación (inicialmente era Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, y ahora es Modelo EFQM de Excelencia) hasta la evolución en su contenido, que ha dejado de estar orientado únicamente a organizaciones con ánimo de lucro.

El Modelo EFQM al ser una herramienta que parte de un diagnóstico organizacional en profundidad, puede servir, entre otras herramientas propias de FEAPS, para desarrollar el Plan Estratégico de FEAPS permitiendo la adaptación a las peculiaridades de cada organización. En un entorno cada vez más exigente, las organizaciones del Tercer Sector se enfrentan al reto de establecer una gestión profesional, especialmente compleja por la cantidad de actores involucrados. Otra prioridad, especialmente en la situación de fuertes restricciones económicas que vivimos, es evolucionar desde una cultura que perseguía la eficacia, a la búsqueda de la eficiencia en todas las actividades que se llevan a cabo. Por si fuera poco, las administraciones han comenzado a sacar a concurso sus conciertos, y toca competir con empresas de servicios generalistas, algunas líderes a nivel internacional, acostumbradas a trabajar en este contexto. Quizás ahora todavía no están completamente preparadas, pero lo irán haciendo.

Voy a permitirme dar mi punto de vista sobre algunas especificidades que tiene la aplicación del Modelo en los centros FEAPS. Un aspecto previo a tener en cuenta es la necesidad de simplificar su aplicación, especialmente en las primeras etapas. Se trata de no asustar a la organización con términos, conceptos y una complejidad que lo hagan parecer no aplicable en una estructura de gestión pequeña.

La referencia durante todo el proceso de evaluación será la planificación centrada en la persona (PCP). Para conseguirlo se deberá establecer una estrategia que, identificando todos los grupos de interés afectados, permita satisfacer sus legítimas expectativas respecto a la organización. En este aspecto el diseño, comunicación, despliegue y revisión de la estrategia y sus políticas no difiere de lo que es aplicable a la mayoría de entidades de cualquier sector.

En cuanto al liderazgo, éste abarca tres grandes líneas: la primera consiste en establecer y mantener el rumbo de la organización, marcando la estrategia y asegurando su despliegue a través de la implantación de eficaces sistemas de gestión. La segunda se centra en la gestión de las personas. La tercera es la gestión del cambio. Seguramente la más compleja es la segunda. Superada la etapa de la gestión en las organizaciones más avanzadas, hay que comenzar a hablar del liderazgo en las personas. Es evidente que estamos trabajando con un colectivo de profesionales con unos perfiles muy concretos, con un gran mérito en el trabajo que desarrollan, sujetos en algunos casos a mucha presión. Pero si queremos que las organizaciones funcionen adecuadamente y alcancen sus objetivos estratégicos, los líderes, comenzando por el gerente y continuando con todo el equipo directivo, tienen que asumir sus responsabilidades y desarrollar una gestión profesional que por supuesto incluye, y muy

especialmente, la gestión de las personas que forman parte de la organización. Esto supone marcar directrices claras y, si es preciso, tomar las decisiones necesarias con las personas que no las siguen. En caso contrario, a medio plazo se pierde el control de la organización. Pero este liderazgo también debe ser asumido por los mandos intermedios e, incluso, por los técnicos, en la medida que les compete. Así, se suelen observar dos perfiles de líder: el orientado al ámbito social y el orientado al ámbito empresarial, lo cual a veces genera un conflicto. La gestión de las personas deberá enfocarse en esta línea.

En cuanto a los procesos, como he dicho arriba, deberemos gestionarlos buscando su eficiencia. Seguramente ya somos eficaces en los procesos que llevamos a cabo, pero en el contexto de precariedad económica, tenemos la obligación de maximizar la eficiencia, optimizando los recursos que ponemos en juego para alcanzar los mismos resultados. En este sentido por ejemplo, los centros especiales de empleo deberán trabajar para, sin perder de vista su función social, ser competitivos en el mercado. A sus trabajadores se les deberá exigir el rendimiento lógico que pueden tener. Hay que ser innovadores en el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, y en su puesta en el mercado. Se deberán vender los productos con un mensaje centrado en su calidad, no con planteamientos de generar lástima en el cliente hacia las personas que los han producido, lo cual va en la línea del mensaje: “soy uno más, no me trates de forma diferente”. Hay que adaptarse al mercado y reducir la dependencia de las subvenciones. Todo ello con una clara orientación al cliente final y garantizando la planificación centrada en la persona.

En cuanto a los resultados, suelen surgir algunas dudas respecto a cuáles debemos plantearnos en cada criterio, especialmente si los resultados en los clientes no son también resultados clave. Si todo lo que se hace no son ya resultados en la sociedad, ¿qué son los resultados en las personas?

El punto de partida deben ser los resultados clave, que reflejaremos en el subcriterio 9a. Con ellos medimos el éxito de la organización. Todas las actuaciones que se llevan a cabo tienen como finalidad última que estos resultados cumplan con los objetivos previamente marcados en la estrategia. Su selección es crítica. Deberán reflejar y permitirnos monitorizar el grado de cumplimiento de la Misión y Visión y de los grandes objetivos establecidos en la estrategia. Cada organización deberá establecer cuáles son los suyos. Son la principal responsabilidad de la gerencia y el equipo directivo, y de los que se deberá dar cuenta a las asociaciones de familiares a las que nos debemos.

Para conseguir alcanzar los resultados clave es necesario que previamente tengamos éxito con nuestros clientes. Lo primero será identificar quiénes son; deberemos hacernos las siguientes preguntas: ¿para quién trabajamos?, ¿quién es el receptor de nuestros productos o servicios? Seguramente la contestación a estas preguntas es que son las personas con discapacidad, y sus familias, los clientes de los productos que fabricamos/servicios que ofrecemos al exterior, las administraciones que nos subcontratan para prestar servicios que ellas tienen encomendados por ley... El punto de partida para analizar qué tal lo estamos haciendo será identificar cuáles son los atributos que cada uno de estos colectivos valora en nosotros. Preguntándoles y, en base a ello, analizar su grado de satisfacción: sus percepciones. La forma de conseguir gestionar y mejorar este nivel de satisfacción, garantizando la calidad de vida, será identificando los procesos que les afectan y estableciendo indicadores que nos permitan gestionarlos y mejorarlos (esto será el 6b). En algunos casos, cuando desarrollen directamente la Misión y Visión, algunos de estos resultados podrán ser considerados resultados clave.

Si seguimos con la metodología de Kaplan y Norton, para conseguir unos buenos resultados en nuestros clientes, que a su vez nos conducirán a unos buenos resultados clave, deberemos tener unos buenos procesos, entendidos como las diferentes actividades que se desarrollan en la organización y que deben garantizar que satisfacemos las expectativas y necesidades de nuestros grupos de interés. Los resultados de los más importantes, los que llamamos procesos clave, los mediremos y controlaremos desde el 9b.

Para que todo lo anterior pueda funcionar, necesitaremos que la gestión de nuestro personal y de los recursos necesarios para llevar a cabo nuestra actividad se traduzca en unos resultados adecuados, y los mediremos desde los criterios correspondientes de Resultados en las Personas e Indicadores Clave de Rendimiento.

Finalmente, no podemos perder de vista la Responsabilidad Social y la sostenibilidad en sus tres vertientes: social, económica y medioambiental. Los resultados en la sociedad tienen que ver con nuestros Valores, y son resultados que alcanzamos colateralmente, pero que debemos separar de los que son el objeto directo de nuestra actividad. Aquí podríamos incluir la cesión de nuestras instalaciones a los vecinos, participación en actividades culturales, voluntariado ejercido por nuestro personal, etc. La sostenibilidad deberá estar presente en todos los procesos que se llevan a cabo.

Serafín Cuenca Echevarría

Socio Director de Zitec Consultores

Evaluador Senior 500+ y

Formador del Club Excelencia en la Gestión

EFQM

PRESENTACIÓN

Ya somos muchas las organizaciones que, en el entorno de FEAPS y en todo el Estado español, nos acercamos al modelo referencial EFQM. Lo hacemos por distintos motivos: unas por inquietud, otras por necesidades internas de la organización, e incluso algunas ya lo hacen por obligación y requerimiento de las administraciones, que lo exigen para poder concertar sus servicios.

Así todos nos encontramos con la tarea de adaptar e interpretar su propuesta referencial y sus contenidos a nuestra realidad. En este cuaderno ofrecemos una lectura abierta y ejemplificada del modelo EFQM para comprenderlo mejor en nuestras organizaciones, que se caracterizan por:

- **Ser sin ánimo de lucro**, donde el papel de la persona con discapacidad y sus familias va más allá de un rol de cliente de organizaciones mercantiles al uso. Poseemos una dinámica propia del movimiento asociativo. Mantenemos una relación de reivindicación y “dependencia” con las administraciones. Son los familiares los que asumen la responsabilidad de dirigir dichas organizaciones.
- **La calidad de vida personal y familiar** y la valoración de resultados en términos de logros personales y familiares son nuestros “productos finales”. La autodeterminación, la generación de tejido social, la planificación centrada en la persona (PCP), determinan nuestra idea de lo que es calidad, y dónde, con quién y cómo se lleva a cabo.
- **La ética, los derechos** y las relaciones de simetría y cooperación entre las personas, los voluntarios y el entorno, nos llevan al desarrollo de nuestras organizaciones, coherentes con unos valores que asumimos y promovemos.
- **Comprometidas con el entorno** nada de lo que les pasa a los más vulnerables me es ajeno en una acción comprometida por una sociedad mas justa y solidaria.

Creemos, por tanto, que hay un conjunto de razones, las aquí apuntadas y otras, que justifican la realización de esfuerzos de este tipo, que contribuyan a la mejor comprensión de las herramientas para la mejora o para la excelencia, pero siempre que potencien nuestra propuesta hacia la sociedad y enmarcados en el modelo de Calidad FEAPS.

EFQM

1.- INTRODUCCIÓN

Estamos convencidos de que este Cuaderno de Buenas Prácticas está alineado tanto con el conjunto de los 10 proyectos clave que van a desarrollar el IV Plan Estratégico del Movimiento FEAPS, como en especial con el proyecto 4: *"Transformación para la Calidad de Vida"*.

Sus autores aprendimos en el Master de Consultoría y Gestión de Procesos de Desarrollo Organizativo de la Universidad de Valladolid a mirar los modelos de Calidad de una forma distinta.

Pensamos que el modelo, aunque había nacido para empresas con ánimo de lucro, podía ser útil como un tractor más en medio de una complejidad llena de paradojas como es el Movimiento FEAPS.

Creemos que los modelos de calidad responden a los momentos históricos que les vieron nacer: si los primeros se orientaron a los costes, y los segundos a asegurar, anticipar y cumplir expectativas, en el momento histórico que nos encontramos ahora, a todo lo anterior tenemos que incorporar la innovación y la ética, no sólo mejorar lo que hacemos, sino reflexionar sobre si debemos hacer lo que estamos haciendo.

Nos parecía que el modelo no se podía explicar de otra forma, teníamos que hacerlo de forma accesible, que llegara con el humor y con la emoción al mayor número de personas... *"esto de la calidad no es solo cosas de los 'directores' o los 'gerentes'"*.

Por último hicimos una reflexión sobre su utilidad. Seguro que alguna no se cumple, pero estamos convencidos de que otras que ignoramos emergerán. Una primera utilidad es alinear el modelo de calidad FEAPS con el modelo EFQM.

1.1. MODELO DE CALIDAD FEAPS Y MODELO EFQM

El IV Plan Estratégico del Movimiento Asociativo FEAPS se desarrolla desde 2011 a 2014 y se despliega en diez proyectos estratégicos. El sentido del proyecto estratégico 4, *"Transformación para la calidad de vida"*, es *"Orientar a las entidades, con sus servicios de apoyo, a una excelencia centrada en la persona y capaz de contribuir al desarrollo de una sociedad más justa y solidaria, promoviendo la implantación de la calidad FEAPS"*.

Dentro de este proyecto tiene un peso esencial la aplicación del Sistema de Evaluación de la Calidad FEAPS, sistema que está basado en tres ejes clave de la calidad: la calidad de vida, la calidad en la gestión y la ética. El modelo EFQM, junto con otros sistemas tales como la norma ONG con Calidad, son herramientas importantes para facilitar a las entidades el acceso a la calidad FEAPS, especialmente en el eje de gestión. De hecho, en algunas de las etapas de calidad FEAPS se requiere contar con un sistema de gestión de la calidad.

