

PUEDEN LEER EN ESTE NÚMERO LOS SIGUIENTES ARTÍCULOS:

Presentación.

Una aproximación a la calidad en el ámbito de la Acción Social. Elementos para comprender la calidad.

La calidad: estrategia o control en la prestación de servicios en un sistema de economía mixta del bienestar.

La cultura de la calidad desde una perspectiva histórica.

Compromiso y liderazgo de las organizaciones sociales por la calidad.

Principios y valores que sustentan la calidad.

Modelo de referencia de calidad: UNE-ISO 9000.

Modelo europeo para la gestión de la calidad.

La calidad, una prioridad para el trabajo de las ONG.

El Proyecto de la Esfera: Carta Humanitaria y conjunto de Normas mínimas universales en áreas básicas de la asistencia humanitaria.

Sistemas de indicadores para la gestión de calidad en las Residencias de personas mayores.

Hacia una gestión de calidad en los procesos de intervención social.

Metodología para la implantación de un sistema de gestión de la calidad para las ONG.

La supervisión como sistema de evaluación continua que garantiza la calidad de los servicios.

Calidad en los servicios para personas con discapacidad intelectual en el ámbito europeo.

Las personas, protagonistas de la calidad.

Save the Children. El compromiso por la excelencia.

Gestión de la calidad en la Asociación Pioneros.

La experiencia de FEAPS en el proceso de implantación de la calidad.

Implantación del sistema de calidad en ASISPA: hacia un modelo de congruencia.

El camino de la calidad en INTRESS Islas Baleares.

Teleasistencia Domiciliaria. Un servicio con calidad.

Premios existentes en sistemas de gestión de calidad. Enlaces a sitios interesantes.

Glosario de Términos.

Bibliografía.

La Calidad como imperativo en la Acción Social



La Calidad como imperativo en la Acción Social

DOCUMENTACIÓN SOCIAL



 **Caritas Española**

Editores

San Bernardo, 99 bis - 28015 MADRID
Teléfono 914 441 000 - Fax 915 934 882
E-mail: publicaciones@caritas-esp.org
<http://www.caritas-es>

DOCUMENTACIÓN SOCIAL

REVISTA DE ESTUDIOS SOCIALES Y DE SOCIOLOGIA APLICADA

N.º 128

Julio-Septiembre 2002

Director: Francisco Salinas Ramos

Edición: Cáritas Española. Editores

San Bernardo, 99 bis

28015 MADRID

Tel. 914 441 000 - Fax 915 934 882

E-mail: publicaciones@caritas-esp.org

<http://www.caritas.es>

Suscripciones:

Servicio de Publicaciones

San Bernardo, 99 bis

28015 MADRID

Tel. 914 441 037 - Fax 915 934 882

E-mail: publicaciones@caritas-esp.org

Distribución:

En Librerías

DistriFer Libros (Central: Juan Fernández)

C/ Antracita, 11, 2.º, 28045 MADRID

Tel. 914 684 329 - Fax 914 684 214

Condiciones de suscripción y venta 2002:

España: Suscripción a cuatro números: 23,86 euros

Precio de este número: 10,76 euros

Extranjero: Suscripción Europa: 39,67 euros

Número suelto Europa: 13,53 euros

Suscripción América: 62 dólares.

Número suelto a América: 25 dólares.

(IVA incluido)

La Calidad como imperativo en la Acción Social

**DOCUMENTACIÓN
SOCIAL**

Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada

N.º 128

Julio-Septiembre 2002

Consejero Delegado: José María Scals Klein

Director: Francisco Salinas Ramos

Consejo de Redacción:

Javier Alonso

Pedro Cabrera

Carlos Giner

Enrique del Río

Colectivo IOÉ

Víctor Renes

Marisa Salazar

José Sánchez Jiménez

Teresa Zamanillo

Redacción de la revista:

San Bernardo, 99 bis

28015 MADRID

Tel. 914 441 052 - Fax 915 934 882

E-mail: docsocial@caritas-espa.org

© Cáritas Española. Editores

ISSN: 0417-8106

ISBN: 84-8440-279-7

Depósito Legal: M. 4.389-1971

Portada: María Jesús Sanguino Gutiérrez

Preimpresión e impresión: Gráficas Arias Montano, S. A.
28935 MÓSTOLES (Madrid)

FE DE ERRORES

En el artículo número 14, ***El acceso y las donaciones apropiadas de medicamentos***, de Javier Fonseca García-Donas, páginas 317-331, del número 127 (abril-junio 2002), «SALUD Y EQUIDAD», el resumen que consta en la página 317 no le corresponde, el que debería ir es el siguiente:

Hay 2000 millones de personas en el mundo que no tienen acceso a aquellos medicamentos que cubren sus necesidades básicas de salud. Ante esta situación es preciso preguntarse por las causas de este grave desabastecimiento y cómo solventarlo.

Con este fin, el artículo plantea la exigencia de que todos los países tengan acceso a una lista de medicamentos esenciales previamente definida por sus autoridades sanitarias, y siguiendo las directrices de la Organización Mundial de la Salud.

Consciente de que esto es un proceso que requiere tiempo y voluntad política y empresarial, se plantea una vía complementaria de solución a este problema: la revisión de las donaciones de medicamentos, siguiendo igualmente directrices de la OMS, cara a lograr una calidad en éstas y bajo la promesa de que donar no es dar lo que nos sobra.

Sumario

- 9 ■ **Presentación.**
- 19 ■ 1 **Una aproximación a la calidad en el ámbito de la Acción Social. Elementos para comprender la calidad.**
Albert Serra
- 37 ■ 2 **La calidad: estrategia o control en la prestación de servicios en un sistema de economía mixta del bienestar.**
*Rafael Fernández Guerrero
y Angel Martínez Moreno*
- 57 ■ 3 **La cultura de la calidad desde una perspectiva histórica.**
Francisco Cánovas Sánchez
- 81 ■ 4 **Compromiso y liderazgo de las organizaciones sociales por la calidad.**
Paulino Azúa

- 97 ■ 5 **Principios y valores que sustentan la calidad.**
Calixto Plumed Moreno
- 117 ■ 6 **Modelo de referencia de calidad: UNE-ISO 9000.**
Paloma Marcos
- 131 ■ 7 **Modelo europeo para la gestión de la calidad.**
Fernando Echanove Tuero
- 147 ■ 8 **La Calidad, una prioridad para el trabajo de las ONG.**
Rosa Doménech
- 161 ■ 9 **El Proyecto de la Esfera: Carta Humanitaria y conjunto de Normas Mínimas universales en áreas básicas de la asistencia humanitaria.**
Balbino Pardavila
- 171 ■ 10 **Sistemas de indicadores para la gestión de calidad en las Residencias de personas mayores.**
Rosa Suñol
- 179 ■ 11 **Hacia una gestión de calidad en los procesos de intervención social.**
Fernando Fantova
- 197 ■ 12 **Metodología para la implantación de un sistema de gestión de la calidad para las ONG.**
Jaime Garau

- 219 ■ 13 **La supervisión como sistema de evaluación continua que garantiza la calidad de los servicios.**
Jesús Hernández Aristu
- 241 ■ 14 **Calidad en los servicios para personas con discapacidad intelectual en el ámbito europeo.**
Javier Tamarit
- 255 ■ 15 **Las personas, protagonistas de la calidad.**
Juan Luis Medín Roca
- 267 ■ 16 ***Save the Children*. El compromiso por la excelencia.**
José Antonio García
- 279 ■ 17 **Gestión de la calidad en la Asociación Pioneros.**
Carlos Tejada
- 291 ■ 18 **La experiencia de FEAPS en el proceso de implantación de la calidad.**
Juan José Lacasta
- 305 ■ 19 **Implantación del sistema de calidad en ASISPA: hacia un modelo de congruencia.**
Marisa García-Tablado
- 317 ■ 20 **Teleasistencia Domiciliaria, un servicio con calidad.**
Departamento de Actividades y Servicios Cruz Roja Española

- 331 ■ 21 **El camino de la calidad en INTRESS Islas Baleares.**
Edita Navarro Tuneu
- 343 ■ 22 **Premios existentes en sistemas de gestión de calidad. Enlaces a sitios interesantes.**
Balbino Pardavila
- 353 ■ 23 **Glosario de Términos.**
- 365 ■ 24 **Bibliografía.**

Presentación

Hace dos años Cáritas publicó un documento, como consecuencia de tres conferencias que se presentaron en un Congreso con el título El imperativo de la calidad en la acción social (1). En ese momento se quería conocer alguna experiencia y reflexionar sobre la conveniencia de la implantación de sistemas de calidad en algunos servicios de atención a las personas mayores y a la vez dar respuesta a la pregunta ¿por qué la calidad es un imperativo ético? Para dar respuesta habría que estudiar la calidad desde tres niveles diferentes: la calidad política, relacionada con la ética directiva; la calidad organizacional, relacionada con ética gestora, y la calidad personal, relacionada con la ética profesional. Hoy en día, en las organizaciones sociales, la calidad se entiende como un esfuerzo integrado de desarrollo de las organizaciones que descansa básicamente en el desarrollo personal, mejorando permanentemente las competencias y capacidades actitudinales y

(1) VARIOS: *El imperativo de la calidad en la acción social*. Madrid: Cáritas, 2000. Congreso «Mayores, empleo y gestión». Bilbao, noviembre 1998.

aptitudinales. En definitiva, la calidad no será posible si no des-cansa en un conjunto de valores compartidos, es decir, que la ética es un pre-requisito de la calidad entendida en sentido avanzado.

En este contexto propone J. HERNÁNDEZ que cualquier organización que apueste y se comprometa con la calidad ha de hacer frente a cuatro grandes retos: motivar a las personas y al grupo, lo cual requiere intentar satisfacer adecuadamente los valores y necesidades personales; dar respuesta a los problemas técnicos, mediante un diseño adecuado del trabajo; renovar permanentemente la organización, dotándola de un diseño organizativo adecuado, y trazar el futuro, gestionando estratégicamente y no de manera puramente reactiva. En este sentido la calidad no es otra cosa que la capacidad para analizar de manera individualizada el problema y las condiciones personales y sociales en que se desarrolla, objetivar conjuntamente los resultados deseables y posibles, aceptar un compromiso incondicional en la búsqueda de todos estos resultados y ser capaz finalmente de alcanzarlos dentro de las posibilidades que el desarrollo del conocimiento científico y los recursos disponibles en cada momento determinado lo permitan.

DOCUMENTACIÓN SOCIAL ha visto oportuno alterar la programación prevista para este año (esperamos comprensión por parte de los suscriptores y lectores), no hacemos más que retrasar un tema. En este número ofrecemos un conjunto de artículos y experiencias sobre un asunto que desde hace años viene siendo objeto de comentarios y debates en el seno del Consejo de Redacción de la revista. Además, una serie de circunstancias, tales como: las reiteradas llamadas al Servicio de Documentación y a la Dirección de la revista demandando bibliografía, instrumentos e información de experiencias sobre la calidad en las Organizaciones sociales de acción social; el recibir información de nuevas organizacio-

nes que van apostando y comprometiéndose con la calidad en su intervención; el conocer los resultados, y manejar la documentación, del trabajo de un grupo de organizaciones que durante un año estuvieron trabajando en la elaboración de una «Norma de ONG con calidad»; y, la puesta en marcha y participar en el Grupo de Trabajo sobre la «Calidad en las ONG de acción social» del Consejo Estatal de ONG de acción social. Estas y otras circunstancias han contribuido e influido en la toma de decisión para abordar monográficamente «La Calidad como imperativo en la acción social». La calidad ha de ser consustancial a la identidad de las organizaciones y de sus servicios, por lo tanto no es algo fortuito ni sorpresivo, sino que ha de ser fruto de un proceso de trabajo, de un compromiso de la dirección de la entidad y del personal; en definitiva las diversas estructuras han de estar implicadas. En esta tarea y compromiso han de caminar de la mano y retroalimentarse mutuamente, tanto las organizaciones de acción social entre sí como éstas con las Administraciones, las empresas, no sólo desde su «responsabilidad social» sino también desde su misma naturaleza. La Calidad ha de ser considerada como un imperativo, pero algo más, ha de ser considerada como «imperativo ético» de su propia identidad y de la «satisfacción del cliente».

DOCUMENTACIÓN SOCIAL, bajo el título de La Calidad como imperativo en la acción social, ofrece un conjunto de artículos que se pueden agrupar implícitamente en tres bloques. El primero se refiere a los cinco primeros artículos, que son conceptuales e históricos. A. SERRA propone algunos elementos para llegar a comprender la calidad no en términos generales sino en el ámbito de la acción social, afirma que promover una estrategia de calidad total en el ámbito de la acción social supone conocer que en el desarrollo de este tipo de «producción» las personas interac-

túan constantemente y alteran las especificaciones existentes, sin que ello tenga porqué suponer inexistencia de calidad. Concluye su artículo diciendo que «la mejor orientación para la consecución de la calidad total en el ámbito de la acción social y los servicios sociales es la de orientarse al desarrollo global de las organizaciones y sistemas, utilizando para ello, siempre que sea útil y razonable, los instrumentos aportados por la gestión de la calidad y, en ningún caso, decantarse por estrategias instrumentales en las que el objetivo principal es el propio instrumento de gestión». R. FERNÁNDEZ y A. MARTÍNEZ analizan el papel que puede jugar la idea de calidad en un sistema mixto de gestión de servicios de bienestar, dicen que no habría que entender la calidad como un instrumento de control y de fiscalización sino como «una estrategia de compromiso», de esta forma puede ser la calidad una garantía de progreso social. F. CÁNOVAS hace un análisis histórico de la cultura de la calidad, constata que esta cultura se va extendiendo progresivamente en el mundo de las ONG y que el concepto de calidad ha entrado a formar parte de la cultura y los valores básicos de nuestra sociedad, junto a la democracia, el desarrollo sostenible, la justicia y el respeto a la diversidad.

P. AZÚA, en el «compromiso y liderazgo de las organizaciones sociales por la calidad», plantea el porqué de la calidad y cómo están actuando las organizaciones, a su vez afirma que la calidad y la ética no pueden quedar disociadas, a partir de esta toma de postura, cuando se puede hablar con propiedad de calidad en una organización y que en este proceso deben confluír los esfuerzos del sector público y del privado, de la Administración y de las organizaciones implicadas, de las entidades y agencias especializadas en calidad, etc. C. PLUMED analiza las dimensiones de la calidad (accesibilidad, efectividad, eficiencia, competencia, confort, fiabilidad, información), así como los principios y los valores; afir-

ma el autor que «un proyecto de gestión integral de la calidad en una organización social se tiene necesariamente que acompañar de proyectos de cambios de comportamiento humano en las siguientes dimensiones: motivación de los profesionales, estableciendo el contexto ideal del cambio, asegurando la comunicación efectiva de los objetivos..., formación en procesos de gestión y mejora de la calidad...».

