

el camino hacia la excelencia en rehabilitación*

guus van beek ■■■

traducido por eliana noemí sabeh

introducción ■■■

La importancia de la calidad en la provisión de servicios de rehabilitación raras veces se discute. La calidad es el ingrediente fundamental en la satisfacción del cliente y del proveedor de servicios. A medida que la sociedad y las políticas públicas hacen más demandas de servicios de rehabilitación, la calidad adopta un nuevo rol que puede ayudar a asegurar la provisión de estos servicios. Es necesario que los proveedores de servicios se esfuercen por alcanzar estándares de funcionamiento. También deberían mostrar transparencia en la medición de la calidad.

Este artículo explicará brevemente cómo se crea la Marca Europea de Calidad en Rehabilitación y qué rol debe jugar en el sector de rehabilitación.

un nuevo enfoque de la calidad ■■■

La calidad siempre ha sido importante en la provisión de servicios de rehabilitación para personas con discapacidad. Existe una tendencia a "probar" que los servicios ofrecidos bajo la etiqueta de rehabilitación ofrecen resultados. Además, es importante que esos resultados satisfagan las necesidades de los interesados. También es importante que esos resultados sean rentables, es decir, que el coste de la provisión del servicio no supere el impacto de los resultados.

Tener éxito en rehabilitación significa

que la organización mantenga una actitud de alcanzar altos estándares, efectuar cambios continuos para adaptarse a las necesidades y expectativas de los consumidores, y buscar la mejora continua. Los enfoques tradicionales para garantizar la calidad de los servicios se centran en estándares de trabajo, automatización o Equipos de Mejora de la Calidad que capaciten a los empleados para asumir la responsabilidad de resolver los problemas que encuentran. Estos enfoques tradicionales tienen el fin de minimizar los aspectos negativos de la calidad como: servicios deficientes e inconsistencia. Con esos sistemas, lo que se puede conseguir no está mal. Además de eliminar servicios deficientes, el nuevo enfoque de la Calidad está centrado en la identificación de las buenas prácticas y la excelencia, y en maximizar aspectos positivos de la calidad tales como resultados positivos y convenientes y máxima satisfacción de los consumidores.

A menudo hay confusión sobre por dónde comenzar cuando se piensa en implementar un enfoque de la calidad. Muchos expertos en calidad recomiendan hacer una evaluación por comparación. La evaluación por comparación consiste en observar otros programas, sistemas o funcionamiento de servicios y evaluar cómo usted podría usar o modificar los aspectos de esos servicios que le resultan atractivos. A continuación, se presenta el sistema de la Marca Europea de Calidad en Rehabilitación, como ejemplo de una posible evaluación por comparación.

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

un nuevo enfoque de la calidad

La Marca Europea de Calidad en Rehabilitación (EQRM)¹ ha sido puesta en marcha por la Plataforma Europea de Rehabilitación (EPR)², con el apoyo del Consejo de Europa, el Foro Europeo de Discapacidad (EDF)³, la Asociación Europea de Proveedores de Servicios para Personas con Discapacidad (EASPD)⁴, la Unión Europea de Organizaciones de Comercio y Empleados e Institutos de Seguridad Social. La EQRM fue aprobada en el Parlamento Europeo en 2003. Adaptando el enfoque de la Gestión de la Calidad de la Fundación Europea (EFQM)⁵, la EQRM ha propuesto nueve Principios de Excelencia para los proveedores de Servicios. Cada Principio de Excelencia ha sido elaborado a través de cinco criterios y se ha desarrollado un procedimiento de autoevaluación.

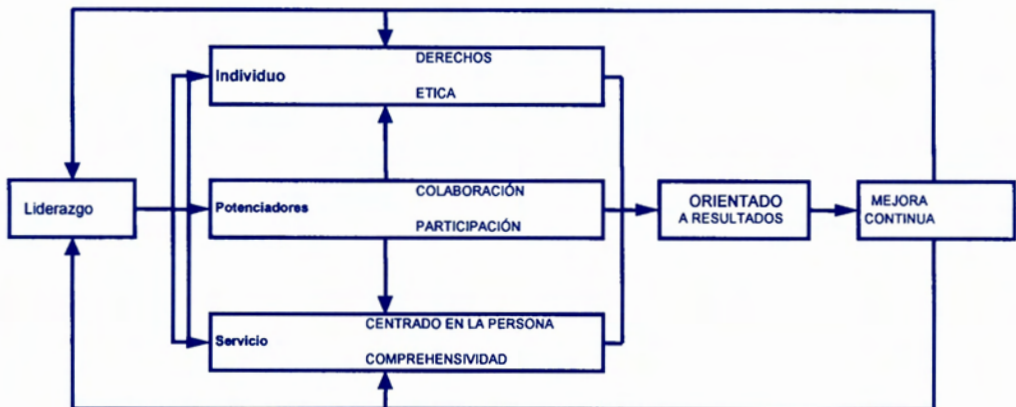
La Marca Europea de Calidad en Rehabilitación no es simplemente una marca de calidad para los servicios de rehabilitación, más importante aún, es una manera de que las organizaciones comprometidas con la Mejora Continua y la Excelencia en el Servicio en el campo de la Rehabilitación, puedan involucrarse en un proceso de autoevaluación con acreditación externa y de aprendizaje