También se contempla en el proyecto estratégico número 4 una acción para reflejar la complementariedad entre los diferentes sistemas de calidad. Nuestras organizaciones necesitan moverse con claridad entre el conjunto diverso de modelos y sistemas de calidad que se acercan a nuestro ámbito de actuación.

Además, un buen número de organizaciones de FEAPS, algunas de ellas desde hace ya muchos años y con

premios de excelencia logrados en varias ocasiones, tienen también en el modelo EFQM un referente para su gestión, siendo su experiencia una fuente inestimable para el modelo de calidad FEAPS y para su sistema de evaluación, y por tanto es muy importante promover iniciativas como la que se contempla en este cuaderno de buena práctica para que se mantengan los diversos sistemas alineados con la calidad FEAPS, para que el lenguaje común siga siendo el lenguaje de la calidad de vida, de poner en el centro a la persona, como tal y como ciudadana, de asegurar el compromiso ético en todos los poros organizacionales.

En el caso del modelo EFQM es muy importante asegurar que el logro de una mayor calidad de vida, el logro de resultados personales valorados y significativos, está en el corazón de los resultados organizacionales. Por estos motivos, este documento de acercamiento entre los modelos de calidad FEAPS y EFQM consideramos que es muy valioso para nuestras organizaciones, para colaborar en el cumplimiento de acciones de nuestro actual plan estratégico y, me atrevo a decir, para todas las organizaciones de acción social en general. Nuestro agradecimiento a los autores por su generosidad y por su valiosa contribución al proyecto común de todos nosotros. ⁽¹⁾

1.2. CALIDAD Y DESARROLLO ORGANIZATIVO EN EL MOVIMIENTO FEAPS

En esta Guía vamos a compartir nuestras reflexiones sobre las posibilidades que tiene el modelo EFQM para alinear los servicios para personas con discapacidad intelectual o del desarrollo con la misión de promover y mejorar su calidad de vida y la de sus familias ⁽²⁾.

Creemos que es necesario repensar el modelo, en el marco general de los nueve criterios que identifica (por ejemplo, alguno de los subcriterios) y, en especial, enriquecerlo para adaptar a nuestra realidad sus elementos y sus contenidos. Gracias a este trabajo el modelo EFQM será más accesible para un mayor número de personas y organizaciones, ya que la mayoría de la documentación y memorias publicadas corresponden a organizaciones mercantiles; aunque cada vez son más las organizaciones de todo tipo que se acercan a este modelo, y existen ya entidades de nuestro ámbito que lo han aplicado y comprendido en su propia realidad, incluso obteniendo reconocimientos públicos (tal es el caso de Amadip.Esment, Gautena...).

Es muy posible que otros agentes del Tercer Sector sin ánimo de lucro compartan esta necesidad, agentes con un compromiso para el cambio social, que prestan servicios y no productos, y que proveen apoyos en relación tanto a la dependencia de la persona como a su reconocimiento como ciudadana de pleno derecho.

A estas características se pueden añadir otras, propias de las organizaciones del Movimiento FEAPS y de su naturaleza compleja, y que pueden generar cierta contradicción, tales como: la naturaleza del movimiento social y la financiación pública con su correspondiente regulación; el rol de los padres como agentes, clientes y dirigentes. En ese sentido, otra importante vertiente para abordar el modelo EFQM es la de vincularlo y encuadrarlo dentro de las estrategias para el Desarrollo Organizacional. Incluir los *'procesos que ayudan a procesar los procesos'* (en palabras que expresan el ámbito de la consultoría para el desarrollo organizacional) e incorporar la *'visión de lo no visible'* como guía del pensamiento organizacional. Como decía Antoine de Saint-Exupéry por boca del zorro en "El Principito": *lo esencial es invisible para los ojos*.

El modelo EFQM de excelencia suele formar parte de un elenco de herramientas orientadas a gestionar la calidad en las organizaciones: la serie ISO 9000, 9001, 9004; la ISO 14001 Sistema de gestión medioambiental, o la serie de normas ISO 10.011 sobre Auditorías de Sistemas de Calidad, por citar algunas que ofrece el mercado.

(1) Los autores agradecen a Javier Tamarit la realización de este apartado sobre el Modelo de Calidad FEAPS.

(2) Este trabajo es anterior al congreso de Toledo 10 y a la versión EFQM 2010. Se han actualizado los mínimos textos para no llevar a confusión.

Necesitamos organizaciones que aprendan, organizaciones inteligentes, capaces de preguntarse de forma continua si realmente sus procesos son **efectivos**, de reflexionar sobre si están aportando valor a la persona con discapacidad intelectual o del desarrollo, a su familia, y en el marco del entorno social en el que están inmersas.

Desde la diferencia entre eficacia, eficiencia y efectividad pensamos que nuestras organizaciones van a ser capaces de sostener resultados desde el prisma de la efectividad, es decir gestionar un tipo de calidad que tiende a aumentar la eficacia y la eficiencia, pero siempre comprendidas desde su sentido más profundo, que no puede estandarizar ni predeterminar un servicio entre personas y para personas. ^{(3) (4)}

La efectividad mantiene una relación contradictoria en la superficie y a la vez complementaria con la eficacia y la eficiencia en lo esencial, pues si el logro de la eficacia se basa en la idea clave de que "si el proceso es de calidad se alcanzarán los objetivos propuestos", ocurrirá que si no superamos el pensamiento lineal que incluye esa afirmación estaremos en riesgo de contradicción. Mientras que si estamos atentos a que la eficacia esté supeditada al logro de la efectividad (lo que debemos lograr, la calidad de vida) basado en la idea de que si el proceso es adecuado, y el proceso de evaluación del resultado es oportuno y en coherencia con la esencia de la misión (mejora de calidad de vida percibida personal y familiar), podemos analizar la tendencia en aumento o disminución de efectividad del servicio. Podemos interpretar que si la eficacia acepta una relación lineal entre procesos y objetivos previamente identificados, la efectividad gestiona una relación compleja con los resultados. Si la eficacia tiene que ver con el alcance de los objetivos propuestos, la efectividad tendrá que ver con que los objetivos propuestos son los adecuados. Como muy bien se señala en el prólogo, el modelo EFQM aporta claramente eficacia y eficiencia, y queremos incorporar a la reflexión el concepto de efectividad innata en el modelo de servicio interpersonal, los valores, la ética, el concepto de ciudadanía y autodeterminación.

Desde estas reflexiones pensamos -siguiendo el espíritu de las actualizaciones que se han venido realizando en el Modelo EFQM; de la calidad a la excelencia en 1999, en 2003 y en especial en 2010 reforzando los ocho conceptos fundamentales-, que el modelo EFQM va incorporando elementos orientados a aumentar tanto la eficacia y la eficiencia, propios de las herramientas de Calidad, como la efectividad que representa una perspectiva una mirada clave desde Desarrollo Organizacional. Así en el modelo 2010 se refuerzan los ocho conceptos fundamentales: (1) lograr resultados equilibrados; (2) añadir valor a los clientes; (3) liderar con visión, inspiración e integridad; (4) gestionar por procesos; (5) alcanzar el éxito con las personas; (6) favorecer la creatividad y la innovación; (7) desarrollar alianzas, y (8) asumir la responsabilidad de un futuro sostenible. Y en la matriz REDER para criterio resultado se añaden tres atributos al ámbito de aplicación: relevancia, integridad y segmentación.

El objeto de estas reflexiones anteriores, y resaltando en especial la importancia de los ocho conceptos, es la de intentar prevenir, porque ha ocurrido demasiado a menudo que herramientas de Calidad se han transformado y, al querer explicar la totalidad de la organización, han arremetido y matado a las organizaciones a las que querían desarrollar. Han simplificado la realidad buscando una solución "para todo", un "bálsamo de fierabrás".

En nuestra realidad situar los límites del alcance de los modelos de calidad puede significar hacerlos más fuertes. Dejar al modelo de Calidad FEAPS "solo ante el peligro" de transformar entidades orientadas a las personas, es como utilizar un precioso guante como sombrero, se termina quemando la cabeza y corremos el peligro de estropear y deslegitimar el guante.

El modelo EFQM contempla retos que para nosotros son nucleares para el desarrollo de nuestras entidades y estructuras, vemos que los desafíos enriquecedores se sitúan desde el nivel dirigente hasta el "cliente". En el nivel dirigente de muchas organizaciones FEAPS, una misma persona puede desempeñar roles diferentes y que

(3) *Ventajas de la calidad y algunos riesgos para el sector (Fantova, F., 2001, p. 51-52).*

(4) *La calidad nace con la producción industrial en el ocaso de la artesanía. Producir calidad de vida tiene mucho de artesanía y relación interpersonal.*

incluso representan intereses contradictorios. La gran aportación del modelo EFQM fue situar al cliente en un lugar central en la organización, tanto para resaltar la importancia de tener una Misión, como para comprender y predecir los Resultados Clave. En nuestra realidad la persona con discapacidad y su familia es tanto cliente de sus entidades, como resultado clave de las mismas. En las organizaciones la participación del cliente representa un reto para los próximos años, y esto se destaca en los conceptos de EFQM 2010 ⁽⁵⁾; a nosotros nos va la vida en ello teniendo en cuenta que necesitaremos imaginación, compromiso y perseverancia para su acceso a la participación e influencia desde las barreras de la discapacidad.



Abundando en la naturaleza de nuestras organizaciones como fuente de paradojas, es necesario tener en cuenta al implicarse en la utilización de esta herramienta, qué supone contemplar FEAPS como un movimiento social concreto en un contexto amplio, que se explicita a través de un sistema de representación de familiares de ciudadanos "afectados", que se transforman en dirigentes cuando son nombrados directivos para liderar empresas de servicios y otras productivas; que son clientes y agentes cuando los servicios atienden sus necesidades de apoyo y que son también fuente de apoyo para sus familiares con discapacidad, y a la vez son ciudadanos con derechos y obligaciones frente a estas mismas empresas reguladas y financiadas desde el Estado.

Nuestras organizaciones prestan servicios, pero en nuestra naturaleza están también la función reivindicativa de cambio social, y la representativa.

(5) *Gestionar por procesos. "Cómo diseñar los procesos para realizar la estrategia de la organización, con una gestión de principio a fin mas allá de los límites "clásicos" de la organización.*

1.3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD

La evolución de la calidad en general, así como de las organizaciones sociales y de las que participan del movimiento FEAPS en particular, pone de manifiesto la importancia de resaltar las **características distintivas de las organizaciones sociales**, (incorporación de la ética a la toma de decisiones, renuncia al ánimo de lucro, incorporación de voluntariado, gestión basada en principios y valores, democracia en la gestión, búsqueda del interés general, la transparencia organizativa, la integración en la comunidad, etc.) y la **evolución de los modelos de atención** (asistencial/médico, rehabilitador y calidad de vida) deben ser considerados en la aplicación de modelos de calidad en las entidades y estructuras de FEAPS.

La evolución se ha dividido en tres fases: ha ido del producto al cliente, de este al conjunto de la organización; quizás ahora los límites de las organizaciones se difuminen en el entorno y las personas con discapacidad intelectual y del desarrollo necesiten "organizaciones puente"... Una gestión de principio a fin más allá de los límites "clásicos" de la organización. Veamos las tres fases señaladas:

- **Inspección y control de calidad:** verificar los requisitos relativos a la calidad del **producto** y detección de defectos. Finales de siglo XIX. Eliminar piezas defectuosas antes de que lleguen al cliente. La persona es considerada como paciente (modelo de enfermedad), hay que protegerle de las agresiones y prestarle cuidados sanitarios en relación con alguna enfermedad; sólo salen a la calle los capaces.
- **Aseguramiento de la calidad:** acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la suficiente confianza al **cliente** de que un producto o servicio cumple las exigencias de calidad. En este marco se sitúan las normas UNE-EN-ISO 9000, y la norma UNE-EN-ISO 9004:2000 que también han tenido su propia evolución. En nuestro ámbito estuvieron la traducción de las Guías sobre Calidad de Vida y Calidad de Servicio del *California Department of Developmental Services* ⁽⁶⁾ y los Manuales de Buenas Prácticas FEAPS. ⁽⁷⁾
- **Calidad total y excelencia en la gestión:** conjunto de criterios agrupados en áreas que sirven para estructurar un plan que lleva a la **organización** hacia resultados excelentes. Aquí encontramos ya en 1988 la "*European Foundation for Quality Management*" (EFQM) y, en 1996, el modelo de Calidad FEAPS.

1.4. CALIDAD: NORMAS Y MODELOS REFERENCIALES

Como señala J.Vidal Alonso ⁽⁸⁾, resulta especialmente complicado definir qué es un modelo de gestión de la calidad y qué es una norma. Muchas normas para la gestión de la calidad, más que normas se deberían denominar modelos.