El segundo bloque de artículos (ocho siguientes) se refiere a los diferentes modelos que sirven de referencia a las organizaciones para reconocer si su trabajo es de calidad o no y cómo se gestiona la calidad; también se ofrece en este paquete artículos instrumentales como indicadores, el proceso de implantación, etc. P. MARCOS analiza las normas de la familia ISO 9000 y lo que se viene haciendo en cuanto a la normalización y certificación en el campo social, reconociendo que la norma que más directamente atañe a las organizaciones relacionadas con la acción social, la PNE 165011 EX Ética, Requisitos de un sistema de gestión de las ONG y ONL, está en fase incipiente de elaboración. F. ECHANOVE desarrolla el modelo europeo para la gestión de la calidad, describiendo fundamentalmente los cinco elementos clave de dicho modelo: finalidad, sistema, protagonistas, aprendizaje (adaptación y mejora) y valor añadido. R. DOMÉNECH presenta las grandes líneas del proceso seguido en la elaboración y creación de una Norma de Gestión de Calidad para el funcionamiento de las ONG de servicios sociales, con el objetivo de que estas organizaciones cuenten con una referencia que contribuya a la mejora de la eficacia y la eficiencia a la hora de cumplir sus fines; el proyecto que está en proceso de implantación y mejora pretende que «todo el mundo pueda participar en construir un sistema de gestión de calidad adaptado a las necesidades de las ONG de servicios sociales... y que este sistema de calidad sea bueno para todos».

B. PARDAVILA aporta una breve referencia del Proyecto Esfera en relación con el sistema de calidad de la ayuda humanitaria, haciendo referencia a las Normas mínimas universales y a la Carta Humanitaria; R. SUÑOL ofrece un sistema de indicadores con la finalidad de evaluar la calidad de las residencias para personas mayores, con el objetivo de «promover la mejora de un determinado sector de las mismas en un plazo de dos-tres años». El artículo de F. FANTOVA teniendo en cuenta toda la riqueza y el estímulo que proviene de las propuestas de gestión de calidad realmente existente e intentando reconstruir sus conceptos y herramientas junto con otros conceptos y herramientas de muy diversa procedencia, desarrolla los principales elementos de la gestión de calidad en los procesos de intervención social. J. GARAU, recogiendo el sentir de muchas Organizaciones No Gubernamentales, plantea como necesidad prioritaria la creación de un sistema de Gestión de la Calidad; este sistema requiere de un método, el cual lo desarrolla en siete pasos o momentos del proceso, que a su vez los agrupa en: la preparación para la implantación, la adaptación a la norma y el aseguramiento y la acreditación. En fin, J. HERNÁNDEZ presenta la relación entre supervisión y calidad y analiza la supervisión como un sistema de evaluación continua que garantiza la calidad de los servicios.

En el tercer bloque de artículos se recogen experiencias de organizaciones sociales que han emprendido el camino de la implantación de la calidad en su intervención social, en todos sus servicios o en alguno de ellos; aunque es relativamente nuevo este proceso iniciado, cada vez son más las que se comprometen, siendo el momento en el que se encuentran diferente de una a otra. En ese camino se van encontrando y se cuentan cómo lo vienen haciendo, cómo han superado las dificultades, a algunas de ellas les hemos pedido que hagan el esfuerzo de sintetizar y en pocas

páginas nos digan cómo lo van haciendo. Un puñado de ellas han aceptado, ellas son de diversos ámbitos geográficos, de diferentes colectivos. No se trata de un análisis de «buenas prácticas» (aunque habría que emprender la elaboración de un proyecto de estudio y analizar en un foro público experiencias significativas o buenas prácticas, recogerlas en un volumen, y editarlas y difundirlas), sino conocer algo más sobre ellas.

J. TAMARIT y J. J. LACASTA hablan del Movimiento asociativo FEAPS y la decisión que tomaron los diferentes componentes de la Federación Española de Asociaciones de Personas con discapacidad, en 1996, se sentaron las bases para el desarrollo organizativo y la planificación estratégica de los años siguientes y se orientó la misión hacia la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias. El primero parte del proceso seguido por FEAPS y lo extiende a Europa, ofreciendo pistas para abordar la tarea de implantar la calidad en la gestión de estas organizaciones basada en valores y principios; el segundo describe los objetivos seguidos en el proceso de la experiencia de implantación de la calidad en España. En el ámbito de la infancia, J. L. MEDÍN describe el proceso seguido por la Fundación Meniños de Galicia, y J. A. GARCÍA nos presenta el compromiso de Save the Children por la excelencia y la calidad. La Asociación Pioneros de La Rioja, cuya actividad es trabajar con menores, jóvenes y adolescentes, también han optado por la calidad en su intervención social, C. TEJADA analiza el porqué la decisión de implantar un sistema de gestión de la calidad y nos muestra los primeros resultados.

ASISPA, que trabaja exclusivamente con personas mayores ha optado por un «modelo de congruencia». M. GARCÍA-TABLADO describe el presente y futuro de la asociación, afirmando que los resultados les anima a seguir adelante con un modelo de calidad

asistencial. Cruz Roja Española, de los diferentes servicios que tiene, nos presenta el de Teleasistencia Domiciliaria a personas dependientes, se propone reflejar la apuesta de la institución por la calidad con el fin de lograr «la eficacia y eficiencia en su trabajo, la satisfacción de los usuarios y la mejora de la calidad de vida». Finalmente, E. NAVARRO nos cuenta el proceso seguido en la implantación de un sistema de calidad en los servicios de INTRÉSS en Islas Baleares.

Se cierra el monográfico con tres apartados instrumentales, en uno de ellos se hace referencia a los premios y reconocimientos existentes en sistemas de gestión de calidad, además se ofrecen enlaces y direcciones de páginas web para quien quiera pueda consultar y obtener más información. Por si no tenemos claro qué se quiere decir con determinados términos se recoge en el Glosario los más significativos, los de más utilidad y uso o los que más duda puedan ofrecer, y en tercer lugar una selección bibliográfica, preferentemente orientada hacia la calidad en los servicios sociales; sin duda que no están todos los títulos, pedimos una vez más vuestra colaboración para generar una buena y, si es posible, completa base bibliográfica y documental.

Como pasa con otros temas que estudia DOCUMENTACIÓN SOCIAL, con este monográfico quiere contribuir no sólo a difundir la idea y la práctica del trabajo con calidad, sino también invitar a los que tienen el poder de decisión y en conjunto a todas las instancias implicadas a comprometerse con la calidad, que las organizaciones sociales asuman el liderazgo que les corresponda en pro de la calidad y excelencia y la implantación de la misma en sus organizaciones. Los diferentes artículos y materiales que se ofrecen están abiertos al debate, para que sean analizados en vuestro centro de trabajo, y si os parece nos podéis hacer llegar vuestras sugerencias, acuerdos, desacuerdos, entre todos podemos

seguir profundizando y clarificando, hacerlo a través del siguiente e-mail docsocial@caritas-espa.org con los que escribáis hasta finales de diciembre de este año, me pondré en contacto y os propondré tener una jornada de trabajo de una tarde o más si así lo decidimos para estudiar vuestra propuestas.

Finalmente, DOCUMENTACIÓN SOCIAL quiere agradecer especialmente a Balbino Pardavila, a Jaime Garau y a Francisco Cánovas su disponibilidad para dialogar sobre el tema, por sus sugerencias al esquema inicial y propuesta de colaboradores; a los autores, por su disponibilidad a colaborar y dedicar parte de su descanso estival a escribir su artículo. Un reconocimiento especial por el esfuerzo que viene realizando Carlos Giner con la traducción al inglés de la mayoría de los resúmenes. A todos los que directa e indirectamente han hecho posible este monográfico, GRACIAS.

FRANCISCO SALINAS RAMOS
Director de DOCUMENTACIÓN SOCIAL

Una aproximación a la calidad en el ámbito de la Acción Social. Elementos para comprender la calidad

Albert Serra

*Economista. Profesor del Instituto de Gestión
y Dirección Pública-ESADE.
Consultor en gestión pública y social*

Sumario

1. El concepto de calidad: todo o nada.—2. Origen y objetivos de la estrategia de «calidad total».—3. La calidad en el ámbito de la acción social: complejidad y juventud.—4. La aportación de la estrategia de calidad total al ámbito social.—5. Hacia un desarrollo de calidad de la acción social y de los servicios sociales: iceberg o boya.

RESUMEN

En esta aproximación al concepto de calidad se pretende establecer un espacio de reflexión que permita ubicar las especificidades del mundo de la acción social y de los servicios sociales en el también específico mundo de la gestión de la calidad. Para ello se revisa la historia y los orígenes del movimiento de la calidad en sus distintas etapas y se establece su vinculación con el mundo industrial, con las técnicas de control estadístico y con las técnicas de estandarización y

definición de requerimientos y especificaciones en las que se basa la gestión de la calidad. Después se intenta identificar la naturaleza distinta de la acción social respecto de la producción industrial y se ponen de relieve las dos ideas clave que pretende defender el artículo: las condiciones para la calidad en el ámbito social no son las mismas que en el ámbito industrial y lo relevante de la estrategia de calidad no son los instrumentos sino el marco conceptual que los sustenta. Es de este marco conceptual del que debe sacar el mundo de la acción social su instrumental para alcanzar niveles óptimos de calidad en su producción.

ABSTRACT

In this approximation to the quality concept there is tried to establish a space of reflection that allows to locate the specifications of the world of the social action and of the services in the specific world of the quality management. For it there are checked the history and the origins of the movement of the quality in its different stages and it is established its entail with the industrial world, with the technologies of statistical control and with the technologies of standardisation and definition of requirements and specifications on which the management of quality is based. Later there is tried to identify the nature different from the social action respect the industrial production and both ideas are the key that tries to defend this article: the conditions for the quality in the social area are not the same in the industrial area and the relevant thing of the quality strategy are not the instruments but the conceptual frame that sustains them. It is of this conceptual frame of which there must extract the world of social action its set of instruments to reach ideal levels of quality in its production.

1 EL CONCEPTO DE CALIDAD: TODO O NADA

La extraordinaria popularización de la que han gozado en los últimos años las estrategias de aseguramiento de la calidad en los procesos productivos han situado estas técnicas de gestión en el centro de casi todas las propuestas de mejora organizativa en todos los sectores. El éxito de este instrumental de gestión no se explica únicamente por su eficacia operativa sino que se basa también en otros factores que son relevantes para la reflexión que aquí se presenta. Entre estos factores merecen destacarse los siguientes:

- a) La afortunada formulación de la expresión «calidad total». La evolución de la conceptualización y operativización de la gestión de la calidad llega a su punto álgido con la aparición de la teoría de la calidad total. Esta expresión hace fortuna por dos razones principales: recoge con extraordinaria precisión tanto el punto de vista del cliente como del proveedor. La idea de calidad total supone, desde el punto de vista del «cliente», la mejor garantía. Desde el punto de vista del proveedor, supone su mejor opción para el cliente y también frente a la competencia.
- b) La aparición del término calidad total no es casual. El extraordinario desarrollo conceptual y operativo que hay detrás del término es lo que, finalmente, hace que surja en una formulación, calidad total, que expresa la mejor respuesta que era posible ofrecer ante la evolución que estaban teniendo las empresas y los mercados hacia la mitad del siglo xx.

- c) El cuerpo conceptual y operativo que se construye alrededor de la preocupación por el aseguramiento de la calidad en su más alto nivel no aporta únicamente un sistema instrumental, sino que incorpora una nueva cultura al mundo de la industria y de la empresa. La calidad total no afecta sólo a los procesos sino que implica a toda la organización, a todo su entorno y, muy especialmente, a todas sus personas.
- d) El concepto de calidad total aparece como un paso, en el mundo industrial, casi definitivo, hacia la perfección. Una de las formulaciones más contundentes de uno de los principales objetivos de los sistemas de gestión de la calidad apunta en esta dirección: *cero defectos*. Conviene recordar esta perspectiva que sólo es alcanzable, e incluso imaginable, desde un alto nivel de desarrollo que la industria había ya alcanzado en el momento en que se formulan las primeras estrategias orientadas a la calidad.

Probablemente se podrían identificar otros factores que ayudarían a entender lo que aquí se pretende poner de manifiesto y que no es otra cosa que la existencia de dos lecturas del concepto de calidad. Por una parte, una lectura desde la que se percibe la gran simplicidad de las propuestas que se han derivado de los trabajos sobre la gestión de la calidad: satisfacción del cliente, cero defectos, mejora continua, etc. Sorprende que cualquiera de estas ideas pueda haber sido una innovación en algún momento. Como todas las buenas conceptualizaciones parece todo tan evidente que es difícil aceptar que no se le hubiera ocurrido a uno mismo en cualquier momento.

Al lado de esta lectura, fácil y obvia, debe considerarse otra lectura del concepto de calidad, que es la que se deriva de la

enorme dificultad de convertir los postulados y objetivos que plantea en realidades concretas. Conseguir cero defectos en procesos productivos altamente complejos y de amplias dimensiones cuantitativas es un objetivo obvio, casi imposible de alcanzar. Conseguir *siempre* la satisfacción del cliente es, de hecho, un objetivo imposible. Detectar las posibles mejoras e implementarlas de forma permanente plantea un reto técnico difícil, pero aún más difícil es el reto que supone aceptar la imperfección permanente, condición previa para la mejora continua.

En definitiva, el concepto de calidad no puede visualizarse como la guinda del pastel. Cuando hablamos de calidad total estamos hablando de *todo* el pastel. De hecho, no sólo del pastel sino también de la caja, del lazo, de la hora de entrega y, también, de su coste y de su precio. La calidad no es una parte del proceso, del producto o de la organización. No es tampoco una cualidad más del servicio o del producto. La calidad es todo y debe estar en todas partes. Cualquier desviación en cualquier momento del proceso o del producto, siempre respecto la previsión inicial establecida como objetivo, impide hablar de calidad total.

Es relevante, para la reflexión que se propone a continuación, tener presente estas dos caras de la calidad, en la medida en que ya son muchas las experiencias fracasadas en la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad debido a una lectura «obvia» y exclusivamente operativa e instrumental (arquitecturas de procesos, indicadores, cartas de servicio, ISO's, EFQM's,...) de la estrategia de calidad. Prevenir esta lectura superficial de las estrategias de calidad en el ámbito de la acción social y de los servicios sociales requiere recordar el origen de estas estrategias, su entorno natural inicial de desarrollo y apli-

cación y los condicionantes que deben considerarse para una implementación de las políticas de calidad en el ámbito social de la que se puedan esperar resultados positivos.