organizacional. El sistema EQRM proporciona a una organización los medios para llevar adelante una autoevaluación basada en la percepción, que otorga un importante feedback sobre el grado en que satisface los principios de excelencia. Se han entrenado evaluadores independientes y se ha validado un sistema de puntuación. Un Comité de Acreditación independiente, en el cual están representadas las perspectivas de los múltiples sectores, modera el proceso de acreditación y concede la Marca Europea. Cualquier organización que pueda demostrar resultados y mejoras continuas en los nueve principios es acreditada con la Marca (EQRM). La Marca Europea de Calidad en Rehabilitación es válida por 3 años.

los principios de la excelencia

Los principios que sostiene la EQRM enfatizan el ethos centrado en el usuario y están diseñados para ofrecer un marco dentro del cual las organizaciones pueden evaluar su funcionamiento y planificar sus desarrollos. Aunque hay algunas superposiciones inevitables entre el modelo de Excelencia Comercial EFQM y los Principios de Excelencia de EQRM, también hay importantes diferencias. La relación entre los Principios de Excelencia se ilustra en la Figura 1.

Figura 1 Principios de Excelencia en los que se basa la Marca Europea de Calidad en Rehabilitación (EQRM)



La Figura 1 ilustra un proceso fundamental que relaciona el liderazgo organizacional con los aspectos que potencian el servicio (Colaboración y Participación) y en una orientación hacia los resultados que se alimenta de un proceso de mejora continua. Este proceso está guiado por dos principios que reflejan el énfasis en el individuo (Derechos y Ética) y otras dos que especifican el interés deseado por el servicio (Centrado en la Persona y Comprehensividad).

La premisa básica de la EQRM es que no resulta suficiente adoptar los Principios de Excelencia, también es importante invertir esfuerzo y atención en asegurar que el enfoque se aplica adecuadamente a lo largo de toda la organización. El principio de Liderazgo requiere que la organización no solo funcione con los valores "centrado en el usuario" dentro de sus propios sistemas, sino que también tenga un rol de liderazgo en la comunidad y en relación a organizaciones de mentalidad similar. La prestación del servicio y los productos pueden ser mejorados, incluso por organizaciones relativamente pequeñas, a través del uso de colaboradores que aseguren transiciones y resultados eficientes para los usuarios del servicio. La colaboración entre los distintos miembros, patrocinadores, administradores y gestores son relevantes en este sentido. La Participación, por otra parte, se refiere a los sistemas y estructuras que se ponen en funcionamiento dentro de la organización para asegurar que los usuarios de los servicios estén representados de manera apropiada en todos los niveles de la organización, que se les consulte y que se usen métodos de participación proactiva en el diseño, desarrollo, implementación y evaluación de los servicios.

El impacto de los servicios debe medirse desde la perspectiva del usuario y debe ser utilizado para desarrollar modos más eficaces de ofrecer servicios relevantes y que respondan a la demanda. Derechos y Ética deberían estar explicitados en todos

los aspectos operacionales de la organización. Deberían estar definidos claramente y difundidos de manera apropiada. Tanto los usuarios como el personal deberían ser conscientes de los derechos y responsabilidades de los usuarios del servicio y de los principios éticos sobre los que se basan los sistemas de prestación del producto o servicio. Tiene que haber procedimientos eficaces y no intrusivos de reclamación, que protejan la integridad y la dignidad de los usuarios del servicio.

La principal metodología subyacente para la provisión de productos o servicios debería ser la Centrada en la Persona. Los usuarios del Servicio deberían ser valorados como clientes y deberían participar, sobre la base de una paridad de estima, en el equipo multidisciplinar. El principio de Comprehensividad requiere que la organización reconozca la necesidad de un continuum en el servicio para los usuarios vulnerables, y por lo tanto, tener medidas que aseguren que los procesos de derivación incluyan redes con otras organizaciones y que haya procedimientos de seguimiento y apoyo para los que hacen una transición hacia la comunidad o hacia otros servicios. El principio de Comprehensividad también incluye la adopción de un enfoque holístico para planificar las intervenciones, que reconozca el papel que los factores externos, y en particular el contexto, pueden jugar en las barreras para la participación de los usuarios de los servicios. El principio de Mejora Continua pone énfasis en la actitud proactiva de las organizaciones en la satisfacción de las necesidades de los usuarios y en esforzarse por lograr su satisfacción.