- **Normas técnicas y normas de gestión de la calidad** ambas prescriptivas: en general, una norma técnica fija criterios con gran detalle sobre procedimientos a llevar a cabo, de modo que sea perfectamente interpretable por todas las personas usuarias de la misma; su objetivo es prescribir parámetros técnicos que resulten inequívocos o reglas de comportamiento muy estrictas ⁽⁹⁾. Otra característica de las normas en general es que contemplan sistemas de gestión de calidad basados en el cumplimiento de requisitos auditables por terceros. Su origen tiene que ver con la idea de establecer controles de la calidad desde el diseño y en todo el proceso productivo, no solo al final del mismo, como ocurría en el control de calidad y han ido evolucionando hasta contemplar el conjunto de la organización, no solo los departamentos de producción.

(6) *Llevadas a cabo por el Instituto de Migraciones y Servicios Sociales (IMSERSO) en colaboración con la Universidad de Oviedo. Autor Samuel Fernández.*

(7) *En estos Manuales ya se apuntaba que las personas con discapacidad requerían apoyos para ejercer como clientes finales de los servicios, y es desde los apoyos para el desarrollo de la autodeterminación donde la expresión ciudadano puede incorporar, aglutinar y ampliar las necesidades que como paciente, alumno, cliente han representado los modelos médico, psicopedagógico y de Calidad de Vida respectivamente, y derribar, al menos filosóficamente, los límites previos que incluye cada uno de los paradigmas anteriores.*

(8) *Instrumentos para la Gestión de la Calidad en las ONG: perspectiva internacional. Ed. Fundación Luis Vives.*

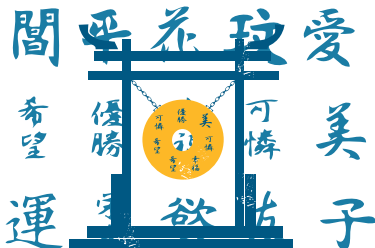
(9) *Por ejemplo UNE 41500:2001 IN Accesibilidad en la edificación y el urbanismo. Criterios generales de diseño.*



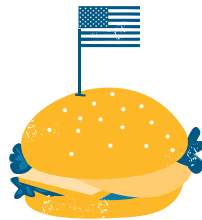
Por otra parte la norma de Gestión de Calidad más conocida es la ISO 9001:2000 (Organización Internacional para la Estandarización) y es totalmente compatible con los modelos de Excelencia. En nuestro ámbito existe una norma para el Tercer Sector denominada ONG con Calidad, en la que FEAPS ha participado y participa ahora (el ICONG es el Instituto para la Calidad en las ONG - www.icong.org), con un potencial inequívoco que se puede considerar como modelo/sistema de gestión de Calidad aunque se denomine norma ⁽¹⁰⁾.

- **Modelos de excelencia:** son un conjunto de criterios que sirven para preguntarse cómo la organización desarrolla sus acciones para alcanzar resultados excelentes. Es como una radiografía de la empresa o entidad. Se valora también cómo la entidad aprende para mejorar en ese camino hacia la excelencia. Por otra parte, estos modelos sirven como bases para optar a un premio que se otorga a las mejores organizaciones. Un modelo se caracteriza porque no detalla soluciones, pero nos invita a mirar hacia el foco adecuado para el análisis y la búsqueda de soluciones, en esta situación es el conjunto de los grupos de interés el que tiene que construir los caminos para avanzar. En resumen, las normas podemos entenderlas como criterios de actuación y los modelos como marcos de trabajo.

Modelo Deming Japon 1951



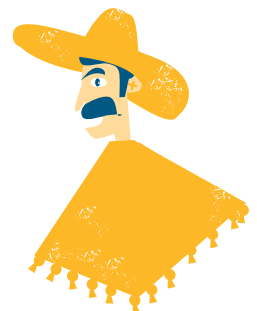
Modelo Malcolm Baldrige EEUU 1987



Modelo Europeo 1991



Modelo Iberoamericano 1993



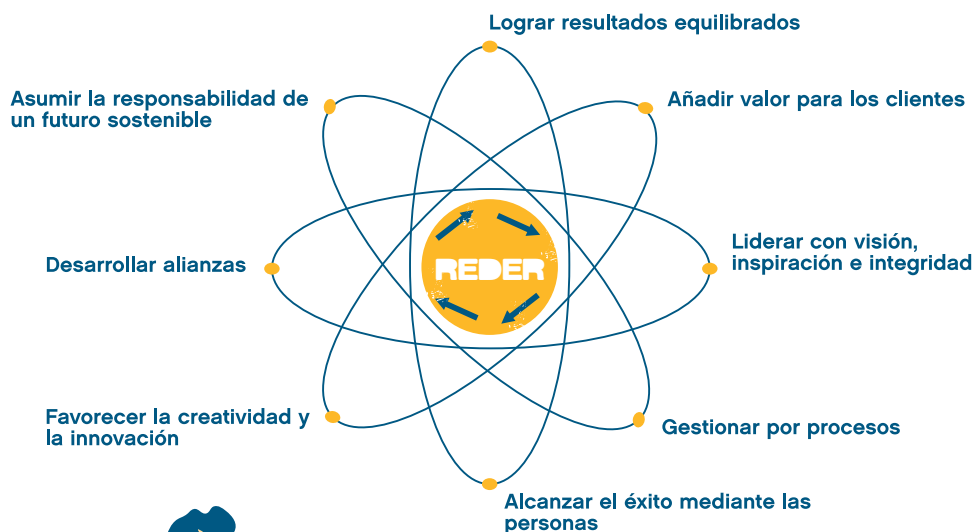
(10) Además de incorporar perspectivas del Modelo EFQM, y la norma ISO 9001:2000, incorpora especificaciones contenidas en otras normas, como las de gestión medioambiental (ISO 14001), las normas de prevención de riesgos laborales (OSHAS 18001, UNE 81900) o las normas de gestión de la calidad (ISO 9000:2000).

1.5. MODELO REFERENCIAL EFQM 2010

Es una herramienta de autoevaluación de toda la organización para conocer su progreso hacia la excelencia a partir de analizar puntos fuertes y puntos débiles ⁽¹¹⁾. Sirve de “referencia” para ubicarse respecto a todos los aspectos de la organización, y ofrece información sobre el conocimiento que poseemos de los resultados planificados que se obtienen. Tiene sentido en la medida en que es participativa, cuenta con los diferentes grupos de interés. A través de ella la organización se puede comparar con otras y en el tiempo. Se utiliza para generar planes de mejora continua y de cambio.

Es un modelo asumido por muchas comunidades autónomas para evaluar a las organizaciones que trabajan con y para dichas administraciones. Al ser poco prescriptivo es compatible con el resto de normas, modelos y propuestas, incluida la Calidad FEAPS. Es muy útil en el marco y como resultado de un proceso de reflexión estratégica.

El modelo se organiza en tres dimensiones, ocho principios, y nueve criterios. Para analizar los nueve criterios y facilitar el aprendizaje incluye una tercera dimensión que se llama Matriz REDER, que implica y ayuda a ver cómo los ocho principios se despliegan a través de los criterios para lograr la Misión y la Visión de la organización.



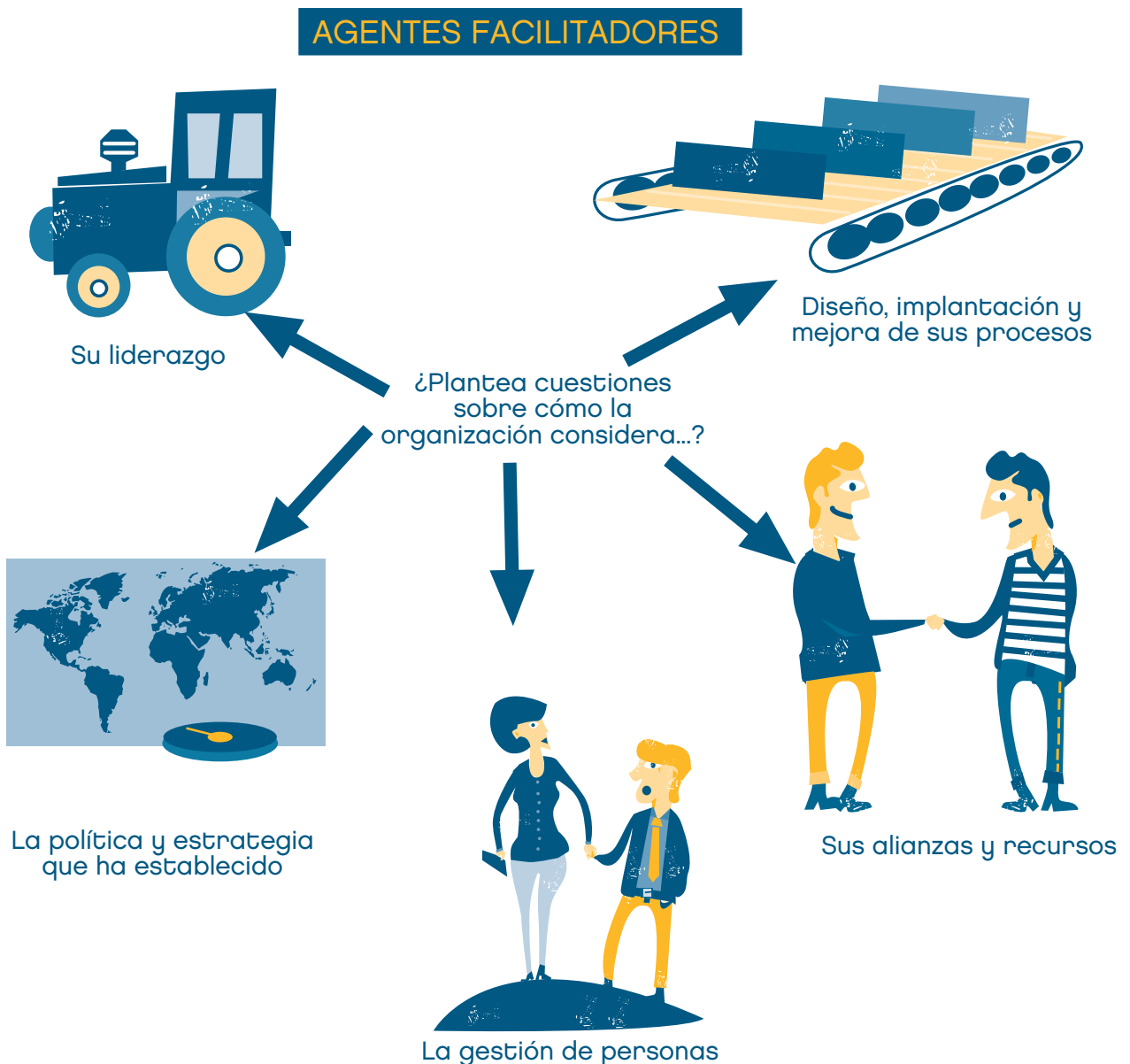
La dimensión de Criterios se estructura en cuatro niveles de “detalle”: los 9 Criterios, 32 Subcriterios, Elementos y Contenidos. Los 9 Criterios se diferencian a su vez en 5 criterios Agentes Facilitadores y 4 criterios de Resultados.

Cada criterio posee un peso, es decir, tiene un número de puntos según la importancia que le otorgan, y la puntuación que no es objetivo, pero que ayuda, se realiza con la Matriz REDER.

⁽¹¹⁾ El camino para aplicar el modelo EFQM se inicia con una formación general del modelo por parte de alguna persona de la entidad, esta guía puede ayudar, el primer paso es hacer una autoevaluación. Una ayuda para este primer paso se puede encontrar en MORENO ALEGO, J.L. Guía para la aplicación del Modelo EFQM de excelencia (pp. 23-43).

1.6. LOS CINCO AGENTES FACILITADORES

Estos cinco criterios corresponden a la segunda dimensión del modelo; como hemos señalado las otras dos son los ocho conceptos y la matriz REDER. Estos cinco criterios señalan la amplitud del modelo en relación a lo que la organización hace y cómo lo hace. Se contemplan cuestiones como la capacidad de los dirigentes, la planificación estratégica, la gestión de personas y recursos materiales y, como la mayoría de los sistemas de gestión de la calidad, está basado en la gestión por procesos.