2 ORIGEN Y OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE «CALIDAD TOTAL»

Las modernas conceptualizaciones sobre la calidad se inician hacia principios de la segunda mitad del siglo xx. El motor de estas nuevas conceptualizaciones fue la necesidad de Japón de conseguir una mayor competitividad en *el ámbito industrial*, acompañada de alguna afortunada coincidencia, que no casualidades (1). El sistema industrial, especialmente en Estados Unidos, había alcanzado un nivel de madurez que permitía la existencia de capacidades técnicas muy potentes. La coincidencia fue que un par de las personas que, entre muchas otras, eran depositarios del conocimiento que se derivaba de estas capacidades técnicas fueron mejor entendidas por los japoneses.

W. Edwards DEMING y Joseph M. JURAN, sobre los años 50, incorporaron su trabajo a la industria japonesa. Detrás llegaron Genini TAGUCHI, Shigeo SHINGO, Karou ISHIKAWA, y trabajando desde América, entre otros, Walter SHEWART con DEMING, Armand V. FEINGEMBAUM (*Total Quality Control*, 1961) y, finalmente Phil CROSBY (*The Quality is Free*, 1979), que frente a la ya fortísima competencia japonesa empieza a trabajar en la calidad de la industria americana y formula una de las ideas central en el mundo de la calidad: la calidad es cero defectos. PETERS y WATERMAN, con su *En busca de la excelencia* y PARASURAMAN, BERRY y ZEITHALM en el ámbito de los servicios, son algunos de

(1) COSTA, Josep Maria: *Gestió de la qualitat en un món de serveis*. Barcelona: Gestió 2000, 1998.

los que continúan los trabajos de los primeros autores ya en los años ochenta y noventa.

Tal como ya se ha resaltado, los trabajos que estructuran la estrategia de la calidad total tienen su inicio y desarrollo en el ámbito industrial. La mayor parte de los protagonistas de estos desarrollos se basan en la estadística aplicada a identificar niveles de errores y grados de mejora de forma continuada y cada vez más detallada y todo ello manteniendo una permanente atención a la reducción de costes. La calidad no es literatura ni publicidad sino técnica y trabajo. Su objetivo principal mejorar, hasta casi la perfección, los procesos de producción industrial. Sólo hasta los años noventa este escenario inicial empieza a incluir al sector servicios.

Los instrumentos que se consolidan como básicos para la gestión de la calidad son sistemas orientados a la estandarización y al control continuo del nivel de cumplimiento con los estándares (BS's e ISO's). Las primeras normas de calidad datan de la primera mitad del siglo xx y fueron adoptadas por las industrias armamentísticas de Gran Bretaña y Estados Unidos. Su objetivo principal era fijar las *especificaciones*, un concepto clave para poder hablar de calidad, de los productos. El primer sistema de gestión de la calidad es una norma militar norteamericana de 1963 (*Military specification, quality program requirements*) (2).

Es obligado, visto lo anterior, establecer una primera conclusión: el concepto de calidad total está directamente vinculado a la industria de producción masiva caracterizada por ser un sistema altamente maduro y desarrollado y altamente estandarizable; su principal motivación es el perfeccionamiento de los

(2) DRUMMOND, Helga: *Qué es hoy la calidad total*. Bilbao: Deusto, 1995.

productos y, posteriormente, de los procesos de producción, y su base de trabajo es, fundamentalmente, la estadística que permite fijar con absoluta precisión en qué lugar del proceso se producen, y en qué medida, *desviaciones* respecto de las *especificaciones establecidas* con anterioridad, información que permite *mejorar de forma continuada* todo el sistema. Conviene recordar estas características porque son las que han permitido asegurar la calidad en el mundo industrial.

3 LA CALIDAD EN EL ÁMBITO DE LA ACCIÓN SOCIAL: COMPLEJIDAD Y JUVENTUD

Como resumen de lo anterior se pueden establecer algunas de las características básicas en las que se han apoyado los sistemas de calidad.

1. Desarrollo en el marco de sistemas de producción maduros (el sector industrial y, más recientemente, los servicios avanzados).
2. Desarrollo en sistemas de producción cuyo resultado es tangible y tiene corporeidad material y es, por tanto, observable y totalmente medible.
3. Desarrollo en sistemas de producción que admiten, por su naturaleza, el establecimiento de estándares y especificaciones técnicas detalladas y que se caracterizan por la repetitividad idéntica de cada uno de sus productos y procesos una vez, a partir de diseños totalmente especificados para su proceso de producción.

La cuestión fundamental y previa a la reflexión sobre la calidad en el ámbito de la producción de productos de carácter social se debe centrar en el análisis de la naturaleza de este proceso de pro-

ducción. A la realización de este análisis puede ayudar la comparación con lo que ha sido, hasta hace muy poco, el escenario básico de los desarrollos de la calidad total anteriormente presentado.

El ámbito de la acción social y, más concretamente de los servicios sociales, socioculturales, comunitarios, etc., se caracteriza por los siguientes elementos principales:

1. Se trata de un «sector de producción» extremadamente joven. En términos técnicos deberíamos hablar de sector «inmaduro» en el sentido en el que calificábamos de maduro al sector industrial. Su problema no es, todavía, acercarse a la «perfección» sino existir y consolidarse como sector.
2. El resultado de su producción es, al contrario que la del sector industrial, totalmente intangible y, por tanto, difícilmente observable, medible y comprobable estadísticamente. ¿Cómo «analizar» una entrevista en la atención social primaria y compararla con la anterior o la posterior? ¿Cómo medir el producto de una acción comunitaria grupal en relación a otras?
3. El trabajo social es relativamente poco repetitivo en sus condiciones concretas de realización. Como todos los servicios, y a diferencia de los productos físicos, su producción, en cada ocasión, depende de quien la realiza, para quién, con quién y en qué circunstancias se realiza. Cada «producto», y también cada proceso, es único y distinto aunque sea el mismo. Cada entrevista, cada usuario, cada grupo, cada acción, dentro de su homogeneidad, es única y distinta.

Es fundamental considerar estas especificidades al tratar el problema de la calidad en el ámbito social. La mera mimetiza-

ción de los desarrollos técnicos producidos en el sector industrial sólo lleva a la superficialidad en el tratamiento de la calidad en unas condiciones radicalmente distintas. Promover una estrategia de calidad total en el ámbito social supone tener en cuenta las siguientes consideraciones.

- El ámbito de la acción social desarrolla un tipo de producción en el que las personas interactúan constantemente y alteran las especificaciones existentes sin que ello tenga porqué suponer inexistencia de calidad. De hecho, la incapacidad de adaptación a cada usuario, típica del sector público, por ejemplo, es un defecto que reduce la calidad del sistema.
- Esta característica no debe ser contradictoria con las exigencias de cualquier sistema de producción: debe estar claro qué necesidad resuelve y cómo lo hace. No es necesario «especificar» aquello que debe formar parte de la capacidad de adaptación del servicio a cada realidad concreta, pero sí debe estar razonablemente claro que debe suceder y para qué. Cabe aquí recordar a ISHIKAWA (3) cuando señala que se pueden establecer más de 600 características técnicas para un bolígrafo y que hacerlo no mejora la calidad sino que hace anticuado el bolígrafo para cuando terminemos de caracterizarlo. En el ámbito social, aceptada la especificidad de cada acto, es necesaria la «caracterización» del servicio o de la acción si se quiere asegurar la calidad y su posibilidad de medición y mejora.
- La necesaria coexistencia de estas dos características en la producción de bienes sociales es el principal problema a resolver para alcanzar niveles altos de calidad en el trabajo social. Por una parte es fundamental que los procesos

(3) ISHIKAWA, Karou: *What is total quality? The japanese way*. Englewood Cliffs, Nueva York: Prentice-Hall, 1985.

de producción dejen el necesario margen de libertad a los profesionales que afrontan cada «acto de producción» con un usuario, individual o colectivo, que va a participar activamente en este acto de producción. Por otra parte es cada vez más imprescindible que los servicios sociales de toda índole dejen de ser una «imprevisible sorpresa» para cada usuario y para la propia organización, pública, social o mercantil, responsable de su producción.

Afrontar el reto de combinar estas dos exigencias de forma equilibrada es el escenario de mejora continua hacia la calidad total que le corresponde al ámbito de la producción de productos sociales. Para ello, y vistas las diferencias de origen con los sistemas de aseguramiento de la calidad desarrollados en el ámbito industrial, es más oportuno recurrir a las bases conceptuales de la estrategia de calidad que a la mera aplicación de los instrumentos (ISO's, EFQM, procesos, estándares,...) originados por estas aportaciones conceptuales. La estrategia de calidad en el ámbito social se debe centrar en *fijar las bases conceptuales de referencia* y dejar en un segundo término el arsenal instrumental que en ningún caso debe configurarse como la pieza central del sistema. Después de algún tiempo de experiencia ya empieza a estar bastante claro que la consecución de una certificación o un premio a la calidad o la publicación de una carta de servicio no supone, necesariamente, acercarse al objetivo de la calidad.

4

LA APORTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CALIDAD TOTAL AL ÁMBITO SOCIAL

Recordar a los pioneros puede ayudar a situar este marco conceptual que debe ser la referencia principal para avanzar hacia sistemas sociales de calidad.

E. W. DEMING estableció tres principios básicos (4):

- Orientación a las necesidades del usuario (cliente).
- Mejora continua.
- El sistema determina la calidad.

Sin estas premisas no importa demasiado disponer de una certificación ISO. No es necesario comentar los dos primeros principios. Están en la base de la estrategia de calidad y son claros y contundentes. Sí conviene, en el ámbito social, comentar el significado del tercero: la relevancia del conjunto del sistema para conseguir la calidad.

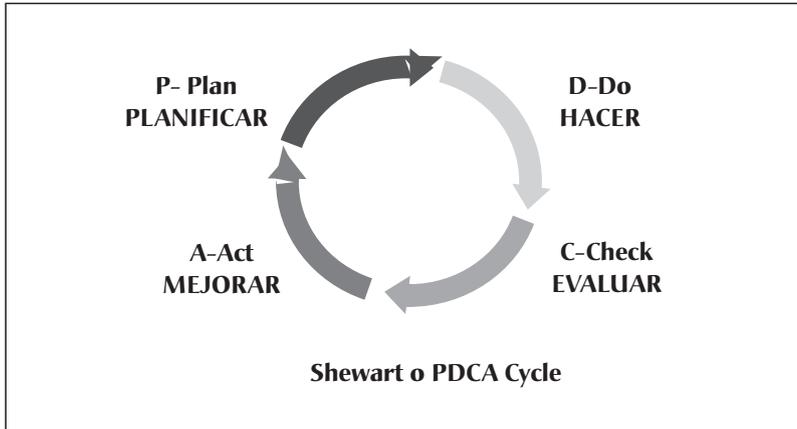
Los sistemas productivos, también los sociales, se articulan a través de tres componentes. En primer lugar, la política (visión, misión, estrategia, liderazgo, compromiso, ética,...). En segundo lugar, la técnica (capacidad de análisis, capacidad de respuesta, capacidad de solución, instrumentos, recursos, capacidades,...). No hay sistema sin base técnica consolidada, validada, probada y formalizada. No hay sistema sin un «saber hacer» colectivo, estructurado y explícito. El «saber hacer» individual puede ser de una altísima calidad, pero no constituye un sistema sino que define a un artesano individual. En tercer lugar, por tanto, la organización (personas, estructuras, infraestructuras, procesos, relaciones, clima, instrumentos circuitos, estándares, protocolos, productos, *especificaciones de proceso y de producto*,...).

Walter SHEWART da un paso más y concreta la dinámica organizativa que puede asegurar los principios de DEMING proponiendo lo que se ha dado en llamar Ciclo Shewart (5) (Ciclo

(4) DEMING, Edward W.: *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Diaz de Santos, 1989.

(5) DRUMMOND, Helga: *Qué es hoy la calidad total*. Bilbao: Deusto, 1995.

PDCA o, en versión castellana, PHEM–Planificar, Hacer, Evaluar, Mejorar).



Esta es la segunda base conceptual clave. Todo debe ser planificado, hecho, evaluado y mejorado de forma continuada y permanente.

JURAN profundiza en este marco conceptual y propone (6) tres pasos clave para la calidad: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad. Posteriormente desarrolla una espiral de progreso continuo un poco más sofisticada.

1. Identificar necesidades.
2. Diseñar una respuesta adecuada (producto o servicio).
3. Darlo a conocer.

(6) JURAN, Joseph M.: *Manual de control de la calidad*. Madrid: Mc Graw-Hill, 4.ª ed. 1997.

4. Producirlo.
5. Evaluar su bondad y utilidad social.
6. Mejorarlo todo (análisis de necesidades, producto o servicio, información, producción y proceso de evaluación).

La calidad, como es cada vez más obvio, no está en los instrumentos de gestión de la calidad sino en un funcionamiento del sistema y de la corporación globalmente consistente.

A.V. FEIGENBAUM, creador del término calidad total, aporta algunos elementos conceptuales adicionales y propone cuatro principios (7):

1. Establecer los estándares de calidad para cada producto servicio (producto o servicio y proceso).
2. Evaluar la conformidad con estos estándares de la producción realizada.
3. Actuar cuando se producen desviaciones de los estándares.
4. Planificar para intentar mejorar los estándares y, con ellos, el producto o servicio final.

La aportación específica de FEIGENBAUM es altamente relevante para el caso de los servicios sociales y de la acción social. De su propuesta se deriva una cuestión clave. *No es posible gestionar la calidad si no establecemos los requerimientos del producto o servicio.* No podemos hablar de calidad sin puntos de referencia que permitan evaluar *en relación a algo.* *No hay cali-*

(7) FEIGENBAUM, Armand V.: *Control Total de la Calidad*. México: Compañía Editorial Continental, 1991.

dad sin objetivos. En el ámbito social hay una gran preocupación por realizar la evaluación de los resultados pero hay excesivamente poca por la fijación de los objetivos (estándares a conseguir, requerimientos a cumplir, en procesos y en servicios). Y hay una evidencia que no permite discusión: sin objetivos no hay evaluación. Cualquier resultado puede ser calificado de bueno o de malo en sí mismo. Conseguir 10.000 nuevos apadrinamientos para una ONG de cooperación, por ejemplo, no es un resultado evaluable. Sólo lo será cuando previamente se haya establecido un objetivo. Y la evaluación será posible y existirá si el resultado es comparable con el objetivo (1.000, 10.000 o 100.000).