el compromiso de EQRM ■ ■ ■

La Autoevaluación del funcionamiento, una de las claves de los procesos en el sistema EQRM, constituye el primer paso en el proceso de reconocimiento por parte de la Marca Europea de Calidad. Durante

un programa de dos días la organización aprende cómo reflejar su desempeño en relación con los Principios de Excelencia como marco de referencia. Se efectúa un Escaneo Rápido, basado en la autorreflexión sobre el funcionamiento actual de la organización en los criterios de EQRМ. Los resultados del escaneo rápido se traducen en la implementación de un plan para la organización cuando se desea conseguir la Marca Europea de Calidad en Rehabilitación. Después de firmar el compromiso para la implantación de este plan, la organización se considera "Comprometida con la EQRМ", lo que se expresa con la etiqueta EQRМ de:

"Comprometida con EQRМ". La etiqueta es válida por 18 meses. Después de 18 meses se considerará que la organización cumple con los criterios de la Marca Europea de Calidad en Rehabilitación.

Para más información por favor contacte con:

**European Quality in Rehabilitation
Mark**

Rue de Spa, 15
1000 Brussels (Belgium)
E-mail: eqrм@epr.be
Web: www.epr.be
Phone: +32 2 736 54 44
Fax: +32 2 736 86 22

Apéndice

Los Principios Europeos de Excelencia en Rehabilitación

1. Liderazgo

Las organizaciones muestran el liderazgo internamente, dentro del sector de rehabilitación y dentro de la comunidad más amplia, mediante la promoción de imágenes positivas, el desafío de expectativas bajas, las buenas prácticas, el uso más efectivo de los recursos, la innovación y una sociedad más abierta e inclusiva.

2. Derechos

Las organizaciones tienen el compromiso de proteger y promover los derechos de la persona asistida en términos de igualdad de oportunidades, tratamiento igualitario e igual participación, facilitando una elección informada y adoptando acciones no discriminatorias y positivas dentro de sus propios servicios. Este compromiso se manifiesta en todos los elementos de desarrollo y provisión del servicio, y en los valores de la organización.

3. Ética

Las organizaciones funcionan en base a un Código de Ética que respeta la dignidad de la persona asistida y sus familias o personas que se hacen cargo de ella, que les protege de un riesgo indebido, que especifican las exigencias de competencia dentro de la organización y que promueve la justicia social.

4. Asociación

Las organizaciones trabajan en asociación con agencias del sector público y privado, empresarios y representantes de los trabajadores, patrocinadores y usuarios, organizaciones de personas con discapacidades, grupos locales y familias y cuidadores, para crear un continuo de servicios y lograr resultados de servicios más eficaces y una sociedad más abierta.

5. Participación

Las organizaciones promocionan la participación e inclusión de personas con discapacidades en todos los niveles de la organización y en la comunidad. Con el fin de conseguir una participación e inclusión más igualitaria, las organizaciones trabajan consultando órganos representativos y grupos de apoyo a los defensores, la eliminación de barreras, la educación pública y la promoción activa de igualdad de oportunidades.

6. Centrado en la Persona

Las organizaciones manejan procesos que están motivados por las necesidades tanto de la persona asistida como de los beneficiarios potenciales, implican a los usuarios como miembros activos del equipo de atención, respetan la contribución de los individuos haciéndolos participar en procesos de autoevaluación, preparación de los usuarios del servicio y evaluación, y valoran tanto los objetivos personales como los del servicio. Todos los procesos están sujetos a una revisión regular.

7. Comprensividad

Las organizaciones aseguran que la persona asistida pueda acceder a un continuum de servicios holísticos y comunitarios, que valoran la contribución de todos los usuarios y asociados potenciales, incluyendo la comunidad local, los empresarios y otras partes interesadas, y que se extiende desde la intervención temprana hasta el apoyo y seguimiento, proporcionados a través del enfoque de un equipo multidisciplinar o asociación de un grupo de agencias con otros proveedores de servicios y empresarios.

8. Orientación hacia los resultados

Las organizaciones están orientadas hacia los resultados, tanto en términos de percepciones como de logros, en los beneficios de la persona asistida, su familia/cuidadores, empresarios, otras partes interesadas y la comunidad. Ellos también aspiran a lograr los mejores resultados para sus usuarios y patrocinadores. Los impactos del servicio están medidos, evaluados y son un elemento importante de mejora continua, transparencia y aprovechamiento de los recursos.

9. Mejora continua

Las organizaciones son proactivas adecuándose a las necesidades del mercado, usando los recursos más efectivamente, desarrollando y mejorando servicios y utilizando la investigación y el desarrollo para conseguir la innovación. Tienen el compromiso del desarrollo y la enseñanza del personal, procuran comunicaciones efectivas y marketing, valoran el feedback del usuario, de los patrocinadores y de las partes interesadas, y manejan sistemas de mejora continua de la calidad.

Nota de la traductora

EQRМ: European Quality Rehabilitation Mark

EPR: European Platform for Rehabilitation

EDF: European Disability Forum

EASPD: European Association of Service Providers for People with a Disability

EFQM: European Foundation for Quality Management