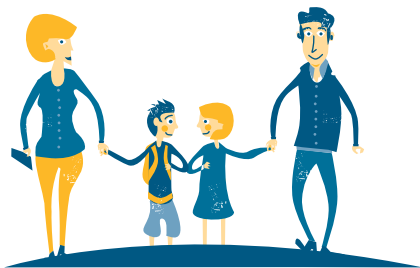


1.7. LOS CUATRO CRITERIOS GENÉRICOS DE RESULTADOS

Estos cuatro criterios tratan sobre lo que la organización consigue. (EFQM 2010: Resultados Clave (9); 9a Resultados Estratégicos Clave; 9b Indicadores Clave de Rendimiento).

CLIENTES

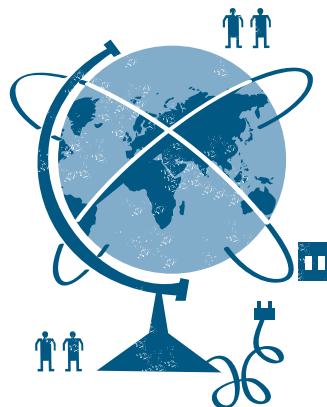
Percepción (qué dicen los clientes)



Rendimiento (qué acciones hemos desarrollado)

SOCIEDAD

Percepción (cómo nos ve nuestro entorno)



Rendimiento (qué acciones hemos llevado a cabo)

PERSONAS

Percepción (qué dicen las personas de la organización)



Rendimiento (qué acciones hemos desarrollado)

CLAVE

Aquí se encuentran los logros de la organización



Económicos/No Económicos
Indicadores clave

Oye, ¡ejem!, perdona,
es que me han dejado
aquí plantado y...

¿Me podrías
decir cómo
llegar a ser
como tú tronco!?

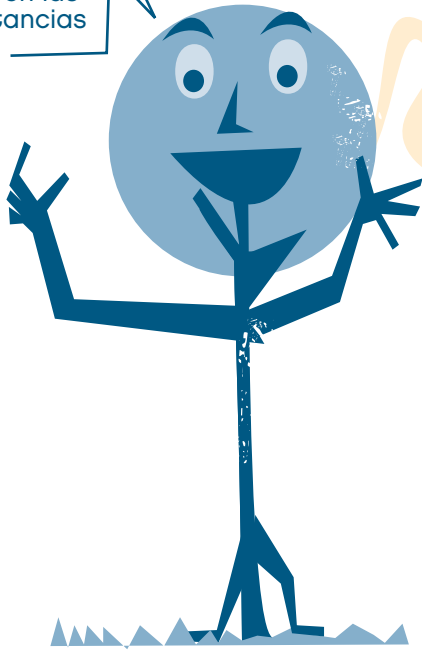
¡Claro! te lo
digo rápido en
cinco frases

El pobre está
hecho un palo

1. impulso
decidido!

¡Qué energía,
soy de savia
caliente!

2. Constante en los Fines,
Flexible en las circunstancias



¡Ay, que me quiebro!



3. Cuidar y mantener sanos todos tus miembros



¡Hay que ver, si tengo hasta pelo!
¡Perdón!
¡Hojas!





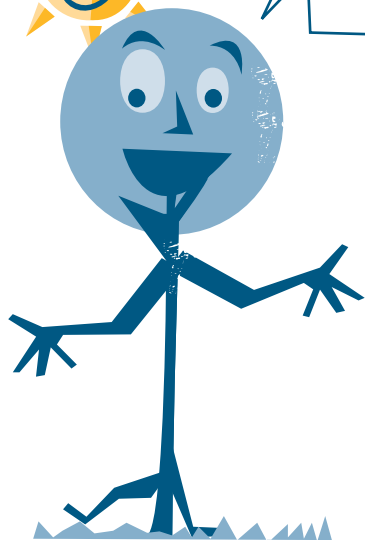
4. Aprovecha todo lo que te ofrece tu entorno



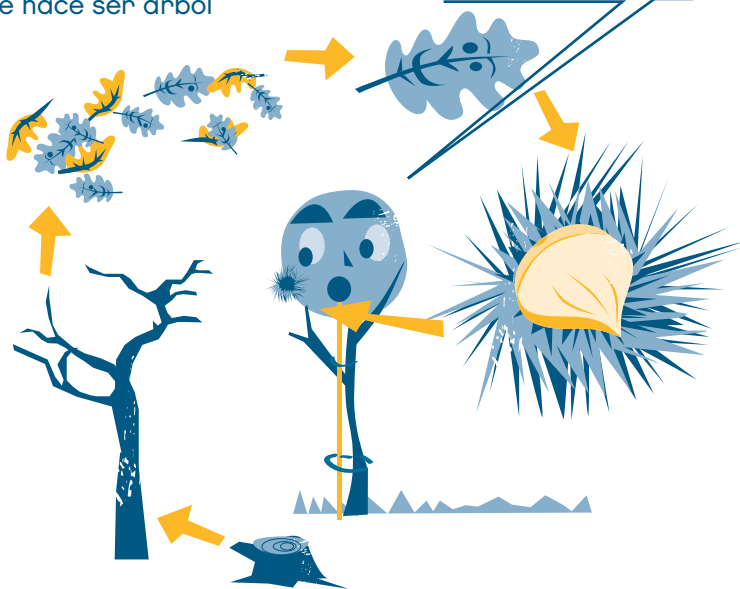
Esto es vida!!!!



5. Permite que fluya en ti lo que te hace ser árbol



¡Qué emoción!
¡Mi primer Fruto!





En síntesis:

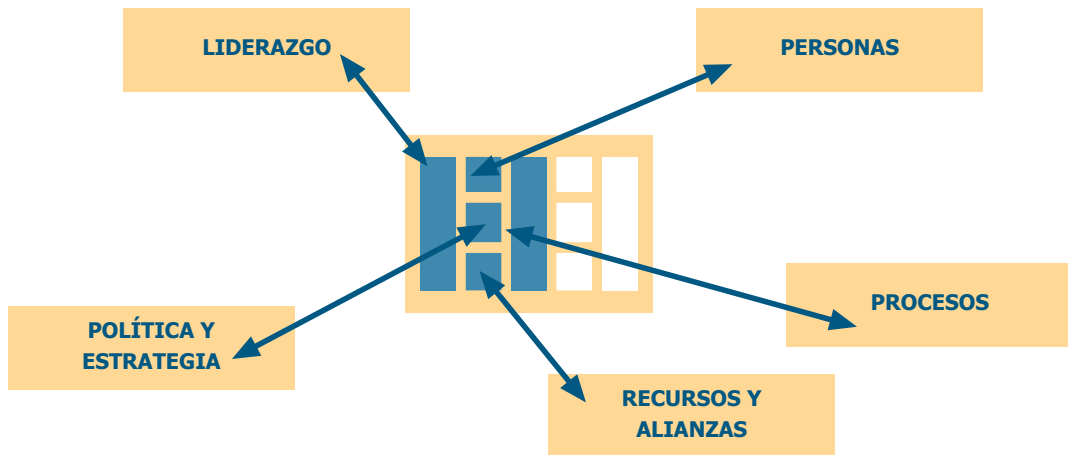
- Impulso decidido: LIDERAZGO.
- Constante en los fines, flexible en las circunstancias: POLÍTICA Y ESTRATEGIA.
- Cuidar y mantener sanos todos tus miembros: PERSONAS.
- Aprovecha todo lo que te ofrece tu entorno: RECURSOS Y ALIANZAS.
- Permite que fluya en ti lo que te hace ser árbol: PROCESOS.

1.9. USOS POSIBLES DE LA GUÍA

- La puedes leer junto al referencial, puede ayudar a acercar el modelo general a nuestra realidad.
- Como apoyo en los procesos de auto-evaluación del modelo EFQM en entidades FEAPS, facilita la búsqueda de evidencias en nuestras organizaciones.
- Generar áreas o acciones de mejora en la organización a través de la lectura en grupos de participación o trabajo.
- También puede servir para visualizar mejor la compatibilidad del modelo calidad FEAPS y el modelo EFQM.
- Puede utilizarse para explicar el modelo a personas de las entidades, tales como las familias, personas voluntarias y personas con discapacidad.

2.- LOS AGENTES DESDE EL ENTORNO FEAPS ⁽¹²⁾

Como verán en la guía de apoyo, nos hemos atrevido a hacer un ejercicio de exégesis, tal vez algo arriesgado, pero al ser un trabajo no-exhaustivo, que pretende tanto seducir como invitar a la reflexión, así debe entenderse. Por tanto, puede darse el caso de que algún subcriterio "FEAPS" no tenga mayor relevancia o no se encuentre oportunamente ubicado. Lo importante a destacar es que hemos querido señalar aspectos que en el entorno FEAPS y dentro de cualquier planteamiento de modelo de calidad, deben aparecer y suscitar el debate sobre su centralidad en la prestación del servicio. Y sobre todo, queremos invitar a la práctica y dejar de tratarlos como temas de salón o congresos para pasar a ser propios de los pasillos, reuniones de equipo, encuentros de familias o de personas con discapacidad.



2.1. LIDERAZGO

Los líderes de la organización conocen y están comprometidos en alcanzar su misión, visión, metas y objetivos a través del impulso y despliegue de la Calidad FEAPS (Calidad Total, Calidad de Vida y Ética) en su organización.

REFLEXIONES PREVIAS

Liderar con visión, inspiración e integridad.

Resaltamos la coherencia del **poder**; genera coherencia generalizada en la organización, en ésta emergen comportamientos predecibles que ofrecen seguridad, que a su vez generan confianza.

Liderar es el resultado complejo y equilibrado del impulso y participación de gerentes, directivos, profesionales,

⁽¹²⁾ En cada uno de los nueve criterios se realizan unas reflexiones previas que enmarcan los contenidos en cada uno de los temas.

padres, personas con discapacidad, y otras partes interesadas.

Sistema líderes: campo de fuerzas autorreguladas por conducta ética y comportamientos profesionales y voluntarios.

Liderazgo debe incluir formación en el objeto (sector discapacidad, organizaciones, calidad de vida, planificación centrada en la persona...) y en el sujeto (qué busco satisfacer, cómo me comporto, tendencias o estilos de dirección, conducta ética...). "Agentes promotores de Calidad FEAPS".

Importancia de introducir la **relación simétrica**: si no se ve en los líderes, cómo lo vamos a desplegar.

El liderazgo y la información entendida como un derecho de los otros para poder ejercer su función.

Importancia de conocer y comprender el Código Ético.

¿Existen unas formas definidas de ejercer el liderazgo donde hay influencia y presencia de personas con discapacidad intelectual y familias?

BUENAS PRÁCTICAS

- La organización solicita la opinión sobre decisiones importantes a personas con discapacidad intelectual y a familias.
- Se establecen contactos periódicos y visitas para conocer in situ la realidad de los servicios y de los clientes: personas con discapacidad y familias.
- El tipo de trato, forma de comunicar y hacer participar comprende a todas las personas y grupos de personas con intereses. Se intenta crear un estilo coherente con los valores de la organización.
- Se crean comités o grupos de participación estables donde las personas pueden transmitir sus deseos, ideas, proyectos...
- En la organización se elabora un manual de liderazgo que recoge la misión, los objetivos, valores, comportamientos, evaluación de la función de liderazgo y directiva.

La Misión, Visión y Valores del servicio ¿están definidos, son coherentes con la Calidad FEAPS y son compartidos y comunicados por las personas con responsabilidad a toda la organización?

BUENAS PRÁCTICAS

- Se realizan procesos participados en la organización de definición y revisión de misión, visión, y valores.
- Se contrasta y discute con otras entidades del entorno FEAPS la misión, visión y valores.
- Se recibe formación en Calidad FEAPS y se constata la coherencia entre la misión, visión y valores de FEAPS y de la organización.
- Se realizan planes de comunicación interna y externa de misión, visión y valores.
- Se llevan a cabo debates con familias y personas con discapacidad sobre qué significa o qué repercusión tiene optar por una visión, misión y valores concretos.
- Los responsables transmiten de forma planificada e incidental lo que supone la misión, la visión y los valores.

Los líderes ¿asumen, garantizan y promueven el Código Ético FEAPS y los comportamientos éticos en la prestación del servicio?

BUENAS PRÁCTICAS

- En la entidad se lleva a cabo formación sobre ética y sobre el Código Ético de FEAPS; todos los líderes de la organización reciben dicha formación.
- Los comportamientos de los responsables transmiten los valores y principios éticos de la organización.
- Los responsables conocen las situaciones de la organización que preocupan en relación con los dilemas éticos y/o conflictos de interés.
- Ante problemas o dificultades éticos los líderes se pronuncian y buscan asesoramiento o apoyo en el Comité Ético de FEAPS.
- Asumen el Código Ético FEAPS y promueven una adaptación o interpretación a su propia realidad.