Finalizamos este breve repaso por los referentes conceptuales de la calidad total señalando una de las aportaciones de PETERS y WATERMAN (8): la calidad no es un problema técnico sino corporativo y político. La excelencia no está en los procesos sino que surge del liderazgo. No hay «gestión de la calidad». La calidad es *toda* la gestión, incluida la dirección estratégica y el liderazgo corporativo.

5

HACIA UN DESARROLLO DE CALIDAD DE LA ACCIÓN SOCIAL Y DE LOS SERVICIOS SOCIALES: ICEBERG O BOYA

Recientemente, Jane PILLINGER ha publicado un importante trabajo (9) sobre la calidad en los servicios sociales. Alguna de sus propuestas acerca de cómo enfocar el reto de la calidad en este ámbito expresan, con contundencia, esta imprescindible

(8) PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H.: *En busca de la excelencia*. Barcelona: Folio 5.ª ed. 1986.

(9) PILLINGER, Jane: *Quality in social public services*. Luxemburgo: Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, 2001.

visión y abordaje integral que requiere el tema. Desde el punto de vista de los instrumentos y metodologías con los que abordar la calidad PILLINGER cita:

- Innovación y experimentación.
- Coordinación e integración de iniciativas.
- Estrategias de partenariado.
- Participación de los usuarios.
- Iniciativas de calidad en servicios concretos.

Se trata, como se puede observar, de un enfoque en el que se concede un peso relevante a la dimensión social. Probablemente sea imprescindible, en la especificidad del ámbito social, que la implicación colectiva, de productores y usuarios, sea el complemento imprescindible para la calidad en los servicios sociales.

Para cerrar esta breve reflexión general sobre la calidad en el ámbito social se proponen algunas claves de trabajo que pueden ayudar al desarrollo de un sistema de acción social de calidad ya que éste es el objetivo y no, como a menudo se plantea, el desarrollo de la calidad en el sistema social.

En primer lugar, en el desarrollo de las organizaciones y sistemas sociales, es fundamental tener en cuenta la especificidad de su naturaleza. No se trata de sistemas productivos industriales sino de sistemas de servicios, a menudo de carácter público. Esta naturaleza específica plantea exigencias no menos específicas que deben ser tenidas en cuenta en la planificación e implementación de la estrategia de calidad.

En segundo lugar, debe considerarse que el foco principal de la estrategia debe ser el conjunto de la organización y no una

parte de ella. No tiene ningún sentido, por ejemplo, crear un «departamento de calidad». Esta es, exactamente, la más inadecuada lectura del concepto de calidad total. La calidad está dónde ocurren las cosas. O sea, en toda la organización y, a menudo, fuera de ella. Es toda la organización quien debe estar implicada en la estrategia de calidad. Y las dimensiones de la estrategia de calidad son todas las dimensiones de la organización: la política y estratégica, la técnica y la organizativa y de gestión.

En tercer lugar se debe utilizar todo el arsenal operativo desarrollado en la gestión de la calidad. Esta utilización, sin embargo, debe ser claramente instrumental y no finalista. Como ya se ha indicado, las certificaciones, o cualquier otro instrumento, no es más que eso. Es deseable, sin duda, disponer de una certificación, y por tanto de una metodología de calidad, o de cartas de servicio que permitan identificar con claridad, a los usuarios y a la propia organización, qué pueden esperar y qué deben dar. Lo fundamental, sin embargo, es conseguir la calidad evitando las deficiencias que la impiden y que, siguiendo a ZEITHALM, PARASURAMAN y BERRY, podemos definir en los siguientes términos (10):

- No saber qué esperan los usuarios y desconocer sus necesidades.
- No establecer estándares de calidad ni normas de servicio, o establecer ambas cosas errando respecto de la necesidad o haciéndolas incumplibles por la organización.
- Realizar una deficiente prestación del servicio respecto de las especificaciones y compromisos establecidos.

(10) ZEITHALM, Valarie; PARASURAMAN, A., BERRY, Leonard. Calidad total en la gestión de sericios. Madrid: Ediciones Diaz de Santos SA, 1993.

- Realizar la prestación de los servicios o las actuaciones con discrepancias entre lo que se prometió y lo que realmente se entrega finalmente. Esta es, quizás, la principal fuente de no calidad de la acción social, especialmente de la que realiza el sector público, aunque en ningún caso se pueden menospreciar las otras posibles fuentes citadas de deficiencias.

En definitiva, la mejor orientación para la consecución de la calidad total en el ámbito de la acción social y los servicios sociales es la de orientarse al desarrollo global de las organizaciones y sistemas, utilizando para ello, siempre que sea útil y razonable, los instrumentos aportados por la gestión de la calidad y, en ningún caso, decantarse por estrategias instrumentales en las que el objetivo principal es el propio instrumento de gestión.

En el primer caso la imagen de la estrategia de calidad es un iceberg. La parte visible es, en realidad, pequeña. La orientación instrumental tiende a parecerse a una boya: debajo del instrumento de «calidad» no hay nada. La carta de servicio no tiene que ver con el servicio. La organización no es consistente y su orientación de calidad es, en el fondo, una orientación «comunicacional» y de gestión de imagen corporativa. Conseguir la certificación ISO o el premio a la calidad es un objetivo en sí mismo. La orientación hacia estas estrategias tiende a dar como resultado la peor de las deficiencias: promesas que jamás se cumplen.

La calidad: estrategia o control en la prestación de servicios en un sistema de economía mixta del bienestar

Rafael Fernández Guerrero*

Ángel Martínez Moreno**

Sumario

1. Introducción.—2. Las caras de la calidad.—3. Los roles de la calidad en los sistemas de gestión de servicios de bienestar.—4. Bibliografía.

RESUMEN

El presente artículo realiza una reflexión acerca del papel que puede jugar la idea de calidad en un sistema mixto de gestión de servicios de bienestar. Se plantea constatar cómo la diversidad de poblaciones objetivo y de contenidos de los servicios está generando la emergencia de diferentes modelos de gestión mixta: uno para los servicios que encuentran un reflejo competitivo en el mercado, porque pueden ser

* Doctor en Economía. Profesor titular del Departamento de Dirección de Empresas de la Universitat de València. Economista consultor.

** Profesor asociado de la Universidad de València. Psicólogo-consultor.

objeto de demandas solventes, y otro para aquellos servicios que no presentan posibilidades de desarrollo independiente en el mercado. Los dos grupos de servicios originan estrategias diferentes de gestión mixta por parte de la Administración y las empresas. En esta situación las potencialidades de la idea de calidad se encuentran lejos de ser suficientemente explotadas. Empresas y Administración parece que han de descubrir todavía el potencial de la calidad como instrumento de desarrollo de servicios y no sólo como instrumento de control de gestión.

ABSTRACT

The present article makes a reflection on the role that can play the idea of quality in a mixed system of management of welfare services. It tries to prove that the diversity of objective populations and the contents of the services have generated the emergency of different models of mixed management: one, for the services finding a competitive answer in the market, because they could be object of solvent demands, and other, for that services not having possibilities of independent development in the market. The two groups of services create different strategies of mixed management by the Administration and the corporations. In this situation the potentialities of the idea of quality are very far of being sufficiently achieved. It seems that Corporations and Administration must discover the potential of the quality as an instrument of developing services, and not only as an instrument of controlling management.

1 INTRODUCCIÓN

La evolución social en las últimas décadas nos ha obligado a constantes intentos de redefinición del denominado Sistema de Bienestar, que se han traducido en una serie de cambios sustanciales relacionados, fundamentalmente, con la transformación de los servicios y prestaciones que lo conforman. Se han modificado los contenidos de los servicios, las necesidades que los legitiman, las poblaciones objetivo y los sistemas de gestión; pero también los roles diferenciales de la Administración Pública, de las organizaciones paraestatales y de los agentes del mercado, en la provisión, puesta en marcha y gestión de los servicios. Las transformaciones pueden apreciarse en partes significativas del sistema (sanidad y educación), pero su incidencia ha resultado profunda en el ámbito estricto de lo que denominamos Servicios Sociales, que constituyen un espacio peculiar, relevante y visible del sistema.

Son precisamente los Servicios Sociales el ámbito en el que observamos de forma palpable los resultados del cambio:

- La ampliación de la «cartera» de servicios, que ya no se reduce a aquellos que se destinaban a marginados sociales, ampliándose a otros dirigidos a la población general. Ello provoca una profunda revisión de la definición de algunos servicios, por ejemplo, los *asilos para ancianos*, cargados de connotaciones asistenciales y destinados a supuestos fracasados sociales, se reconvierten en *Centros de Día* o *Residencias de Tercera Edad*, acentuando su carácter hostelero y sanitario más que sus reminiscencias benéfico-asistenciales.

- La diversificación de necesidades objeto de atención, que se produce a partir de la presión ejercida por los colectivos ciudadanos sobre las instituciones, y la demanda de respuestas efectivas y adaptadas a las condiciones heterogéneas de usuarios cada vez más diversos. Ello ha provocado la puesta en cuestión de la tradicional uniformidad, en contenidos y formas, de prestar los servicios característica de la Administración Pública.
- La ampliación de servicios y la diversificación de necesidades objeto de atención es causa y efecto de la incorporación de las clases medias al conjunto de usuarios de los Servicios Sociales. Esta incorporación ha supuesto la transformación de las condiciones de prestación de los servicios, sobre todo a partir del hecho de que las clases medias ejercen una reivindicación activa en referencia a los niveles de calidad que se ofrecen reivindicando su condición de clientes que ejercen un derecho, frente a la conformidad de los beneficiarios que acceden de forma graciable a las prestaciones.

Un análisis más profundo de la evolución de los Servicios Sociales y en general del sistema de bienestar muestra cómo el principal factor subyacente al cambio radica en las necesidades de legitimación del Estado ante la población (HABERMAS, 1977). En este sentido, es fundamental observar un profundo cambio en los roles de grandes colectivos de ciudadanos que pertenecen básicamente a las clases medias. Efectivamente, la idea de ciudadanía, determinante de un rol social que permite al ciudadano influir en las decisiones políticas desde criterios que incluyen lo ideológico como un valor, está dando paso progresivamente a la idea de *cliente*. Ésta supone la consideración de la población como un agregado de colectivos de consumidores o

usuarios de servicios (poblaciones objetivo en términos de marketing). Desde el rol de ciudadano, el Estado se legitima como instrumento de garantía de derechos y de influencia social; desde el rol de cliente, el Estado se legitima en función de la cantidad y calidad de los servicios que ofrece en relación a los impuestos demandados. La clientelización de la ciudadanía supone la profundización de un proceso que ETKIN (2000) ha denominado «minimalismo ideológico».

Al sentirse las clases medias clientes, generan un aumento de las exigencias de servicios, tanto en términos de calidad como de capacidad de adaptación a necesidades concretas y diversificadas. En este sentido, la referencia permanente de evaluación de la calidad de servicios es la comparación, también permanente, con las ofertas similares que se pueden encontrar en el mercado a cambio de un precio. Y esto siempre que en el mercado existan servicios equivalentes en cuanto a prestaciones y características (se compara la calidad de las Residencias de Tercera Edad privadas o los servicios sanitarios o educativos privados con las/los públicos). Consecuentemente, los gestores políticos se legitiman en la medida que se muestran administradores eficaces y eficientes de los presupuestos y no tanto por sus planteamientos ideológicos (LAZARSFELD, 1971).

En todo caso, las pretensiones de redefinición del sistema, ha venido afectando fundamentalmente a tres dimensiones básicas del mismo que se refieren, tanto a los contenidos de los servicios y prestaciones, como a los usuarios de los mismos y a las formas de gestión (1).

(1) Las razones «oficiales» se relacionan con factores como la supuesta quiebra del Estado de Bienestar, la necesidad de facilitar la participación y corresponsabilidad de la sociedad civil a través del denominado «tercer sector», la conveniencia de incorporar formas de gestión más eficientes y eficaces provenientes del mundo de las organizaciones empresariales, etc. Esta cuestión ha sido ampliamente desarrollada en FERNÁNDEZ, R., y MARTÍNEZ, A., 1997, 1999 y 2001.

En cuanto a los contenidos de los servicios y prestaciones hemos de considerar que la aparición de necesidades nuevas provenientes de profundos cambios sociales (la transformación de los modos de vida, de las estructuras familiares, de la incorporación de las mujeres al mercado laboral y del aumento de la población anciana), se destacaron ya en 1993 por la Unión Europea en el *Libro Blanco sobre crecimiento y empleo. Debates y vías para entrar en el siglo XXI*, como la constatación de una realidad que se encontraba en plena construcción (JOUEN, 2000). La nueva realidad social determina la aparición también de nuevas exigencias de legitimación del Estado que, que si quiere seguir denominándose del Bienestar, tendrá que abordar las necesidades emergentes.

Nuevas necesidades implican nuevos contenidos, pero también suponen nuevos usuarios que se incorporan al sistema y no desde el carácter residual. Los destinatarios de los servicios habilitados son cada vez más las clases medias (FERNÁNDEZ y MARTÍNEZ, 1999, 2001) de tal manera que se produce un fenómeno de acusada polarización de la población objetivo de los servicios del Sistema de Bienestar. Por una parte encontramos aquellos colectivos que se sitúan en la marginalidad social o en los límites de la misma, respecto a los cuales se exige la intermediación de los Servicios Sociales, como parte del sistema, en su función de instrumento de contención y de control social (LÓPEZ, 1999). Estos servicios serán *Residencias de menores, aplicación de medidas judiciales a menores, acogida familiar, Casas de acogida para mujeres maltratadas*, etc. En contadas ocasiones estos servicios existen como oferta en el mercado fuera del ámbito de la Administración Pública, bien por razones legales, bien por razones de rentabilidad. Cuando estos servicios son gestionados por organizaciones privadas, en general se trata de: asociaciones, ONGs o *empresas de economía social sin ánimo de lucro*.

Por otra parte, identificamos los colectivos provenientes de clases medias que se incorporan como usuarios a servicios del tipo *Servicio de Ayuda a Domicilio (SAD)*, *Residencias de Tercera Edad*, *Centros de Día*, *Servicios de Intermediación en Adopciones*, etc. Muchos de estos servicios existen en el mercado y son accesibles para todo aquel capaz de generar una demanda solvente. Estos servicios han sido objeto recientemente de múltiples ensayos en cuanto a la incorporación de modalidades de gestión que han ido, desde la concertación de plazas en centros privados hasta la gestión integral de los centros de servicio, pasando por fórmulas en las que es la iniciativa privada quien realiza las inversiones iniciales de construcción y puesta en marcha. Son servicios en los que se prevé la existencia de márgenes de beneficio suficientes y susceptibles de ampliación si se incorporan posibles economías de escala. Aunque la mayoría de estos servicios, cuando no eran gestionados directamente por la Administración Pública, empezaron a serlo por organizaciones de economía social sin ánimo de lucro, ahora éstas están siendo desplazadas por empresas de capital, que se apresuran a ocupar posiciones en un sector emergente y susceptible de rápido crecimiento (FERNÁNDEZ y MARTÍNEZ, 1977, 1999).