Los responsables ¿conocen y valoran los procesos de planificación centrada en la persona para lograr en la organización resultados en términos de calidad de vida?

BUENAS PRÁCTICAS

- Los líderes reciben formación suficiente sobre la planificación centrada en la persona.
- Se reflexiona y se toman decisiones sobre compatibilizar criterios centrados en los servicios y criterios centrados en las personas. Adaptación y orientación a las necesidades de cada persona y familia. Se realizan compromisos: “cero personas sin sistema de comunicación” o “cero personas sin un plan personal diseñado con su participación”.
- Motivan a las personas para definir sus anhelos, sueños, deseos.
- Asumen y dan permiso a otros para tomar riesgos para alcanzar metas en vida independiente, ocio, empleo, relaciones.
- Reconocen y valoran las prácticas que mejoran la calidad de vida personal y familiar.
- Promueven el ejercicio efectivo de derechos y deberes de las personas: “en la residencia las personas van al banco, no lo hace la administración del centro”.

Transmiten en su entorno la Calidad FEAPS como herramienta de obtención de evidencias en mejora de calidad de vida personal y familiar y garante de los derechos de las personas.

BUENAS PRÁCTICAS

- Participan en charlas, conferencias, encuentros en el entorno donde transmiten la misión y el tipo de apoyos que promueve la organización.
- Se denuncian las situaciones de indefensión, falta de accesibilidad, vulneración de derechos de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias.
- Se escriben notas, artículos y colaboraciones en los medios de la zona para sensibilizar e influir en el entorno.
- Se publican resultados de mejora de calidad de vida en las personas y familias.
- Se proyectan y ofrecen servicios volcados en la comunidad y la creación de red social.
- Se dialoga con los poderes públicos para alcanzar una mayor presencia y participación de las personas con discapacidad.

2.2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Se desarrolla la política y estrategia en coherencia con la misión y la visión para ofrecer servicios a personas con discapacidad intelectual y sus familias, que obtengan resultados de mejora de la calidad de vida con su participación y con un equipo técnico y éticamente comprometido y que promueva la inclusión en el contexto.

REFLEXIONES PREVIAS

Lograr resultados equilibrados.

Tener en cuenta la eficacia, eficiencia y efectividad, promover resultados desde el punto de vista de la naturaleza del objeto (calidad de vida, ética, relaciones interpersonales, trabajo profesional experto no estandarizable).

Toma de decisiones fundamentada en datos y conocimientos.

Importancia de los procesos de participación y aprehensión de las políticas por parte de los grupos legítimos de interés.

No pasar las líneas rojas en políticas (ética) y defensa de derechos.

Transparencia como aprendizaje (aprender a ser transparentes y aprender de ser transparentes).

Gestión efectiva de recursos públicos (responsabilidad social).

Inclusión: servicios abiertos y servicios que dan libertad a las personas.

Innovación: la novedad en los apoyos y la capacidad de la persona nueva, transformada.

La Investigación-Acción-Reflexión enfocada a los problemas guiará la experiencia y los conocimientos de los miembros de la organización.

La organización investiga: busca datos, pregunta sobre las necesidades, carencias, sueños, límites, preferencias, deseos de las personas con discapacidad intelectual y sus familias, y fundamenta su política y estrategia en ellas.

BUENAS PRÁCTICAS

- Se realiza periódicamente la recogida directa de datos entre las familias y personas con discapacidad sobre: aficiones, gustos, deseos, actividades preferidas, sugerencias, quejas. Esta información es individual, pero también se interpreta desde el conjunto de toda la organización.
- Se elabora un mapa de necesidades familiares y de personas; se puede priorizar.
- Conocemos las inquietudes de otras entidades del sector y del entorno: organizaciones del tercer sector, ayuntamiento, empresas.
- Se utilizan instrumentos para valorar y medir la calidad de vida percibida por las personas.
- Se crean grupos de opinión para debatir sobre los aspectos más importantes que tiene que afrontar la organización en su orientación a las personas.

Se diseña con la participación de las personas con discapacidad, su familia y el entorno. Tiene en cuenta la cultura de la organización, su momento actual.

BUENAS PRÁCTICAS

- La organización establece procesos de planificación que cuentan con la participación de las personas con discapacidad y con las familias.
- La entidad crea foros de opinión o consultivos sobre temas centrales.
- Abre canales de generación de propuestas concretas para mejorar: “premio a la mejor sugerencia”.
- Pide colaboración a otros agentes para planificar su futuro.
- Analizamos el momento actual de la organización: proyectos, clima, niveles de participación, niveles de satisfacción, conflictos..., y lo tenemos en cuenta a la hora de modular la política y estrategia.
- En el proceso de planificación se contempla el análisis de las oportunidades del entorno y de detección de amenazas.
- Realizamos planes de participación adaptados a personas con discapacidad intelectual.

Es coherente con comportamientos éticos de las personas, los equipos y la organización. Existen políticas sobre comportamiento ético.

BUENAS PRÁCTICAS

- La política de la organización recoge expresamente el compromiso ético de la entidad.
- Asume líneas rojas: posicionamiento sobre comportamientos no asumibles por la entidad.
- Potencia la comunicación a personas y grupos de la organización de los comportamientos éticamente valorados por la organización: trato, vocabulario, derechos, acceso a la participación, ejercicio de roles.
- Toma medidas disciplinarias si es preciso para garantizar el cumplimiento de su política.

Se actualiza y revisa en función del cambio de las necesidades y anhelos de las personas, de la propia organización y del entorno, incorporando innovación y creatividad en las tareas de la organización.

BUENAS PRÁCTICAS

- Existe definido un proceso de revisión periódica de las políticas y estrategias de la organización: cada dos, tres... años, que incluye una evaluación o balance del anterior periodo.
- La revisión recoge un nuevo mapa de necesidades elaborado a partir de los intereses, deseos, etc., de los distintos clientes, especialmente las personas con discapacidad intelectual y sus familias.
- Se analiza el desarrollo en los periodos de revisión de otras organizaciones similares y, si podemos, comparamos con ellos nuestros resultados.
- Detectar nuevas necesidades: formación en tecnologías de la comunicación, acceso a internet, asesoría para la vida independiente...
- Diseñar servicios en red con otros agentes sociales para personas con discapacidad intelectual y sin discapacidad: deporte, ocio en la naturaleza, cultura...

La política y estrategia incluye el papel de la organización en su entorno para favorecer la inclusión de las personas con discapacidad y sus familias, así como la defensa de sus derechos.

BUENAS PRÁCTICAS

- Tenemos recogido en alguna parte (documento, plan, artículo...) cuál debe ser nuestro papel en el entorno. Sabemos qué presencias son claves: en UDS, en el Ayuntamiento, Consejo de participación social de...
- Promovemos nuestra participación en jornadas, semanas sociales, fiestas de la comunidad para ser miembros activos.
- No participamos en determinados actos (pues no son coherentes con nuestros valores, podemos ser utilizados...).
- Pensamos qué imagen queremos transmitir, en lenguaje, en mensajes, en apariencia. La organización posee un pequeño resumen sobre aspectos relacionados con la imagen, los medios y las apariciones en público.
- Detectamos situaciones de anomalía, exclusión de personas con discapacidad o familias, independientemente de que sean de nuestra organización o no, y lo denunciemos, y esas acciones las recogemos en nuestra memoria de actividades interna.

2.3. PERSONAS

La organización desarrolla una gestión de las personas basada en: la justicia y la igualdad de oportunidades; generando las condiciones para el máximo desarrollo y conocimiento de las personas y equipos, y promoviendo la cooperación.

REFLEXIONES PREVIAS

Alcanzar el éxito mediante las personas. Las organizaciones éticamente saludables son las que buscan el enriquecimiento de sus miembros.

Agentes promotores de la Calidad FEAPS: aquellas personas que obtienen formación en calidad de vida y/o en calidad total y/o ética, y se comprometen en la mejora de las personas, equipos y organización para el mejor cumplimiento de la misión del servicio.

Políticas, perfiles profesionales, procesos de selección, planes de formación del personal basados en los contenidos de la Calidad FEAPS: calidad de vida, ética, desarrollo de la organización y competencias.

Gestión del conocimiento: facilitar el acceso a la información y formación en plano de igualdad y utilizando las nuevas tecnologías para su divulgación. Realizando acciones de acogida, formación in situ.

Existen espacios de comunicación, intercambio e interrelación entre las personas.

Promoción y reconocimiento basado en logros y un tratamiento digno de los profesionales y voluntarios.

Incorporación de comités de ética y autorregulación de la relación de simetría con los clientes.

Se planifica y desarrolla una política de personal cuyo objetivo es obtener: a) mejoras concretas de calidad de vida personal y familiar; b) buscar la satisfacción de necesidades y aspiraciones; c) proveer los sistemas de apoyo, y d) el comportamiento técnico y ético de las personas y equipos.

BUENAS PRÁCTICAS

- Existe en la organización una política de personas escrita y aprobada que recoge los resultados en calidad de vida como resultados clave a conseguir por las personas.
- La organización transmite continuamente en reuniones, encuentros, celebraciones, cuál debe ser el tipo de relación (cooperativo, simétrico, empático) que se debe promover en el servicio entre personas: profesionales, voluntarios, personas con discapacidad, familiares...
- La organización garantiza el conocimiento técnico-profesional de su equipo buscando personas preparadas u ofreciendo posibilidades de capacitación.
- Se establecen compromisos públicos sobre límites éticos en la prestación de los servicios.

La organización establece procesos de selección del personal (captación, selección y acogida) que incluyen perfiles y criterios que describen las competencias, conocimientos y recursos personales valorados para cumplir con la misión.

BUENAS PRÁCTICAS

- Hay definido un proceso de selección de personas basado en perfiles por puesto a cubrir y por competencias personales básicas (empatía, flexibilidad, capacidad de aprender, inteligencia emocional).
- Tenemos un manual de acogida y un proceso de apoyo para la adaptación de personas que se incorporan en la organización.
- Está diseñado un mapa de competencias de la organización por puestos y perfiles y también de competencias generales.
- Hacemos una valoración periódica de que las personas quieren incorporarse a nuestra organización, ofrecemos un proyecto y condiciones atractivas para las personas.
- Tenemos los canales suficientes y contactos para encontrar las personas que la organización necesita en centros formativos, oficinas de empleo, antiguos voluntarios...

Se planifica y desarrolla un plan de formación alineado a la capacitación y mejora de las personas como agentes colaboradores de Calidad FEAPS.

BUENAS PRÁCTICAS

- Existe un plan anual de formación con objetivos claros sobre cuáles son los aspectos a mejorar detectados, que la organización debe promover que se adquieran.
- Existen itinerarios formativos: curso de acogida, curso básico calidad de vida, otros cursos más específicos.
- Hay un proceso de acceso a la formación que posibilita a todas las personas poder formarse.
- Hay formación adaptada a las personas con discapacidad intelectual.
- Se crea un lugar físico (biblioteca) o en la red donde poder acceder para buscar los recursos formativos que la organización posee.
- Hay formas establecidas de guardar la información personal, gustos, maneras de hacer para cada persona y familia evitando en lo posible que el cambio de personal suponga un volver a empezar de cero.

Se evalúan los logros y detectamos las desviaciones en los resultados que alcanzan las personas y equipos en la consecución de sus objetivos y propone planes para mejorar con participación de todos (clientes y familias).

BUENAS PRÁCTICAS

- Se definen periódicamente y con participación de todas las personas (profesionales, voluntarios, personas con discapacidad intelectual y familias), qué metas personales y familiares se quieren alcanzar. Sabemos dónde quieren ir (metas) las personas.
- Se evalúa dónde hemos llegado y por qué: la organización se compromete a determinar y transmitir a los interesados cómo han sido los resultados y qué hemos aprendido para mejorar.
- Las personas tienen información, a través de entrevistas, de cómo realizan su trabajo: puntos débiles y fuertes.
- Los grupos evalúan sus resultados y su forma de trabajar como parte de su funcionamiento.

Desarrolla acciones de evaluación, reconocimiento, promoción y recompensa para los profesionales, voluntarios y otros colaboradores.

BUENAS PRÁCTICAS

- En la organización se felicita a las personas por alcanzar buenos resultados: felicitación personal, menciones, publicación de trabajos, premios.
- Se cuenta con las personas y su trayectoria en alcanzar buenos resultados para ser promocionados dentro de la organización.
- Las organización da a conocer los criterios de acceso a puestos de trabajo o de responsabilidad.
- Se analiza el clima en la organización a través de encuestas, entrevistas y otros medios y se actúa para mejorarlo.