Si por economía mixta del bienestar entendemos la confluencia de diferentes actores en la producción de servicios destinados al bienestar, puede deducirse de lo dicho que no parece tratarse de una realidad uniforme. Se identifican diversos intereses, diversas poblaciones objetivo, diversos gestores, diversos criterios de gestión y diversos mercados que coexisten bajo los mismos nombres, pero no bajo las mismas reglas. Hablar en este sentido de un supuesto Tercer Sector que origina un espacio diferenciado del Estado y del Mercado, puede llevar a errores derivados de la no consideración de la diversidad

de situaciones. En todo caso puede sospecharse que detrás de algunos intentos de presentar el Tercer Sector como una supuesta solución a otra supuesta crisis del Sistema de Bienestar puede esconderse un intento de legitimar espacios de negocio cada vez más rentables con la aquiescencia de los diferentes agentes sociales.

En este contexto es en el que habrá que considerar la necesidad de contar con la diversidad de intereses y de requerimientos, al tiempo de analizar la incidencia de la calidad. Así la calidad puede constituir un factor determinante de competitividad entre servicios equivalentes en el mercado, y de éstos con los ofertados en el ámbito de lo público (2). Ello es así porque los actuales diseños de la economía mixta del bienestar en realidad desdibujan las fronteras y límites entre lo público y lo privado, haciendo borrosas las antiguas doctrinas que preconizaron, en su momento, la necesidad de complementariedad entre la oferta de mercado y la del Estado (aunque cada vez ignoramos más en qué orden de prelación) (3). **La calidad tendrá reservado un papel y una funcionalidad diferente en aquellos servicios de la Administración Pública que no tienen equivalente en el mercado porque se muestran, por su naturaleza o por su público objetivo, incapaces de generar demanda solvente de los mismos (podríamos decirlo de otro modo, no manifiestan atractivo rentable al sector privado).**

(2) Pero hasta ahora no hemos visto que la calidad constituya un elemento de competitividad entre servicios públicos equivalentes entre sí. Así, algunos representantes de la Administración Pública se permiten reclamar la calidad como factor de competitividad en el mercado, pero se muestran incapaces, al menos hasta el momento, de incorporarla a sus propias estrategias de mejora continua de los servicios que ofertan.

(3) Así, por ejemplo, en el País Valenciano se planteó sacar a concurso 9.000 plazas en Residencias de Tercera Edad que han de ser construidas por la iniciativa privada. La Administración Pública se reserva el derecho a disponer de porcentajes de esas plazas y facilita a cambio el acceso al emplazamiento de las futuras Residencias y establece condiciones de equipamiento y servicios mínimos.

2 LAS CARAS DE LA CALIDAD

Nadie duda de la necesidad de incorporar la calidad a los servicios que conforman el sistema de bienestar. Sin embargo la calidad constituye una de esas ideas que en ocasiones han sido calificadas como *ideas insaciables*. Ello implica que forma parte de un grupo de conceptos que aparecen generalmente como deseables por parte de todos en la misma línea que la comunicación, la motivación o la participación (¿cuanta comunicación, motivación o participación es suficiente para un colectivo?). Se trata de conceptos que aparentemente se legitiman a sí mismos. Sin embargo, en la medida que son susceptibles también de generar costes e ineficiencias y de que a partir de una determinada presencia parece que no aportan suficiente valor a los resultados, su fomento ha de ser racionalizado. Es por ello que estos conceptos requieren, más que otros, una definición operativa y, si no objetiva, que sea al menos capaz de generar la garantía de un consenso intersubjetivo amplio.

Así, aunque intuitivamente podemos disponer de una idea de calidad que básicamente se manifiesta en «hacer las cosas bien», «producir aquello que se ha diseñado» u «ofrecer al cliente aquello que se le ha prometido», en la práctica podemos encontrarnos con distintas perspectivas de la calidad que, aunque no son incompatibles entre sí, en ocasiones tienden a presentarse como autosuficientes. La literatura sobre calidad suele distinguir cuatro niveles de abordaje de la misma que pueden resumirse en: *inspección* de los resultados o productos finales, *control de los procesos*, *aseguramiento de la calidad* y *calidad total*, pero aquí consideraremos únicamente los dos últimos niveles que son los que implican una gestión específica de la calidad.

Por *aseguramiento de la calidad* se entiende todo el conjunto de sistemas, normas, métodos, técnicas y mecanismos

tendientes a conseguir que se obtengan los resultados previstos en los tiempos previstos, utilizando los medios y procedimientos establecidos previamente para ello. La perspectiva del *aseguramiento* insiste en el control como herramienta básica, pero esa misma insistencia convierte el control en la actitud básica. Al servicio del control se han desarrollado, desde la perspectiva del aseguramiento, potentes herramientas que tienen como misión fundamental identificar las posibles disfunciones, errores y *gaps* a fin de corregirlos y de prevenirlos en el futuro.

El planteamiento de *calidad total* es mucho más amplio, incorpora la idea de aseguramiento pero la supera en amplitud y en actitud. Así, el presupuesto básico de la *calidad total* es que todo proceso, producto o servicio es susceptible de ser mejorado en relación con los mecanismos de obtención de resultados o con los resultados mismos. Los planteamientos de *calidad total* han generado no sólo mecanismos de control sino también instrumentos dirigidos a la optimización y mejora continua. No se trata únicamente de limitar las posibilidades de aparición de errores o disfunciones, sino también de generar innovaciones que permitan una mejor adaptación de los productos y servicios a las necesidades de los clientes y a que éstos lo perciban así. La *calidad total* constituye una opción estratégica que comporta una serie de actitudes que se caracterizan por la apertura al desarrollo de las organizaciones y la consideración de la idea de cliente, interno o externo, como criterio central de gestión.

Con todo, la aplicación de la calidad a los servicios, en su versión de aseguramiento o en la de calidad total, presenta sus propias características diferenciales. En este sentido se han señalado suficientemente en la literatura cuestiones como la intangibilidad de los servicios, el hecho de que se consuman en

el propio proceso, la irrepitibilidad o, incluso, el hecho de que la calidad sea un resultado de factores tanto objetivos como subjetivos (EIGLER y LANGEARD, 1987; CORELLA, 1996; ROSANDER, 1992; ZEITHALM, PARASURAMAN y BERRY, 1993, etc.).

Cuando de lo que se trata es de servicios de apoyo a personas, las restricciones y condiciones a que está sometida la percepción de calidad se hacen más exigentes. En este sentido, a las características generales de los servicios cabría añadir que en los de este tipo:

- Habitualmente existen varios clientes simultáneos, de forma que los beneficiarios del servicio no siempre son los usuarios directos de los mismos. Se puede considerar que los familiares son tan usuarios de un servicio residencial como el anciano; incluso puede entenderse que la Residencia satisface, en ocasiones, necesidades más relacionadas con los familiares que con el anciano.
- Gran parte de los servicios de apoyo a personas son coproducidos. Es decir, que para un funcionamiento óptimo se requiere la participación activa de los usuarios. Esta participación puede ir desde el simple cumplimiento de prescripciones médicas, a la adopción de actitudes tendentes a la participación social o a la realización de prácticas de vida saludables. Es fundamental establecer en este punto la diferencia con otro tipo de servicios, que tienden a valorarse de forma superior en cuanto a su calidad, en función del grado de despreocupación del cliente respecto a su ejecución (por ejemplo, la reparación de automóviles o los servicios en el hogar).
- Los factores relacionales son tan o más determinantes de la calidad que el contenido mismo de los servicios. En los servicios de apoyo a personas el peso específico de las

relaciones personales suele resultar muy superior al de la mayoría de los demás servicios, en la medida que afectan a actividades que generalmente se han realizado en el ámbito de la intimidad personal o familiar. En la mayoría de las ocasiones el *cómo* acaba siendo más determinante que el *qué*.

- Como consecuencia de lo anterior, la percepción de calidad por parte de los clientes o usuarios, directos o indirectos, se encuentra sometida a grandes variaciones ya que se asienta sobre factores subjetivos. Pero además, algunos de los elementos determinantes de la percepción de calidad son del tipo de lo que anteriormente hemos llamado *ideas insaciables*. Ello ocurre así porque se trata de servicios en los que el criterio de comparación y de valoración es la propia experiencia del usuario y no un estándar determinado, aunque éste hubiera sido negociado explícitamente con el cliente. La experiencia de servicio genera nuevos estándares de referencia que tienden a aumentar en términos de exigencia hacia los proveedores, ya que son acumulativos respecto a lo que se considera razonablemente esperable, que pasa progresivamente a considerarse razonablemente exigible.

Si la calidad es un factor dinámico en los servicios, sometido a cambios en sus estándares perceptivos y por tanto en los criterios de valoración, en los servicios de apoyo a personas este proceso se acentúa de forma casi automática. En este sentido es de señalar la tendencia inercial a considerar que los estándares en los servicios personales tienden a establecerse como equivalentes a lo óptimo (CORELLA, 1996). El problema reside en que lo óptimo suele resultar inalcanzable, además cada

uno de los agentes que intervienen, y los usuarios mismos, pueden tener diferentes opiniones acerca de qué constituye lo óptimo en un servicio determinado (4).

3 LOS ROLES DE LA CALIDAD EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE SERVICIOS DE BIENESTAR

En la medida que se han ido acumulando experiencias de certificación de la calidad en diferentes sectores de la industria y de los servicios, algunos responsables políticos y técnicos han entendido que la calidad constituye un instrumento susceptible de convertirse en una especie de cuadro de mandos, capaz de permitir el control efectivo de los servicios, cuya gestión había sido confiada por la Administración Pública a empresas privadas, en sus diferentes modalidades.

Aparentemente al menos, este planteamiento puede presentar importantes ventajas. Si la calidad constituye uno de los principales factores de competitividad entre las empresas en el mercado, ¿por qué no incorporarla como factor de mejora de los servicios públicos gestionados por empresas privadas? Si la calidad es una de las ventajas buscadas (al menos así se proclama), cuando se justifica la entrada de la empresa privada en la gestión de lo público, aparentemente al menos, habrá de ocupar un lugar relevante en el modelo de economía mixta.

Podemos identificar diferentes niveles de presencia e intensidad de la calidad en los modelos mixtos de gestión. Algunos de estos niveles no se han puesto en práctica actualmente, pero

(4) En una actividad que comporte la participación del usuario, como pueda ser el cumplimiento de prescripciones médicas tipo seguir una dieta o hacer ejercicio, éste podría considerar que un servicio que implique pasividad por su parte, presenta un nivel de calidad superior a otro que requiere su participación activa. Un analista externo y objetivo seguramente no compartiría la percepción del usuario.

forman parte del imaginario de posibilidades con los que cuentan los responsables políticos y técnicos.

1. *Garantía de gestión no problemática de los servicios.*

La gran capacidad legitimadora de los servicios públicos respecto de los gestores políticos plantea que la máxima prioridad sea garantizar que los problemas derivados de la gestión no generen situaciones que puedan ser interpretadas como negligencia, arbitrariedad o nepotismo. Ello resulta especialmente importante si se considera que los Servicios Sociales se ocupan de colectivos de población que resultan especialmente sensibles a la opinión pública (ancianos, niños, colectivos en desventaja social, etc.).

Como puede fácilmente deducirse, se trata de una forma negativa de entender la calidad. Sin embargo, es la más extendida e implica habitualmente que la entidad gestora de un servicio público ha de asumir la responsabilidad de las posibles deficiencias, salvaguardando en lo posible la responsabilidad y el prestigio de la Administración Pública y de sus gestores. Constituye el origen de formas de gestión defensiva que contaminan tanto las prácticas de la Administración como las de las empresas.

2. *La certificación de calidad de las entidades candidatas a gestoras como criterio de selección de proveedores.*

No se ha utilizado de forma generalizada, pues son pocos los proveedores que disponen de certificaciones de calidad. Puede considerarse que disponer de una certificación de calidad sólo ha supuesto en ocasiones un criterio añadido, aunque no determinante, en la selección de empresas gestoras. Por otra parte, se trata

de un requisito que, aunque en principio pudiera parecer relevante como garantía de buenas prácticas de gestión de la empresa, en la realidad dista mucho de ser así, sobre todo si tenemos en cuenta el importante papel que juegan los aspectos relacionados con la conformidad a los procedimientos establecidos en la concesión y mantenimiento de las certificaciones. Ello produce en ocasiones situaciones paradójicas en la línea de que, la posesión de una certificación de calidad para empresas que gestionan servicios de apoyo a personas, pueda generar, incluso, ineficiencias y dificultades de adaptación a las características y requerimientos de una gran diversidad de condiciones de los usuarios. Los procedimientos hacen olvidar a veces los procesos y los objetivos que le dieron origen.

3. ***El servicio de inspección de la Administración como instrumento de aseguramiento de la calidad.*** Este procedimiento constituye con mucho el más generalizado entre los mecanismos de control de la calidad en las formulas de economía mixta. Por una parte la Administración Pública emite una serie de normas que regulan la concesión de autorizaciones y certificaciones que permiten la apertura de centros o la concertación de servicios de las empresas con la Administración. Esta normativa sirve de base para la generación de listas de comprobación del funcionamiento de los servicios y regularmente se aplican, por parte de funcionarios inspectores, a la que se supone que es la realidad organizativa de los diferentes servicios y centros de atención. Su planteamiento es asimismo negativo en la medida que se centra, básicamente, en la búsqueda de ausencias, la localización de errores y la identificación de desviaciones.

4. ***La calidad total como estrategia de desarrollo de servicios.*** Este planteamiento se sitúa en la perspectiva de que el control y aseguramiento de las condiciones de gestión ha de realizarse desde un espacio diferente al de la calidad y explícitamente ligado a los servicios de inspección de que dispone la Administración Pública. Lo contrario plantea un reduccionismo de los criterios de calidad a los de inspección, que resultan incompatibles con los planteamientos de la *calidad total*.

Si uno de los objetivos de las fórmulas de economía mixta consiste precisamente en la búsqueda de la innovación en las formas de gestión, se hace necesario, por una parte, no dejar la calidad en manos exclusivamente de los proveedores de gestión; pero por otra no utilizarla como arma fundamental de la fiscalización en manos de la Administración. Ha de entenderse que la calidad, al menos la que se plantea como *calidad total*, ha de implicar aprendizaje permanente de las organizaciones a partir de las experiencias del trabajo. El objetivo de la *calidad total* no puede ser otro que la mejora del servicio para los usuarios (para los directos, para los indirectos y para la sociedad en general). El grado de desarrollo de los servicios constituye el indicador de la eficacia del sistema de calidad que, de este modo, sólo puede estar formulado en positivo. En positivo significa que no se renuncia a la identificación de fallos o a la fiscalización de las condiciones de gestión, pero se incorpora como factor central de la política de calidad la identificación de oportunidades de mejora, desde la perspectiva de los clientes, de las organizaciones gestoras y de la propia Administración. No somos tan ingenuos de pensar que las partes renuncian a sus intereses particulares, ni pensamos que deban hacerlo; sin embargo podemos estar de acuerdo en que las cosas cambian según se parta de lo que nos separa o, por el contrario, de lo

que nos es común. La calidad total es básicamente una cuestión que se relaciona con las actitudes y con el establecimiento de complicidades. La *calidad total*, como perspectiva de gestión en una economía mixta, por otra parte, no es posible sin la participación de los usuarios clientes y de los representantes de la sociedad civil, en tanto que destinataria y protagonista a la vez del sistema de bienestar.

En la medida que se pretenda entender la calidad, fundamentalmente como un instrumento de control y de fiscalización externa de la gestión, y asimilarse de este modo a los protocolos de inspección administrativa, la calidad puede constituir una buena idea con un efecto perverso sobre la gestión. De este modo se generan fenómenos del tipo del efecto de la «aldea Potenkin» (5), cuando lo que efectivamente ocurre es que se produce una sobreadaptación artificiosa a los indicadores de evaluación, olvidándose los contenidos reales de la gestión de las relaciones entre el personal en contacto de los servicios y los usuarios de los mismos. Este constituye actualmente un problema real y constatable si se analizan con un mínimo de profundidad los servicios públicos que son objeto de gestión privada. Las empresas generan, lógicamente, protocolos de autoinspección que permiten anticipar los indicadores que utilizará la inspección para evaluar su gestión, dedicando más esfuerzos al establecimiento de formas de gestión defensiva que a la mejora de la calidad de los servicios. Y éste no es un problema achacable a las empresas de gestión sino a la propia Administración Pública, que se encuentra en el origen del proceso de acción-reacción destinado al control para garantizar formas de gestión no problemáticas que no cuestionen su legitimidad y las capacidades de los responsables políticos.

(5) Efecto por el que llega a pensarse que, dado que se ven las fachadas de las casas de la aldea en buen estado, éste existe en realidad.

Confundir la calidad con la inspección constituye un gravísimo error conceptual, equivalente a confundir la garantía de derechos (del ciudadano por el hecho de serlo, frente al Estado necesitado de legitimación) con los instrumentos de competitividad entre empresas en el mercado. Entender la calidad como una estrategia de compromiso, constituye una garantía de progreso social, asegurando a la vez procesos legitimantes, bien gestionados o, lo que es lo mismo, garantes de la eficacia así como de la eficiencia.

4 BIBLIOGRAFÍA

- CORELLA, J. M.: *La gestión de servicios de salud*. Díaz Santos, 1996.
- EIGLIER, P., y LANGEARD, E.: *Servuction. Le Marketing des services*. París, McGraw-Hill, 1987.
- ETKIN, J.: *Política, Gobierno y gerencia de las organizaciones*. Prentice Hall, 2000.
- FERNÁNDEZ, R., y MARTÍNEZ MORENO, A.: *Organizaciones que gestionan Servicios de Apoyo a Personas. Una aproximación sectorial*. Proyecto Europeo ADAPT. 1997.
- *Servicios de apoyo a personas. Aportaciones a la gestión de empresas de economía social del sector*. KRK, Oviedo, 1999.
 - «Personas, conocimiento e innovación en Servicios Sociales». En las IV Jornadas sobre Calidad y Servicios Sociales. Universidad de Deusto. Bilbao, 17 y 18 de noviembre de 2001.
- HABERMAS, J.: *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*. Amorrortu, 1977.
- JOUEN, M.: *Diversité européenne. Mode d'emploi*. Descartes et Cie. París, 2000.
- LAZARSFELD *et al.*: *Planificación sociológica de los problemas sociales*. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1971.

LÓPEZ, G. M.: *Condición marginal y conflicto social*. Ed. Talasa, Madrid, 1999

LÓPEZ, J, y GADEA, A.: *Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la Administración Pública*. Eds. Gestión 2000, Barcelona, 1995

ROSANDER, A. C.: *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Díaz Santos, 1992.

UNIÓN EUROPEA-COMISIÓN EUROPEA: *Crecimiento, competitividad y empleo: retos y pistas para entrar en el siglo XXI: Libro Blanco*. Unión Europea., 1993.

ZEITHALM, A.; PARASURAMAN, A., y BERRY, L.: *Calidad Total en la gestión de servicios*. Díaz de Santos, 1993.

La cultura de la calidad desde una perspectiva histórica

Francisco Cánovas Sánchez
Jefe de Planificación y Evaluación
Subdirección General de ONG y Subvenciones
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Sumario

1. Orígenes de la gestión de calidad.—2. El impulso japonés.—3. La internacionalización de la cultura de la calidad.—4. La renovación de las ONG y la cultura de la calidad.—5. El compromiso de la transparencia.—6. Bibliografía.

RESUMEN

Este artículo analiza la trayectoria histórica de la cultura de la calidad, esto es, de las concepciones, las técnicas y los procedimientos desarrollados a lo largo del último siglo, con el fin de modernizar el funcionamiento de las organizaciones, de mejorar la calidad de los productos y servicios y satisfacer las expectativas de los clientes. Se destacan básicamente tres etapas: los orígenes en Estados Unidos a principios del siglo XX, el impulso japonés de los años cincuenta y las tendencias recientes. Este análisis histórico evalúa la aplicación de los sistemas de calidad en las Administraciones y, sobre todo, en las organizaciones sociales, en las que, en los últimos años, en el contexto de desarrollo organizativo y ampliación de la prestación de servicios que llevan a cabo (See attached file: C-Calidad, perspectiva histórica.doc),

la calidad y la transparencia se han convertido en indiscutibles ejes estratégicos para la renovación de las organizaciones solidarias.

ABSTRACT

This article analyzes the historical path of the culture of the quality, this is, of the conceptions, the technologies and the procedures developed along last century, in order to modernize the functioning of the organizations, of improving the quality of the products and services and to satisfy expectations of the clients. Basically three stages are outlined: the origins in the United States at the beginning of the 20th century, the Japanese impulse of the years 50 and the recent trends. This historical analysis evaluates the application of the quality systems in the Administrations and, especially, in the social organizations, in which in the last years, in the context of organizational development and amplification of the rendering of services that they carry out (See attached file: C-Calidad, perspectiva histórica.doc), the quality and the transparency have been converted in indisputable strategic axes for the renovation of organizations of solidarity.

La preocupación por la calidad, por hacer bien las cosas, es algo que ha presidido la evolución de la Humanidad en las diferentes etapas históricas. El ser humano, desde los tiempos prehistóricos, se ha caracterizado por tener un impulso innato hacia la atención de sus necesidades, la superación de los problemas, la consecución de mejores condiciones de vida... Esta exigencia le permitiría a lo largo del tiempo ir avanzando en el dominio de la Naturaleza, en el conocimiento del entorno y en el desarrollo científico, tecnológico y económico que han hecho posibles los actuales niveles de calidad de vida.

Se podría decir, en cierto modo, que el progreso humano es un resultado de este esfuerzo por la calidad, entendida como la preocupación por el conocimiento del entorno, la atención de las necesidades personales y sociales, la superación de los problemas y la búsqueda de mejores condiciones de vida. Así, durante siglos, en las épocas antigua y medieval, los artesanos se propusieron establecer sistemas de formación y de control que les permitiera elaborar productos bien realizados, sin desperfectos, funcionales, que fueran útiles y durasen mucho tiempo. Era una de las principales funciones que desempeñaban los gremios. Después de la primera Revolución Industrial, y sobre todo a lo largo de los siglos XIX y XX, las innovaciones tecnológicas permitieron multiplicar la capacidad de producción y abaratamiento de los costos, dándose un giro hacia la fabricación en serie de productos, de naturaleza perecedera, consumibles y cambiables en un tiempo relativamente corto, que se proponían sobre todo satisfacer la necesidad de novedad de los clientes.

Durante las últimas décadas se ha consolidado esta evolución. En un escenario presidido por la mundialización, la sobre-

producción, la diversidad de ofertas, la competencia y la mercadotecnia lo determinante ya no es la calidad del producto, sino su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Actualmente, la gestión de calidad es el discurso de moda de los responsables de las empresas, de las Administraciones Públicas y de las ONG de los países avanzados. Sus técnicas y métodos de trabajo se aplican cada vez más en las organizaciones y sus ideas ganan adeptos entre políticos, empresarios y gestores de cualquier campo de actividad. Se dice que su introducción produce la «excelencia», la «revolución» de los sistemas de gestión, la satisfacción del cliente. El concepto de calidad y su expresión más completa, la calidad de vida, ha entrado a formar parte de la cultura y los valores básicos de nuestra sociedad, junto a la democracia, el desarrollo sostenible, la justicia y el respeto a la diversidad.

1 ORÍGENES DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Las ideas de la gestión de calidad, tal como son concebidas actualmente, fueron perfiladas por los expertos norteamericanos en organización del trabajo **a principios del siglo xx**. Consistían, básicamente, en el establecimiento de especificaciones para los procesos de producción, que debían ser tenidas en cuenta con el objeto de reducir errores, desperfectos y lograr mejores productos. Fue uno de los resultados de la escuela denominada «Teoría de la Organización», cuyos principales exponentes fueron Frederick W. TAYLOR, L. GULICK y H. FAYOL. La orientación general de esta corriente fue la propuesta de un conjunto de reglas y de procedimientos que garantizaran la eficiencia de la empresa, concebida ésta como una organización

racional, formal y jerárquica. TAYLOR formuló un nuevo concepto de producción, al descomponer el trabajo en tareas individuales, separando las tareas de planificación de las de ejecución y las de producción de las de inspección. Sus propuestas, que pasarían a denominarse «sistema taylorista», tuvieron un amplio desarrollo en las empresas de la época.

Una réplica de esta orientación fue la «Escuela de las Relaciones Humanas», formulada en los años 20 por John DEWEY, Elton MAYO y Kurt LEWIN, entre otros. Para ellos, los factores sociales de la empresa-organización, esto es, la dinámica que se establecía entre los propios trabajadores, sus organizaciones informales, el liderazgo, las posibilidades de participación y el ambiente de trabajo, tenían una importancia decisiva en el desenvolvimiento de la actividad empresarial y en sus resultados. En este sentido, la Western Electric realizaría entre 1927 y 1932 varias investigaciones en su factoría de Hawthorne con el fin de verificar la importancia de los trabajadores en la mejora de la eficiencia empresarial.

La primera empresa que destacó en la introducción de las técnicas del control de calidad fue la Western Electric, de EE.UU., una empresa especialmente innovadora de la organización y la gestión, que en los años 20, creó un departamento independiente dedicado a la inspección. De ese departamento surgirían los pioneros de la cultura de la calidad: Walter SHEWART, Harold DODGE y George EDWARD. El más sobresaliente de ellos fue SHEWART, autor de la obra *Control económico de la calidad del producto*, editada en 1931. SHEWART fue el creador del «Ciclo PHVA» (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), que más adelante sería rebautizado como «Ciclo Deming», y de las fichas de control, que se proponían distinguir entre las causas comunes y las especiales, las cuales tuvieron una amplia difusión a principios de los años cuarenta con la extensión de la producción en serie.

Otro de los ideólogos de la cultura de la calidad, Joseph JURAN, iniciaría durante estos años su trayectoria en este campo. En 1928 publicó la obra *Métodos estadísticos aplicados a los problemas industriales*, la cual fue incorporada al manual de calidad de la AT&T. Por otra parte, en 1939 fue designado director de Ingeniería Industrial de la Western Electric, consolidándose así su trayectoria profesional.

Durante la Segunda Guerra Mundial el ejército norteamericano utilizó procedimientos estadísticos de muestreo y estableció requisitos que debían cumplir sus proveedores. En 1944 se publicó la Revista *Industrial Quality Control*, la primera revista especializada en temas de calidad. En 1944 y 1945 Peter DRUCKER realizó un estudio en profundidad sobre la General Motors, analizando la situación de las fábricas de la compañía al este del Mississippi. Sus principales conclusiones se publicaron en 1946 en su obra *Concept of the Corporation*, en la que combinando la perspectiva económica y la sociológica, estudia la empresa como «una estructura social que reúne a los seres humanos con el objeto de satisfacer las necesidades económicas y los deseos de una comunidad».

En 1946 se constituyó la American Society for Quality Control (ASQC), que se planteó el cometido de canalizar y potenciar estas líneas de trabajo. Sin embargo, después de la II Guerra Mundial, todos estos procesos de desarrollo de la gestión de calidad no continuaron progresando e incluso perdieron vigencia.

2 EL IMPULSO JAPONÉS

La segunda etapa de la cultura de la calidad se desarrolló fundamentalmente en Japón, **entre los años 45 y 60**. Las gran-

des necesidades de reconstrucción del país después de la II Guerra Mundial llevaron a los dirigentes japoneses a interesarse por las técnicas americanas de gestión de calidad, con el fin de estudiar su posible aplicación a las numerosas necesidades que entonces tenían planteadas, apreciando que su cultura era especialmente receptiva a su aplicación. En 1946 se constituyó la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), que se asignó el cometido de difundir las ideas de la gestión de calidad por todo el país. Para ello, en 1950 invitaron a Edward DEMING, profesor de la Universidad de Columbia, a que dictara un ciclo de conferencias y seminarios, que se extendió durante dos meses, que le permitió introducir los conceptos modernos de calidad, el PHVA de SHEWART y los sistemas estadísticos de control de calidad. Uno de los resultados de la visita fue la creación en 1951 del Premio Deming de la calidad, con la finalidad de estimular a las empresas a su mejora continua. Ese mismo año Armand FEIGENBAUM publica Total Quality Control (TQC), en donde se formula el concepto de «calidad total».

Las ideas de DEMING fueron así extendiéndose, pero encontraron resistencias en los dirigentes empresariales japoneses por el exagerado énfasis que ponían en los métodos estadísticos. En este sentido, la JUSE optó por explorar otras formulaciones, invitando para ello en 1954 a Joseph JURAN, quien desempeñaría un papel determinante al conseguir resolver estos problemas y favorecer una transición gradual desde los sistemas de control estadístico hacia los de calidad total.