2.4. RECURSOS Y ALIANZAS

Como la organización gestiona eficientemente sus recursos, consigue otros nuevos, establece alianzas y se relaciona con el exterior como una organización transparente.

REFLEXIONES PREVIAS

Garantía de un uso y control eficiente de los recursos de la organización basado en criterios de atención a las necesidades de las personas.

Transparencia con los grupos de interés.

Entidades: accesibilidad y permeables, abiertas al entorno para lograr ser entidades puente hacia la inclusión.

Responsabilidad social y medio ambiental.

Tecnología.

Código de conducta empresarial.

Alianzas, sinergia y complementariedad vs competitividad.

Trabajo con otras entidades del Tercer Sector y la discapacidad.

La organización hace público el resultado de su gestión financiera y establece procesos de transparencia, como auditorías, y garantiza su ausencia de ánimo de lucro.

BUENAS PRÁCTICAS

- Publicación y divulgación de la memoria de gestión de la organización.
- Auditoría periódica voluntaria, si no es obligada por la norma.
- Participación en auditorías de organismos o fundaciones independientes que avalen la gestión adecuada de la organización.
- Información sobre el destino de beneficios si los hubiera.
- Información sobre los procesos de toma de decisiones de los órganos rectores y los criterios que utiliza.
- Comunicación de los objetivos y medios del plan anual de la organización.

La organización establece planes de mejora de sus edificios e instalaciones y pone especial énfasis en la accesibilidad y la eliminación de barreras.

BUENAS PRÁCTICAS

- Se realizan estudios y planes de accesibilidad a los edificios.
- Se colocan carteles informativos de acceso adaptados a lectura fácil.
- Existen planes de evacuación especialmente diseñados para personas con discapacidad.
- Se consulta con otros colectivos con discapacidad para que asesoren sobre cómo hacer más accesibles las instalaciones para ellos.
- Se publican los resultados de los planes de mejora.
- Se visitan edificios y proyectos innovadores.

Establece jerarquías de necesidades basadas en el cumplimiento de objetivos centrados en las necesidades de las personas.

BUENAS PRÁCTICAS

- Se pregunta a las personas cuáles son los medios que necesitan y consideran prioritarios para la mejora de su calidad de vida: internet, un colchón nuevo, baño adaptado, un vehículo...
- Se crean mesas de compra donde participan familias y personas con discapacidad con responsables de centros.
- Existen criterios centrados en las necesidades de servicio y otros centrados en las necesidades de las personas que se conjugan intentando primar los centrados en las personas.
- Todo nuevo proyecto posee un estudio de justificación de la necesidad que contempla también los recursos y servicios que ya existen en la comunidad.
- Se realizan evaluaciones de la mejora de calidad de vida y del gasto de las compras o inversiones realizadas: "las personas no se han enterado", "las personas como disfrutaron de las compras e inversiones..."

Se compromete a un código de conducta empresarial coherente con el Código Ético FEAPS que garantiza una buena práctica de gestión y que favorece su imagen y la del resto de organizaciones del sector.

BUENAS PRÁCTICAS

- Garantizando el cumplimiento de la legislación vigente promueve un sistema de relación basado en la justicia y equidad. Existen normas claras, comunicadas y entendibles.
- Los valores de la organización se explicitan en su comportamiento a través de compromisos concretos.
- Ofrece un trato coherente con su misión a las personas y proveedores de la organización.
- Hace un uso efectivo de los recursos que gestiona e implanta planes de ahorro: energético, recicla, limita el gasto innecesario.

La organización desarrolla planes de captación de recursos para afrontar las necesidades no cubiertas o demandadas.

BUENAS PRÁCTICAS

- Realiza contactos y visitas con empresas en busca de recursos.
- Involucra a los poderes públicos en los proyectos.
- Consigue fondos de otras entidades como fundaciones, organismos públicos o privados.
- Se alía con otros para desarrollar de manera más efectiva programas o servicios.
- Trabaja en red con los servicios sociales, médicos, educativos, para cubrir las necesidades de las personas independientemente de donde se encuentren.
- Crea campañas para conseguir recursos de amigos o colaboradores de la entidad.

La organización pertenece a federaciones, organizaciones, patronales colabora con otras entidades, establece convenios con universidades, para favorecer la mejora. Se compara con otros.

BUENAS PRÁCTICAS

- Pertenece y participa en la federación de su comunidad autónoma.
- Establece convenios con universidades y otras entidades formativas.
- Participa en el Consejo Social de su ayuntamiento.
- Crea contactos periódicos de estudio, análisis, compararse con otras organizaciones para mejorar (*benchmarking*).
- Presenta Buenas Prácticas.
- Se incorpora a proyectos piloto y estudios de investigación.

2.5. PROCESOS

La organización entiende su servicio como un proceso relacional de apoyo de carácter individualizado en el que participa la persona con discapacidad y su familia, junto con las personas de apoyo y otros y que, como resultado, genera mejoras concretas en calidad de vida.

REFLEXIONES PREVIAS

Existe un buen análisis de las necesidades de los clientes.

Los procesos son maleables, negociables y accesibles.

Se diseñan e implantan con participación.

Comprenden la naturaleza compleja de la interrelación en la prestación de servicio y la incluyen de alguna manera.

Selección de indicadores profesionales y personales.

Atienden a la eficiencia y eficacia contemplando el marco de la efectividad.

Audidores formados en Calidad FEAPS.

Los procesos son diseñados, implantados y mejorados con información relevante de las personas, sus características, deseos, opiniones, intereses, quejas, historia personal, obligaciones, derechos...

BUENAS PRÁCTICAS

- Para toda persona la organización tiene un proceso de registro y uso de información personal sobre sus aficiones, comidas preferidas, tipo de ropa, deportes y actividades de ocio, hitos relevantes en su vida, su álbum de fotos, cómo le gusta celebrar su cumpleaños, relación con la familia, tiene sistemas alternativos para comunicarse...
- Hay una persona en la organización que conoce especialmente a esa persona concreta y a su familia.
- La organización promueve el deseo, da permiso para nuevas experiencias, premia no conformarse, conoce a través de consultas directas lo que valoran las personas a las que da servicio.
- La persona elige a aquellos que van a participar en su proceso individual de apoyo.

El diseño de los procesos incluye indicadores que informen sobre evidencias de mejora de calidad de vida y comportamientos éticos de la organización.

BUENAS PRÁCTICAS

- Se crea un cuadro de información (indicadores) de la valoración de la calidad de vida percibida por las personas con las condiciones objetivas (habitación, transporte, comida, ropa, ocio...) y con las condiciones subjetivas (relaciones, tipo de trato, costumbres culturales, vida espiritual...).
- Se diseñan e implantan indicadores de control de incidentes (quejas, incidencias, conflictos...) éticos o circunstancias de difícil resolución (cuidados higiénicos vs intimidad, salud vs confidencialidad, hábitos no saludables vs libertad de decisión).
- Se analizan datos que nos dan información indirecta en mejora de calidad de vida: niveles de medicación, problemas de comportamiento, mayor capacidad de comunicación, acceso a entornos antes no conocidos por las personas, parejas o matrimonios, número de personas que acceden a vida independiente...

Las personas de la organización conocemos y participamos en el diseño, implantación y mejora de los procesos desde su naturaleza relacional e individualizada.

BUENAS PRÁCTICAS

- Las personas que ayudan a diseñar los procesos personales han sido formadas teórica y prácticamente en procesos, calidad de vida y discapacidad intelectual, y conocen a la persona (entienden lo que hacen y para qué).
- Se realizan charlas para personas que no dan servicio de apoyo directo: administración, limpieza, cocina..., sobre cuáles son los procesos clave y qué persiguen.
- Hay un mapa general de procesos de la organización que articula los procesos que se llevan a cabo.
- La entidad planifica y reorganiza sus recursos personales y servicios para el mejor desarrollo de los procesos, asignando a las personas a los procesos y no los procesos a los departamentos o servicios.

Las personas y sus familias influyen en los procesos claves adaptándolos a sus necesidades, deseos y anhelos.

BUENAS PRÁCTICAS

- Se logra una definición de las metas personales y familiares "con sus propias palabras".
- Se discuten los deseos de la persona y del resto de familias llegando a un "consenso escrito".
- La persona y su familia "asumen responsabilidades" en la dinámica del proceso; un familiar puede ser secretario del grupo de planificación centrada en la persona.
- Planificamos que la importancia y la satisfacción en indicadores de calidad de vida tiendan a tener una relación directa, es decir, a lo que doy mayor importancia en mi vida es donde me siento más satisfecho.

La organización establece auditorías periódicas internas o externas para valorar el desarrollo de los procesos; dichas auditorías son realizadas por evaluadores formados en Calidad FEAPS.

BUENAS PRÁCTICAS

- Se crean grupos formados por personas con discapacidad, familias y personas de la organización que pueden "visitar" otros procesos para ver sus puntos fuertes y débiles.
- En la memoria anual se recoge un extracto de los resultados de la evaluación de los procesos y de los indicadores.
- La organización solicita una evaluación externa para mejorar, publica los resultados y se compromete a ciertas mejoras.
- Se analiza el funcionamiento de los procesos y se observa la repercusión en la organización, descoordinaciones, duplicidades, problemas de comunicación, y se proponen algunas mejoras.
- Se comunican los cambios que se introducen en los procesos y el por qué.

Los procesos tanto en diseño como en implantación tienen un carácter accesible, pueden ser disfrutados por todas las personas que utilizan el servicio.

BUENAS PRÁCTICAS

- La organización crea un plan de implantación de los planes personales poniéndose metas sucesivas desde un grupo piloto a su plena generalización.
- Se detecta el número de personas o grupos familiares que tienen dificultades de accesibilidad por distintos motivos (de salud, comportamiento, culturales, sociales, por decisión propia...); se buscan medidas de mejora.
- Se adaptan los procesos a las diferencias culturales y religiosas.
- Se utilizan las redes de comunicación para que las personas puedan tener información accesible sobre los procesos.

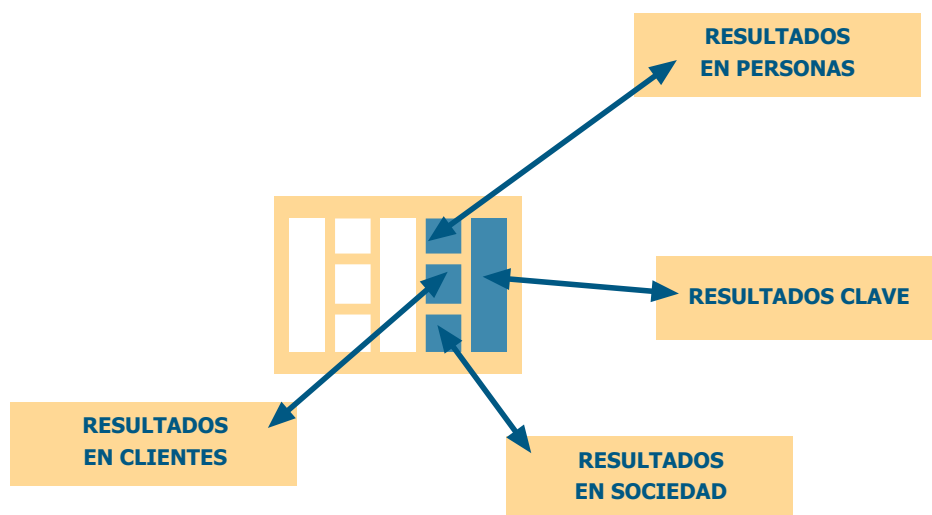
3.- CRITERIOS DE RESULTADOS

El modelo identifica cuatro tipos resultados: en el cliente, en los y las profesionales, en la sociedad, y los resultados clave.

Una de las características de nuestras organizaciones y que consideramos clave en relación a los criterios identificados en el modelo EFQM, es que las necesidades, intereses, deseos e incluso caprichos de las personas con discapacidad intelectual, no pueden ser comprendidas solo en el criterio 6 de clientes.