Los sistemas de calidad fueron convirtiéndose en Japón en una prioridad estatal y comenzaron a aplicarse en los más variados campos de actividad. En 1957 Kaoru ISHIKAWA destaca la importancia de aplicar la cultura de la calidad en el funcionamiento general de toda la organización y resalta el importante

papel que desempeñan los trabajadores. A este propósito, creó los «Círculos de Calidad», integrados por los trabajadores, con el fin de implicarlos en los diferentes procesos de mejora. Se recuperan así algunas de las ideas de la escuela de las relaciones humanas, como la importancia de las relaciones que se establecen entre los trabajadores, reguladas por normas y códigos propios, el valor de su experiencia en la mejora de los procesos y, en general, la conveniencia de fomentar la información y la participación en la toma de decisiones. La calidad es concebida como un proceso de mejora continua y los directivos y los profesionales deben implicarse activamente en los procesos de renovación. El papel de los trabajadores es esencial en la concepción de la calidad entendida como «cero defectos».

Por otra parte, las orientaciones de la mercadotecnia fueron cambiando sucesivamente, pasando de la orientación al producto a la orientación hacia las ventas y desde ésta a la orientación hacia el cliente. Así pues, desde los años 50 la satisfacción del cliente se convertiría en el objetivo fundamental de las actuaciones de calidad.

JURAN publicó durante estos años su *Manual de Calidad* que fue muy utilizado en la formación de los responsables de calidad de las empresas. Los ingenieros de Toyota, dirigidos por Taiichi OHNO, introdujeron en los años 50 estas ideas en la industria del automóvil, consiguiendo éxitos en la reducción de los errores de producción y el abaratamiento de costes. Los buenos resultados del llamado «modelo toyotista» hicieron que se extendiera paulatinamente a la industria nipona, lo cual mejoró su competitividad en relación con las restantes potencias económicas. En 1972, Yoji AKAO desarrolla el «Despliegue de la Función de la Calidad» (DFC), en el astillero de la Mitsubishi en Kobe. Japón en los años 80 se convertiría en una potencia económica mundial.

En 1946 se creó en Ginebra, al amparo de la ONU, la Organización Internacional de Normalización con la misión de promover la competitividad empresarial y la apertura de nuevos mercados, mediante la elaboración de normas internacionales por consenso voluntario. Esta Organización sería la promotora de las conocidas Normas ISO, término derivado del griego «isos», que significa «igual», elegido para que denominase a normas iguales con independencia del lugar en el que se aplican y para que diera a la organización una sigla universal, evitando los problemas de traducción de su nombre a los diversos idiomas.

3

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA CULTURA DE LA CALIDAD

La tercera etapa del desarrollo de la calidad **se inició en los años 60**. El mundo industrial y comercial entró en una nueva etapa, mucho más compleja y competitiva, en la que se configuraron nuevas formas de producción de bienes y de gestión empresarial. Si anteriormente lo determinante era la atención a una creciente demanda, en aquellos años el desarrollo de las comunicaciones, el aumento de la competencia y la dinámica del mercado mundial plantearon la necesidad de producir y gestionar de una manera más eficiente y de proporcionar valor añadido a los productos y servicios. La cultura de la calidad se fue así abriendo camino, estableciéndose normas de aseguramiento de la calidad que se aplicaron a todo tipo de organizaciones, de prácticamente todo el mundo.

Los países occidentales tomaron buena nota del fuerte desarrollo económico japonés, superaron las explicaciones simplistas que habían hecho sobre el mismo, esto es, que se debía a

los bajos costos laborales, a la robotización, a la alianza impía del Estado y la Industria para invadir mercados, etc., y se dieron cuenta de la influencia de los sistemas de calidad en la mejora de su competencia. Estados Unidos, y más adelante Europa, sufrieron la importación masiva de productos japoneses, que penetraron en sus mercados al tener mejor calidad y ser más baratos.

En Estados Unidos la gestión de calidad tomó un nuevo impulso. Armand FEIGENBAUM, de la General Electric y Director fundador de la Academia Internacional de la Calidad, reiteró la vigencia del principio de la satisfacción del cliente como objetivo prioritario de la calidad. De acuerdo con los resultados de diversos estudios de mercado demostró que, con la elevación del nivel de renta, la mayoría de los clientes valoraban más la calidad que el precio de los productos. La satisfacción del cliente era ratificada, así pues, como objetivo central de la gestión de calidad. Otra de las aportaciones de FEIGENBAUM fue la promoción de la ética de la calidad a escala internacional.

El concepto de **reingeniería** se fue imponiendo en el mundo empresarial, impulsando la flexibilización de las estructura organizativas para adaptarlas permanentemente a los cambios y a las nuevas necesidades socioeconómicas. Asimismo, apareció el concepto de **benchmarking**. Esta tecnología de gestión, acuñada por Xerox a finales de los años 70, permite a una organización comparar los niveles de eficiencia de sus prestaciones y servicios con estándares externos, corrigiendo las deficiencias, incorporando innovaciones y, en suma, adoptando planes de actuación que mejoren la calidad del trabajo. «Benchmarking —como dijo Robert C. CAMP— es la búsqueda de mejores prácticas con el fin de conseguir la excelencia». Es un método para la mejora basado en la comparación de las actividades de una

determinada organización con las más avanzadas del sector, estudiándose cómo éstas han conseguido sus avances y con estas informaciones adoptar medidas para mejorar sus propios procesos.

Los consumidores de Estados Unidos se organizaron y constituyeron la «Comisión para la seguridad de productos al consumidor». El movimiento consumerista fue extendiéndose en las últimas décadas del siglo xx en la defensa de los derechos de los ciudadanos, especialmente en los ámbitos de la alimentación, la sanidad y el comercio.

La Organización Internacional de Normalización dio en 1979 un importante cambio de rumbo. Si en anteriores etapas priorizó el desarrollo de estándares técnicos para productos, a partir de entonces comenzó a trabajar en estándares de gestión de calidad, que se convirtieron posteriormente en las normas ISO 9.000, diseñadas para ayudar a las empresas a desarrollar sistemas de control de calidad, terminar con las evaluaciones de calidad duplicativas, asegurar la calidad de los productos de los proveedores y proporcionar certificaciones acreditativas.

Desde su desarrollo en 1987 las normas ISO 9.000 fueron extendiéndose en los países desarrollados y *de facto* se convirtieron en un requisito para las compañías que comerciaban con Estados Unidos y la Unión Europea, para la entrada en ciertos mercados y la asignación de contratos, dando credibilidad a los productos y servicios.

DEMING publicó en 1985 su obra *Out of the crisis*, en la que expuso su conocida teoría de los 14 criterios, en los que enfatizó la concepción de la calidad como un proceso continuo y el necesario compromiso de la dirección en la implantación de los sistemas. Por su parte, JURAN publicó al año siguiente *La trilogía*

de Juran y ayudó a la creación en 1987 del Premio Nacional Malcolm Baldrige para reconocer el desarrollo de la calidad.

Peter DRUCKER, otro de los principales expertos en el desarrollo de la calidad, tanto en el sector comercial como en el solidario, a lo largo de sus obras destaca esencialmente tres aspectos: la necesidad de que los directivos de las organizaciones sean innovadores y se anticipen al futuro, la importancia de fundamentar la implantación de los sistemas de calidad en la ética de la responsabilidad de todos los que forman parte de la organización, desde los socios y los voluntarios hasta los profesionales y los directivos y, sobre todo, la necesidad de que todos ellos se sientan miembros activos de la organización, que se sientan partícipes de su dirección, de sus líneas de trabajo y su proyección en la sociedad, de lo que él llama el «autogobierno de la comunidad de la organización».

El 15 de diciembre de 2000 la Organización Internacional de Normalización difundió los documentos correspondientes a las nuevas normas ISO 9.000:2000, ISO 9.001:2000 e ISO 9.004:2000. El primero de ellos contiene los principios de un sistema de gestión de la calidad y define los términos relacionados con el mismo; el segundo contiene las especificaciones que debe cumplir un sistema de gestión de calidad y el tercero las directrices para la mejora del desempeño.

En Europa, durante los años 80, se estudiaron en profundidad los diferentes modelos de gestión de calidad, se evaluaron las experiencias más relevantes y, al cabo de los años, se establecieron modelos propios, el más conocido de los cuales es el EFQM.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad fue creada en 1988 por un grupo de importantes empresas euro-

peas, que contaron con el respaldo de la Comisión Europea. Su misión es impulsar la excelencia de las organizaciones europeas y mejorar su competitividad, incrementando su proyección internacional. Actualmente, la Fundación está integrada por más de 600 empresas y entidades. La organización «partner» en España es el Club de Gestión de Calidad.

El modelo EFQM contempla todas las etapas y procesos a través de los cuales se configura el servicio o producto y se materializan sus resultados. La calidad es un proceso que vertebraba a toda la organización. Por lo tanto, debe impregnar el comportamiento de todas las personas que la integran y, a su vez, debe presidir todos sus procesos y líneas de actuación. El liderazgo y compromiso de los responsables de la organización son los motores de los procesos de renovación y de implantación de sistemas calidad, así como la participación de los trabajadores. Hay que adaptar a los profundos cambios que se están produciendo en la actualidad la política y las estrategias de la organización (misión, visión, objetivos y valores). Los recursos (económicos, técnicos y funcionales) deben ser gestionados de forma eficiente. La calidad es el resultado de un proceso de mejora continua. El objetivo final determinante es la satisfacción del «cliente», quien debe percibir y apreciar la calidad del servicio. La organización está comprometida con el bienestar y el desarrollo sostenible de su entorno.

Durante **los años 90**, la aplicación de los sistemas de calidad se fue extendiendo en el sector público y en el empresarial, así como entre las ONG. España se fue incorporando paulatinamente a esta corriente. UBISA, Industrias del Ubierna, fue una las pioneras, siendo distinguida en 1992 con el Galardón Europeo de Calidad. El desarrollo tecnológico, la mundialización y los procesos de cambio han hecho ver a las nuevas generacio-

nes de directivos y gestores la imperiosa necesidad de acometer la renovación de los sistemas de organización y gestión.

En la Administración Pública también se iniciaron los procesos de aplicación de sistemas de calidad, pese a sus resistencias tradicionales derivadas de su dirección política, su anquilosamiento organizativo y su funcionamiento burocrático resistente a los procesos de cambio. Desde hace unas décadas y, especialmente, desde que se cuestionó el Estado del Bienestar, se planteó la necesidad de su reforma, con el fin de adecuarla a las nuevas exigencias institucionales y sociales. Y en ese debate se introdujo también la gestión de calidad, como una de las opciones para su mejora. En Estados Unidos y en Suecia se llevaron a cabo algunas de estas experiencias, especialmente en servicios públicos que tienen una mayor presión competitiva con empresas privadas, como la educación, la sanidad y las comunicaciones. También, cuando existe una relación competitiva entre servicios de varias Administraciones que operan en un mismo territorio y que ofrecen ofertas similares a los mismos públicos, obligando a sus responsables a tratar de singularizarlas y hacerlas más atractivas.

En España, el Ministerio de Administraciones Públicas viene promoviendo, desde finales de los años 80 diversas iniciativas de modernización de la gestión y desarrollo de la calidad. Así, en 1989 elaboró el documento *Reflexiones para la modernización de la Administración del Estado*, que integró en una estrategia general las actuaciones que se venían llevando a cabo y propuso, entre otras cosas, la mejora de los sistemas de información y evaluación, con el fin de conocer el grado de adecuación de la calidad de los servicios a las demandas y expectativas de los ciudadanos. En 1992 se inició un Plan para la Modernización de la Administración del Estado, integrado por 204 pro-

yectos de todos los Departamentos Ministeriales, que se proponía mejorar la eficiencia interna de las organizaciones, evaluar el funcionamiento de los servicios públicos esenciales, simplificar los procedimientos administrativos, implantar las nuevas tecnologías de la información y mejorar la información y la atención de los ciudadanos. En 1996 se regularon y organizaron los Servicios de Información Administrativa y Atención al Ciudadano y en 1997 comenzó a funcionar la Ventanilla Única. Fruto de este proceso fue la adopción del *Plan de Calidad para la Administración General del Estado*, coordinado y promovido por el Ministerio de Administraciones Públicas, que ha impulsado actuaciones como la elaboración de las «Cartas de Servicio», la oferta de cursos de formación para empleados públicos, la autoevaluación del funcionamiento de servicios públicos a través del modelo EFQM y la convocatoria de premios a las mejores prácticas y la calidad.

4 LA RENOVACIÓN DE LAS ONG Y LA CULTURA DE LA CALIDAD

Las ONG tienen una proyección cada vez mayor en la sociedad. Las transformaciones del Estado del Bienestar, los procesos de externalización o privatización de los servicios y la aparición de nuevas necesidades derivadas de las nuevas tendencias demográficas y socioeconómicas han incrementado notablemente su nivel de prestación de servicios en los más variados campos de actividad. Esta dinámica provoca el desarrollo organizativo de las ONG y el crecimiento de los recursos humanos, con tasas medias anuales del 5,3%, que posiblemente se incrementarán al 10% en los próximos años. Este protagonismo y reconocimiento social, en una época, como la actual, de profundos cambios, obliga a las ONG a **mejorar su trabajo, a**

renovar sus prioridades estratégicas, a modernizar su gestión, conciliando la calidad de sus servicios con su compromiso social, a ser más transparentes y a tener mayor comunicación con la sociedad.

La sociedad vive hoy un fuerte proceso de cambio histórico. Las condiciones del trabajo, las actividades de ocio y las formas de vida serán muy distintas dentro de unas décadas. Quizás vivamos la época de cambios más rápidos de la Historia, aunque no nos demos cuenta de su profundidad y sus consecuencias. Algunos autores, como KUHN o TOFFER, dicen que este cambio no es simplemente exponencial, sino que se trata de un cambio de civilización, un salto cualitativo comparable con el que produjo en el siglo XVIII la Revolución Industrial.

La única certidumbre que tiene hoy el ciudadano es el cambio. Las ideologías, los sistemas y los valores tradicionales tienen graves dificultades para adaptarse a los nuevos tiempos. El ciudadano vive con una sensación de duda, de confusión, de incertidumbre, de vivir en un mundo que no se sabe hacia dónde va. Es lo que U. BECK llama «la sociedad del riesgo».

En este horizonte cambiante del siglo XXI es esencial impulsar periódicamente la renovación de las prioridades sociales, adecuándolas a las verdaderas necesidades de cada momento. Los responsables de ONG que cierren los ojos o que adopten una actitud pasiva se quedarán anquilosados y no tendrán futuro. Hay que maniobrar ante los procesos de cambio y definir estrategias viables que conecten con necesidades de futuro. «La organización antigua —dice Jack WELLCH— estaba basada en el control, pero el mundo ha cambiado. El mundo se está moviendo a tal ritmo que el control se ha convertido en una limitación. Te ralentiza. Hay que equilibrar con algo de control, pero hay que dar más libertad de lo que nunca se imaginó.»