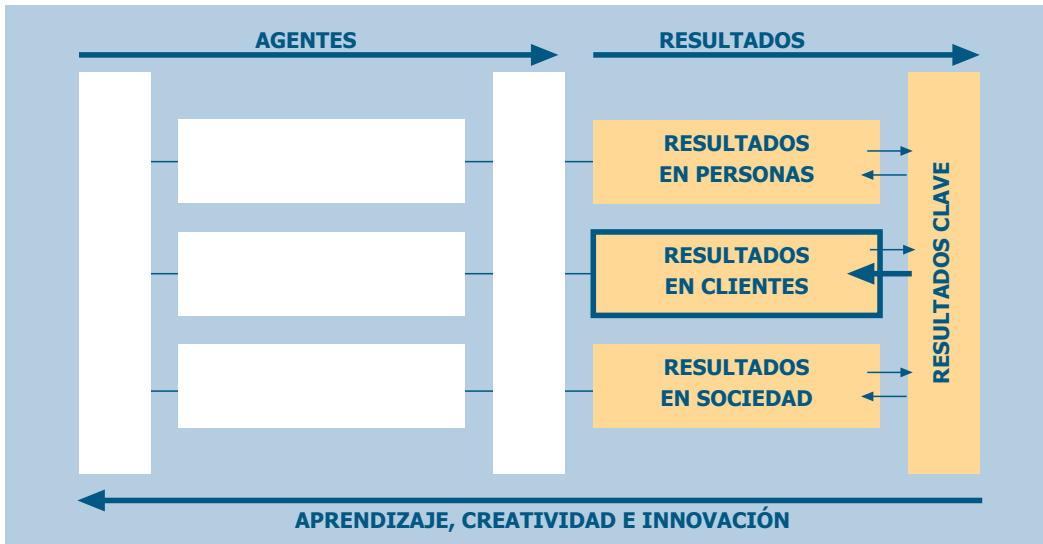
Sí la misión de nuestras organizaciones es la de promover y mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad, en nuestras organizaciones es necesario contemplarlas más que como clientes. Para evaluar adecuadamente, para medir no sólo la eficacia y la eficiencia sino, en especial, la efectividad de nuestros servicios y programas de apoyo a las personas con discapacidad intelectual y sus familias, y que son el centro de análisis de los Resultados Clave.

Si en los años sesenta y setenta la expresión *paciente* correspondía al modelo médico dominante, en los ochenta y gran parte de los noventa la de *alumno/a* correspondía al modelo psicopedagógico. La expresión *cliente* se empieza a acuñar en las ponencias del Congreso de Toledo (FEAPS, 1996), adquiere su relevancia en el I Plan Estratégico de FEAPS, y se concreta y desarrolla en los capítulos transversales III y, en especial, en el V de los Manuales de Buena Práctica. Ya en estos Manuales se apuntaba que las personas con discapacidad requerían apoyos para ejercer como clientes finales de los servicios, y es desde los apoyos para el desarrollo de la autodeterminación donde la expresión *ciudadano* puede incorporar, aglutinar y ampliar las necesidades que, como paciente, alumno, cliente, representaron a los modelos médico, psicopedagógico y de calidad de vida respectivamente, y derribar, al menos filosóficamente, los límites previos que incluye cada uno de los paradigmas anteriores.



De los cuatro criterios que identifica el modelo EFQM desde el punto de vista de los resultados, aquí vamos a desarrollar de forma más extensa los correspondientes a los “Resultados en Clientes” y “Resultados Clave”, destacando algunas consideraciones en los “Resultados en la Sociedad” y “Resultados en Personas”.

Resaltando la importancia de los resultados en las personas que dan sentido a la misión, quizás una manera de representar el modelo EFQM pudiera hacerse de esta forma.



3.1. RESULTADOS EN CLIENTES

En las necesidades de los clientes situamos la Misión de las organizaciones FEAPS, su razón de ser: “contribuir desde nuestro compromiso ético, con apoyos y oportunidades, a que cada persona con discapacidad intelectual o del desarrollo y su familia, puedan desarrollar su proyecto de Calidad de Vida, así como a promover su inclusión como ciudadana de pleno derecho en una sociedad justa y solidaria”.

Resultado de los servicios orientados a satisfacer los anhelos, necesidades y expectativas de las personas con discapacidad, según su opinión y experiencia con el servicio recibido.

BUENAS PRÁCTICAS

- Resultado de encuestas de satisfacción con el servicio recibido: imagen, comunicación, cercanía y capacidad para cooperar con las personas de la organización, deseo de volver a recibir el servicio.
- Conocimiento de las características claves a las que las personas con discapacidad conceden mayor importancia en el servicio que reciben.
- Porcentaje de sugerencias y reclamaciones que son incorporadas como mejoras.
- Servicios más valorados por las personas, motivos de abandonos.
- Actividades y servicios incluidos a demanda de las personas.
- Valoración de las personas sobre sus propios planes personales.

- Tratamiento de quejas.
- Número de personas con discapacidad intelectual que participan en comités de opinión y asesoramiento a la dirección de la entidad.
- Informes de interpretación de la satisfacción de personas con grandes necesidades de apoyo a través de observación de comportamiento, interés por las actividades, niveles de medicación, uso de medios de contención mecánica, tratamientos conductuales, resultados en el entorno familiar...

Resultado de los servicios orientados a satisfacer los anhelos, necesidades y expectativas de las familias de personas con discapacidad, según su opinión y experiencia con el servicio recibido.

BUENAS PRÁCTICAS

- Niveles de satisfacción de las familias, expresados a través de cuestionarios periódicos en los que las familias puedan participar del diseño, aplicación e interpretación.
- Tratamiento de quejas y sugerencias y opinión sobre la gestión de las mismas.
- Nivel de satisfacción de las familias con sus posibilidades de participación en los servicios.
- Número de felicitaciones recibidas por parte de las familias.
- Informes sobre el contenido de grupos de opinión sobre aspectos relevantes de la organización.
- Conocimiento de los niveles de carga familiar y su tendencia. Valoración de las familias de su calidad de vida familiar.
- Conocimiento de demanda de servicio.
- Grado de adecuación de los programas a las necesidades de las familias según éstas.
- Percepción por parte de las familias de la transparencia y comportamiento ético de la organización. Confianza con el servicio.
- Cercanía y facilidad de cooperar con las personas de la organización.

Resultado de los servicios orientados a satisfacer las necesidades de las personas con discapacidad, en términos de rendimiento.

BUENAS PRÁCTICAS

- La entidad tiene informes de evaluación de los programas y actividades realizadas con las personas con discapacidad.
- Número de atenciones especializadas de tipo: médico, psicológico, social, fisioterapéutico, logopédico, etc.
- Número de personas que utilizan los servicios de ocio y vacaciones.
- Número de personas con discapacidad que han conseguido un puesto de trabajo.
- Entrevistas personalizadas para conocer quejas o reclamaciones.
- Casos atendidos por comportamientos éticos comprometidos.
- Porcentaje de servicios que son diseñados a través de planes centrados en las personas.
- Número de adaptaciones técnicas que favorecen la inclusión.
- Porcentaje de personas con discapacidad que acceden a las nuevas tecnologías.
- Número de personas con discapacidad que acceden a un método alternativo de comunicación.

- Personas con discapacidad que acceden a vida independiente.
- Número de personas con discapacidad que participan en grupos de autogestores.

Resultado de los servicios orientados a satisfacer las necesidades de las familias, en tipo y número de actividades planificadas y desarrolladas.

BUENAS PRÁCTICAS

- Número de familias que reciben asesoramiento para conocer sus necesidades de apoyo como familias.
- Porcentaje de familias que participan en el programa de apoyo familiar.
- Número de programas de apoyo a familias con padres de mayores de 70 años.
- Participación de familias en jornadas sobre tutela y futuro.
- Número de servicios de respiro familiar de fin de semana y de entre semana.
- Cantidad de actividades que se desarrollan por iniciativa de las propias familias.
- Número de sesiones de acogida a familias nuevas.
- Estudios sobre calidad de vida familiar.

3.2. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Creemos que es imprescindible desarrollar y adaptar a nuestra realidad el criterio de Personas, ya que la organización en su conjunto solo podrá cumplir su misión en la medida en que sea capaz de proporcionar a todos sus profesionales las oportunidades y los apoyos necesarios para, a partir del desarrollo de sus competencias, poder desempeñar eficazmente su tarea. Una tarea que se caracterizará por desarrollarse de forma autónoma y coherente con valores y actitudes previamente consensuados y alineados con la misión.

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran. En el apartado de agentes apuntamos a ciertas políticas de personas para el desarrollo profesional, reconocimiento y de trabajo de equipos.

Por otro lado las relaciones de simetría, confianza, participación, derechos, ética, evaluación, etc., solo pueden desarrollarse de forma sostenida y coherente en organizaciones que gestionan desde modelos de liderazgo y políticas y estrategias proactivas con el objeto y el modelo de servicio.

Resulta difícilmente comprensible asumir como objetivos éticos de un sistema basado en las relaciones humanas y en la generación de aprendizajes compartidos, el alcance de metas y resultados al margen de los intereses y expectativas de quienes las componen.

Qué datos tenemos sobre la opinión de las personas dentro de la organización.

BUENAS PRÁCTICAS

- Poseemos datos sobre cómo las personas de la organización se sienten partícipes, cómo consideran los canales de comunicación-información dentro de la organización, cuál es su disposición a comunicar-participar.
- Existen datos sobre cómo los equipos evalúan su propio trabajo y determinan áreas para mejorar.
- La organización posee informes sobre las quejas, sugerencias y reclamaciones que se realizan por parte de las personas.

- Hay evaluaciones periódicas de las personas sobre la formación que se ha realizado y las necesidades a cubrir.
- Cómo valoran la acogida y la formación básica para todos en aspectos claves como: calidad de vida, ética, calidad de la organización.
- Conocemos a través de entrevistas personales cómo las personas se sienten en relación con la tarea, cuáles son sus inquietudes, cómo consideran su satisfacción- insatisfacción en relación con su puesto de trabajo.
- Detección de competencias claves de las personas en la información de los clientes: felicitaciones, comentarios, etc.

Qué datos e información relevante poseemos, los resultados que hemos obtenido con nuestros programas de desarrollo de las personas de la organización.

BUENAS PRÁCTICAS

- Número y tipo de acciones de formación llevadas a cabo.
- Porcentaje de sugerencias de las personas que se han llevado a cabo.
- Reconocimientos por implicación y compromiso del personal.
- Promoción y desarrollo de personas dentro de la organización.
- Indicadores de imparcialidad y objetividad en los procesos de selección.
- Participación en congresos, encuentros, UDS, etc.
- Grupos de mejora que trabajan dentro de la organización.
- Número de acciones de divulgación y conocimiento de otras experiencias dentro y fuera de la organización.
- Presentación de buenas prácticas.
- Porcentaje de personas con discapacidad en la plantilla.
- Acciones de mejora de la conciliación de la vida laboral y familiar.
- Programas de planificación de necesidades de personas a corto y medio plazo.
- Vigilancia y prevención de condiciones de trabajo.

3.3. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

En la familia:

Como fuente de apoyo directo a la persona con discapacidad (microsistema).

Como agente de cambio (mesosistema y macrosistema).

En el tejido social:

Implicación de referentes comunitarios como apoyos naturales.

Número de horas de atención voluntaria.

En la administración pública financiadora:

Modificación de políticas.

Adopción de planteamientos.

Comisiones de trabajo.

En el resto de la sociedad:

Tanto en relación como otras fuentes de apoyos en el mesosistema.

Acuerdos con otras organizaciones.

Recursos económicos logrados a través de donaciones.

Relación a cambios en el sistema de creencias y valores en el macrosistema.

Nivel de influencia en el entorno.

Qué piensa nuestro entorno de nosotros.

BUENAS PRÁCTICAS

- Preguntamos periódicamente cómo nos ve nuestro entorno cercano: ayuntamiento, proveedores, entidades del sector. ¿Qué valores creen que transmitimos? ¿Qué objetivos perseguimos? ¿Cómo creen que cumplimos nuestros objetivos? ¿Nos conocen?
- Tenemos información de la realidad social más cercana de las personas con discapacidad intelectual y sus familias: vecinos, amigos, apoyos naturales...
- ¿Qué impacto alcanzan en nuestro entorno nuestras acciones de sensibilización?
- ¿Cuántas personas del entorno leen nuestro boletín informativo?
- Número de personas u organizaciones que se acercan a nosotros para presentar sugerencias, reclamaciones, quejas, felicitaciones...
- ¿Cómo se consideran las acciones de defensa de derechos que realizamos en nuestro entorno?
- ¿Cómo valoran nuestra transparencia?
- ¿Están dispuestos a colaborar con nosotros, nos consideran de fiar?
- Buscamos la opinión y sugerencias de las personas con las que trabajamos en red: educación, salud, empresas.

Qué acciones hemos desarrollado enfocadas hacia nuestro entorno.

- Número de participaciones y presencia en foros.
- Porcentaje de personas con discapacidad que han aumentado su red de relaciones significativas en su barrio.
- Personas con discapacidad intelectual que forman parte de acciones de voluntariado social.
- Familias de personas con discapacidad intelectual que pueden apuntarse a “baile de salón”, “informática”, “taller de encuadernación” en las actividades programadas por el ayuntamiento.
- Acciones de cooperación internacional a favor de las personas con discapacidad intelectual y sus familias.
- Número de socios o aliados de la organización que no son del ámbito de lo social: empresas, federaciones, la tienda de al lado. Poseemos mapas de relaciones significativas con el entorno.
- Personas de la organización que trabajan en redes externas.

3.4. RESULTADOS CLAVE

En el modelo de referencia general se define este criterio como aquél en el que las organizaciones miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia. En los dos subcriterios 9a y 9b los elementos a tratar de medir son fundamentalmente de tipo

económico, y los otros elementos que se definen clave están más desdibujados, pues lo son en la medida en que son estratégicos para cada organización y de naturaleza no económica.

Es por lo tanto en este criterio donde es necesario realizar el mayor esfuerzo de enriquecimiento del modelo, ya que muchas organizaciones no se van a ver identificadas con una herramienta que señala como resultado final y clave la obtención de rendimiento económico.

Resultados clave: en las personas

- Logros personales que responden a sus metas, anhelos, sueños: alcanzar la vida independiente, pareja, incorporarse a un empleo digno, decidir que retira un apoyo, sentir que tiene amigos, marcharse a vivir al pueblo. Ejercer sus derechos como ciudadano. Elegir cómo y dónde vivir su vejez. Cuidar sus recuerdos. Optar por un *hobby*. Hacer deporte o dejar de hacerlo. Sentirse al mismo nivel como persona que cualquier persona. Responder a sus equivocaciones, responsabilizarse de sus actos, pagar sus impuestos. Poder expresar su desagrado o enfado de forma adecuada...
- Evaluación del plan personal, entrevistas en profundidad, análisis longitudinal de la vida de la persona a través de expedientes, fotos, informes, entrevista con familias, amigos...

Resultados clave: en las familias

- Sentirse una familia en plano de igualdad con cualquier otra; comprendida, no juzgada; respetada, no sobreexigida ni culpabilizada. Todos los miembros se sienten importantes: padre, madre, hermanos, abuelos..., saben que poseen apoyos para poder tener tiempo, ser atendidos y escuchados, que cooperan con ellos para facilitar sus actividades. Que pueden como familia tener proyectos, objetivos comunes en los que puedan participar todos. Que la persona con discapacidad sea un miembro activo y participe. Que genere un espacio para comprenderse de apoyo mutuo y seguridad. Que las tareas se distribuyan de manera equitativa.
- Planes de mejora de la calidad de vida familiar. Entrevistas. Grupos de ayuda mutua. Resultados de la formación a padres y madres, hermanos, grupos de autogestores...

Resultados clave: en la organización

- La organización **aprende del resultado de sus acciones**: cambios en los servicios, adecuación en función de sus clientes. Mejora de sus procesos.
- **Mejora su comportamiento con las personas**, modifica políticas, establece compromisos, es respetuosa con los derechos, es transparente, genera entornos saludables, fomenta relaciones de simetría cimentada en valores, actúa ante abusos o conflictos éticos, desarrolla las competencias y conocimientos de las personas y equipos.
- Realiza una **gestión efectiva y transparente** de sus recursos. Mejora resultados que hacen más viable el proyecto. Desde lo económico financiero, inmovilizado, sistemas de comunicación, accesibilidad, mantenimiento. Ahorro y sostenibilidad.
- **Retiene y explota el saber** de la organización de todas sus personas y del adquirido en el exterior.
- Evalúa e introduce mejoras en su **gestión de y por valores**: cómo traduce los valores en acciones, comportamientos, competencias, etc.

Resultados clave: en el entorno

- ¿Qué influencia hemos logrado para construir un tejido social que incluya y apoye a las personas y sus familias?
- ¿Qué redes de servicio y apoyo son más efectivas desde nuestra participación e implicación? ¿Por qué? ¿Qué resultados han obtenido?
- ¿Cómo hemos participado en que las personas se sientan en un lugar más cercano y amable para sus vidas? ¿En qué medida hemos colaborado a ser puentes entre las personas y su espacio social, mediando en los servicios educativos, culturales..., asesorando al tendero de cómo poder comunicarse con una persona con discapacidad intelectual, comentando con el profesor de aerobio de su gimnasio sobre qué ejercicios debe realizar con más prudencia...?
- Logros alcanzados en sensibilización del poder local, regional, autonómico.
- Acceso a entornos desconocidos por las personas: su banco, el ayuntamiento, el tanatorio...
- Vigilancia y defensa de derechos y logro de nuevos derechos.

4.- CONCLUSIONES

Hemos querido con esta publicación analizar las posibilidades que presenta el modelo EFQM para alinear los servicios para personas con discapacidad intelectual o del desarrollo a la misión de mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

Este documento creemos representa tanto una ayuda para afrontar con éxito la etapa cuatro “calidad FEAPS excelente” ⁽¹³⁾, dentro de las descritas en el proceso de implantación de la calidad FEAPS, como para ‘amueblar la cabeza’ de profesionales que se inician en la tareas de liderar y gestionar una organización.

Creemos que hemos aportado en la línea de integrar la naturaleza compleja de nuestras organizaciones en las que padres y madres pueden evaluarse y/o valorarse desde diferentes criterios identificados en el modelo.

Las personas con discapacidad son Agentes y Clientes y especialmente orientan el enfoque central de los Resultados Clave. Resultados Clave que nos llevan a incorporar al modelo EFQM una reflexión propia sobre la efectividad de nuestras organizaciones y por lo tanto, a incorporar claves del Desarrollo Organizacional.

Ya en el comienzo de este trabajo comentábamos que como propuesta y ejercicio lo consideramos algo, por definición, incompleto. Un ejercicio de deconstrucción de un modelo para ayudarnos a conocernos más.

Pensamos que es necesario evaluar y valorar la efectividad de nuestras organizaciones, aceptando y gestionando la relación compleja entre objetivos, procesos y logros personales. Creemos que este ejercicio puede tener un sentido práctico si extraemos aspectos y elementos de trabajo y discusión para ayudar a las organizaciones a comprender cuál es su tarea y detectar los QUÉS y los CÓMOS que en cada momento dan sentido a su misión. La relación con lo externo a FEAPS va a ser más lo común, lo cotidiano, y por ello, como personas individuales, como grupos y organizaciones vamos a tener que capacitarnos más en saber leer el contexto sin perder de vista el texto, pero sabiendo que es un texto para operar, en definitiva modificable en función de la lectura de las necesidades. Aprender idiomas como el de la EFQM nos ayudará sabiendo que es un idioma y que el contenido del lenguaje lo debemos aportar nosotros, un nosotros amplio de personas de FEAPS y de su entorno.

⁽¹³⁾ Uno de los requisitos de esta etapa es: la entidad gestiona sus procesos de forma acorde y coherente con algún sistema o modelo de gestión de la calidad existente.

BIBLIOGRAFÍA

- BREZMES, M.J., LACASTA, J.J. y LÓPEZ-FRAGUAS, M.A. (1999). *Ideas rectoras para la calidad en los procesos de gestión de las organizaciones a favor de las personas con retraso mental*. Siglo Cero Vol.30 (5) nº 185, pp. 23-26.
- CALIFORNIA DEPARTMENT OF DEVELOPMENTAL SERVICES (CDDS) (1999a). *Analizando la calidad de vida*. Madrid: IMSERSO.
- CALIFORNIA DEPARTMENT OF DEVELOPMENTAL SERVICES (CDDS) (1999b). *Analizando la calidad de servicio*. Madrid: IMSERSO.
- CARLZON, J., (1988). *El Momento de la Verdad*. Asociación Para el Progreso de la Dirección (APD). Bilbao.
- CORTINA, A. (2003). *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid, Trota.
- DRUCKER, P. (1994). *Dirección de instituciones sin fin de lucro*. Buenos Aires, Ateneo.
- ETXEBERRIA, X. (2002). *Ética de las profesiones*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- EUSKALIT (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Zamudio.
- FANTOVA, F. (2001). *La gestión de organizaciones no lucrativas*. Madrid: CCS.
- FARLEY, T. (1999). *Quality First: Quality Assurance Management for Community Organisations*. Birmingham: BVSC.
- FEAPS (2000). *Manuales de buenas prácticas*. Capítulo transversal, Orientaciones para la Calidad. Madrid: FEAPS.
- FORTEZA, S., MOREY, E. y RAMÓN, M.M. (1996). Evaluación de las interacciones sociales entre los Profesionales de Atención Directa y los usuarios de una residencia de personas con retraso Mental. *Siglo Cero*, Vol. 27(5), pp. 33-39.
- GARAU, J. (2002). *Guía para la implantación de la norma ONG con calidad. Una iniciativa para aumentar la calidad de los servicios sociales de las ONG en España*. Barcelona, INTRESS.
- GARCÍA ALONSO, J.V. (2007). *Instrumentos para la gestión de la Calidad en las ONG. Perspectiva internacional*. Madrid: Fundación Luis Vives.
- GARCIA LORENZO, A. y PRADO PRADO, J.C. (2002). *La participación del personal en la mejora continua de las empresas*. Madrid: AEC.
- GARCIA, S. y DOLAN, S., (1997). *La dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.
- GINÉ, C. (2004): Servicios y calidad de vida para las personas con discapacidad intelectual. *Siglo Cero* vol. 35 (1), pp. 18-28.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- HOLBURN, S. (2003). Cómo puede la ciencia evaluar y mejorar la planificación centrada en la persona. *Siglo Cero*, Vol 34 (4), pp. 48-64.
- INNERARITY, D. (2001). *Ética de la hospitalidad*. Barcelona: Ediciones Península.
- LACASTA, J.J. (1996). Aproximación descriptiva a una organización compleja: FEAPS. *Siglo Cero*, Vol.27 (1), pp. 5-18.
- MAP (Ministerio de Administraciones públicas) (2003). *CAF el marco común de evaluación*. Madrid (www.caf.map.es/archivos/CAF2002.pdf).
- MAP (Ministerio de administraciones públicas) (2000). *El libro blanco para la mejora de los servicios públicos*. Madrid (www.map.es)
- MEMBRADO MARTINEZ, J. (2003). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- MINTZBERG, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Diaz Santos.

MINTZBERG, H. (2002). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.

MORENO ALEGO, J.L. (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de excelencia*. Madrid. Fundación Luis Vives.

MORENO-LUZÓN, M. D., PERIS, F. J. y GONZÁLEZ, T. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice-Hall.

MORGAN, G. (1990). *Imágenes de las organizaciones*. Madrid: RA-MA.

SCHALOCK, R. L. y VERDUGO, M.A. (2003). *Calidad de vida. Manual para profesionales de la educación, la salud y los servicios sociales*. Madrid: Alianza Editorial.

SENGE, P. (1998). *La quinta disciplina en la práctica*. Ed. Granica, Barcelona

VERNIS, A., IGLESIAS, M., SANZ, B. y SAZ, A. (2004). *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Barcelona: Granica.

REFERENCIAS EN INTERNET

| | |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| American Council for Voluntary International Action | www.interaction.org |
| Asociación Española de Normalización y Certificación | www.aenor.es |
| American Council for Voluntary International Action | www.interaction.org |
| Asociación Española de Normalización y Certificación | www.aenor.es |
| Asociación Española para la Calidad | www.aec.es |
| Club de Excelencia en Gestión | www.clubexcelencia.org |
| Entidad Nacional de Acreditación | www.enac.es |
| European Foundation for Quality Management | www.efqm.org |
| Euskalit (Fundación Vasca para la Calidad) | www.euskalit.net |
| Fundación Lealtad | www.fundacionlealtad.org |
| Fundación Premio Nacional a la Calidad | www.premiocalidad.com |
| Fundación Punto Siete | www.fpuntosiete.org |
| Global Reporting Initiative | www.globalreporting.org |
| Infocalidad | www.infocalidad.net |
| ONG con Calidad | www.ongconcalidad.org |
| Haces Falta | www.hacesfalta.org |
| Instituto para la Calidad en las ONG | www.icong.org |
| Red FOCA - Foro FEAPS para la Calidad | http://focavedicion.wordpress.com/ |
| Red de Consultoría Social | www.indicadore sociales.org www.aenor.es |



Guía de apoyo para la aplicación del modelo EFQM al ámbito FEAPS

EFQM