Las prioridades sociales esenciales deben ser chequeadas periódicamente con investigaciones que nos indiquen con la mayor precisión cuáles son las necesidades sociales y las demandas de los ciudadanos del entorno en el que trabajamos. Estas informaciones deben ser la base para la definición de las estrategias y los programas de actuaciones.

Evidentemente, la situación es compleja. Estamos cambiando con el cambio, no tenemos puntos de referencia claros, se modifica el entorno social, se renuevan rápidamente las tecnologías, las estructuras organizativas, las prácticas profesionales... Aparecen nuevos problemas que demandan nuevas soluciones: las nuevas tendencias demográficas, que provocan el envejecimiento de la población y los movimientos migratorios, la incorporación de la mujer a la vida laboral y social, modificando el reparto de roles y exigiendo la compatibilidad entre la vida familiar y la vida laboral, los procesos de interacción y mestizaje cultural, el predominio de la cultura audiovisual, etc.

Una actitud abierta, el rigor profesional y la utilización de técnicas solventes nos ayudarán a desenvolvernos en este nuevo escenario y podremos optimizar los recursos y mejorar el trabajo social. A este propósito, la **planificación estratégica** puede ayudar a las ONG a renovar sus líneas de trabajo prioritarias. Evaluará la posición de la entidad en el contexto en el que se desenvuelve, investigará las condiciones del entorno, establecerá actuaciones prioritarias a medio y largo plazo, reforzará los puntos fuertes de la organización, determinará los recursos materiales, técnicos y profesionales necesarios, establecerá sistemas de evaluación permanente, etc.

Por otra parte, la **mejora de calidad** es uno de los principales retos que tienen hoy planteadas las organizaciones solidarias, un valor estratégico de primera dimensión para la renova-

ción del sector. Los procesos de cambio tecnológico, social e institucional han hecho ver a los responsables de las ONG que el desarrollo de sistemas de calidad es una exigencia de primer orden. Así, desde los años 90 algunas ONG, como Cruz Roja, Feaps, Intress, Save the Children, F. Pere Tarrés, Meniños o Pioneros han llevado a cabo experiencias interesantes, desarrollando, según los casos, los sistemas ISO-9.001, EFQM y «ONG con calidad».

Pero la situación de las ONG es muy desigual y existe un elevado número de ellas que por el momento no pueden plantearse estos objetivos. Conviene recordar que las ONG son un colectivo muy plural, que presenta una gran diversidad de orientaciones, tipologías y realizaciones. Según investigaciones recientes la mayoría de ellas son bastante jóvenes, se han constituido en los años 80 y 90. Así, el 18% de las ONG existían en los años 70, el 35% se creó en los 80 y el 47% en los 90. La edad media de las ONG españolas es de 18 años. Una trayectoria tan reciente condiciona el actual panorama de las ONG, que se caracteriza por el predominio de las pequeñas entidades, la limitada capacidad presupuestaria, la debilidad organizativa, la escasa profesionalización y la reducida proyección territorial y social. El 25% de las ONG tiene ingresos anuales inferiores a cuatro millones de pesetas, el 50% inferiores a 13 millones y el 75% a 61 millones. La imagen mayoritaria de las ONG en España no la dan, por lo tanto, las grandes entidades que tienen presencia en los medios de comunicación.

Conviene tener muy presente este escenario a la hora de plantearse, desde las Administraciones Públicas y las propias ONG, la adopción de medidas que contribuyan a mejorar la situación del sector. La gestión de calidad es, indudablemente, una línea prioritaria, pero debe ir acompañada de otras medi-

das estructurales como la mejora de la financiación, la reforma del sistema de subvenciones, la dotación de recursos profesionales, la aplicación de las nuevas tecnologías electrónicas y la transparencia, entre otras. Estas líneas prioritarias deberían ser respaldadas por las Administraciones Públicas y por las plataformas de las ONG con toda la consideración que merecen.

En todo caso, la cultura de la calidad se va extendiendo progresivamente en el mundo de la ONG. La incomprensión y el recelo de etapas anteriores se han superado. Un centenar de ellas promueve iniciativas de diferente alcance. El Foro de Fundaciones de Europa y Latinoamérica, celebrado en Madrid el pasado mes de mayo, ha subrayado el derecho de los ciudadanos a exigir a las fundaciones un funcionamiento eficiente y transparente. Una de las experiencias más interesantes es el programa «**ONG con Calidad**». Esta iniciativa se puso en marcha en 1999, mediante la colaboración de un grupo de ONG, integrado por INTRESS, que llevó a cabo la coordinación, Cruz Roja, FEAPS, Vínculos y Secretariado General Gitano, con el apoyo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. El grupo hizo un diagnóstico de situación, determinó las necesidades específicas de las ONG y concentró su trabajo en la elaboración de la Norma «ONG con calidad», que ha incorporado los aspectos esenciales de los diferentes modelos, adecuándolos a las necesidades específicas de las ONG. Recientemente, INTRESS ha editado la «Guía para la implantación de la Norma ONG con calidad», que constituye otra estimable aportación para las organizaciones sociales. En la web www.ongconcalidad.org se informa de forma precisa sobre esta iniciativa.

Todas estas experiencias de desarrollo de la calidad están provocando en las ONG cambios sustantivos que modifican la filosofía y la cultura del trabajo, superándose modelos tradicio-

nales, basados en el personalismo, el voluntarismo y el activismo, para avanzar hacia sistemas más eficientes, basados en la planificación, la profesionalización, la orientación hacia los resultados, la transparencia y la satisfacción del cliente. El reto, de todas formas, es muy complejo, ya que el trabajo de las ONG tiene como objetivo que personas y colectivos desfavorecidos, afectados por graves problemas o serias dificultades, se incorporen a la sociedad, ejerciten sus derechos y mejoren su calidad de vida, lo cual no es tarea fácil.

El pasado 11 de febrero, el Consejo Estatal de ONG de Acción Social acordó la creación de un Grupo de Trabajo con el cometido de elaborar un **Plan de Calidad**, que contenga un conjunto de medidas que contribuya a fomentar el desarrollo de la calidad en las ONG. El Grupo de Trabajo está integrado por FEAPS, INTRESS, Cruz Roja, Cáritas, Mujeres Progresistas, Comisión Española de Ayuda al Refugiado, Secretariado General Gitano, Unión Democrática de Jubilados y Pensionistas y la Dirección General de Acción Social del MTAS. Los trabajos se extenderán hasta el próximo mes de noviembre y previsiblemente se harán públicos a finales de año.

5 EL COMPROMISO DE LA TRANSPARENCIA

Otra línea estratégica de las organizaciones sociales es la transparencia. Si las ONG desean ampliar su base social, disponiendo de un mayor número de socios y de voluntarios, si desean mejorar su comunicación con el conjunto de la sociedad, logrando una mayor sensibilidad y colaboración hacia el trabajo solidario, si desean canalizar recursos provenientes del sector público y privado, tienen que ser totalmente transparentes, abriendo de par en par las ventanas de sus organizaciones,

mostrando su funcionamiento, informando de forma clara y precisa sobre el empleo de los recursos y, en definitiva, garantizando su pleno funcionamiento democrático.

La transparencia debe impregnar el funcionamiento general de la organización: la comunicación interna y externa, la participación de los socios, los voluntarios y los profesionales en la adopción de las decisiones, el empleo eficiente de los recursos, la evaluación de los procesos, etc.

A este propósito, habría que impulsar la progresiva aplicación de **auditorías internas y externas** en el Tercer Sector. La auditoría es un instrumento de control y de transparencia que permite revisar y evaluar sistemática e independientemente el desarrollo de los planes de trabajo, el nivel de cumplimiento de los objetivos y los resultados del balance económico. Su extensión contribuirá a mejorar la valoración social de las ONG.

Por otra parte, hay que avanzar en la mejora de la relación y la **colaboración entre las ONG y los medios de comunicación**. En plena era de la comunicación como es la actual, nadie cuestiona la importancia de los medios como transmisores de información, como creadores de corrientes de opinión y como movilizadores de iniciativas sociales. En este contexto, las ONG deben asumir la comunicación como un ejercicio de información constante y crítico con la sociedad, de la que son exponentes, reciben demandas y prestan servicios. Asimismo, su incidencia en grandes medios de comunicación, especialmente los audiovisuales, puede amplificar la difusión de sus actuaciones, llegando a sectores cada vez más amplios de la sociedad.

Pero si todo esto es muy evidente, lo cierto es que la relación entre las ONG y los medios de comunicación debe mejorar notablemente. Muchas ONG tienen dificultades para hacer oír su voz en el entorno social en el que se desenvuelven. Por

otra parte, no siempre trabajan sus necesidades informativas con la profesionalidad exigible y existen problemas de confianza con los medios que dificultan la adecuada relación entre ellos.

Por todo ello, las ONG deben hacer un decidido esfuerzo por mejorar su tratamiento de los asuntos informativos y su relación con los medios de comunicación, ya que de ello se derivarán consecuencias claramente favorables para su trabajo. Las razones son evidentes. Las ONG aumentarán su visibilidad, podrán ser conocidas por sectores sociales más amplios, que así podrán seguir periódicamente sus informaciones, sus diferentes actividades y propuestas. La adecuada presencia en los medios puede favorecer el enriquecimiento de su tejido asociativo, permitiendo la captación de nuevos socios o de voluntarios y de recursos procedentes del sector privado. La mejora de la comunicación contribuirá, asimismo, a aumentar la sensibilización de la sociedad ante el trabajo solidario y a llamar la atención sobre las necesidades de colectivos en riesgo de exclusión. Por lo demás, permitirá a las ONG hacer oír su voz en el debate público, demandando la atención de nuevas necesidades, denunciando situaciones injustas o formulando alternativas.

6 BIBLIOGRAFÍA

DEMING, W. E.: *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1989.

ISHIKAWA, K.: *¿Qué es el control total de la calidad?*, Ed. Norma, 1986.

GALGANO, A.: *Los siete instrumentos de la calidad total*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1995.

STEIN, G.: «Peter Dracker: Hacia una biografía intelectual». *Cuadernos Empresa y Humanismo*, n.º 73.

ÁLVAREZ, M.: *El liderazgo de la calidad total*, Ed. Escuela Española, Madrid, 1998.

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES-INTRESS: *Contenido de la Norma ONG con calidad*. Ed. INTRESS, Barcelona, 2001.

INTRESS: *Guía para la implantación de la Norma ONG con Calidad*», Ed. INTRESS, Barcelona, 2002.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA: *Modelo europeo de gestión de calidad*», Ed. MEC., Madrid, 1998.

Jesús HERNANDEZ: *La Supervisión: calidad de los servicios*», Ed. Eunate, Pamplona, 1999.

FUNDACIÓN TOMILLO/MTAS: *Empleo y trabajo voluntario en las ONG de acción social*, Ed. Fundación Tomillo, Madrid, 2000.

GRUPO INI: *Prontuario. Gestión de Calidad*, Ed. INI., Madrid, 1992.

Compromiso y liderazgo de las organizaciones sociales por la calidad

Paulino Azúa
Director de FEAPS

Sumario

1. De dónde venimos y dónde estamos.—2. Calidad, ¿por qué?—3. ¿Qué estamos haciendo?—4. Algunas consideraciones finales.

RESUMEN

Hasta comienzos de los años setenta la sociedad venía dando por buena la actuación de las ONGs por su dedicación a fines altruistas. La evolución social y la incorporación de nuevos valores han puesto de manifiesto la necesidad de actuar de otra manera, lo que está llevando a bastantes organizaciones a incorporarse a procesos de calidad. La representatividad basada en la cantidad está dando paso al liderazgo basado en la calidad. En este marco, se están produciendo diferentes iniciativas conjuntas orientadas a propiciar esta cultura entre las ONGs, sin la que será difícil que puedan adaptarse a los cambios que la sociedad requiere.

ABSTRACT

Until the beginning of the seventies the society was coming giving the performance of the ONGs good for its dedication to altruistic pur-

poses. The social evolution and the incorporation of new values have demonstrated the need to actuate otherwise, which it is leading to enough organisations to incorporate to them into quality processes. The representation based on the quantity, is giving space to the leadership based on quality. In this frame, different joint initiatives are taking place orientated to propitiate this culture among the ONGs, without which it will be difficult that they can be adapted to the changes that society needs.

1 DE DÓNDE VENIMOS Y DÓNDE ESTAMOS

En los últimos años del anterior régimen, hace relativamente poco tiempo, lo que hoy hemos dado en llamar ONG del sector social estaban situadas en el ámbito de la beneficencia. La calificación otorgada por el Estado a las entidades que cumplían determinados requisitos era la de «entidades benéficas» o «benéfico-docentes» y su dependencia administrativa se situaba bajo el control de la Dirección General de Beneficencia. Incluso, hasta la última reforma de las Fundaciones en el año 1994, éstas se regían, si no en todo, sí en parte por la vieja Instrucción sobre Fundaciones de finales de siglo pasado.

En este contexto, no tiene nada de extraño que la acción de estas organizaciones, escasas en número y, en consecuencia, con poca o nula relevancia social pasara casi inadvertida y su finalidad quedara justificada por el mero hecho de actuar con buena voluntad ante situaciones a las que casi nadie quería hacer frente. Pero no sólo sus fines, también los medios. El mero reconocimiento de esta dedicación benéfica resultaba suficiente para dar por buenas actuaciones que difícilmente encontrarían hoy su justificación social.

El sistema democrático no sólo aportó determinados valores, que estas organizaciones —Asociaciones y Fundaciones— hicieron suyos, sino que abrió la puerta a corrientes externas en las que lo que antes era considerado estrictamente «hacer el bien», pasó a convertirse en denuncia de situaciones social e individualmente injustas y, en consecuencia, a reivindicar y exigir el reconocimiento de derechos que hasta ese momento habían estado preteridos.

Durante las dos últimas décadas hemos asistido al desarrollo de Asociaciones y Fundaciones en una espiral de crecimiento que me atrevo a calificar de progresión geométrica. En todos los campos, pero de manera especial en el ámbito de la acción social, entendida ésta en el amplio sentido de su acepción, se ha multiplicado iniciativas de ámbitos y finalidades diversos que han permitido recuperar en parte el tiempo perdido por un sistema en el que la cooperación ciudadana solía estar considerada como un sospechoso germen de contestación política.

Por otra parte, la sociedad ha ido tomando conciencia de las carencias que nuestra sociedad todavía tiene y, en consecuencia, ha ido otorgando un valor creciente al papel social que desempeñan estas organizaciones, sean de régimen asociativo o fundacional y, en consecuencia, a demandarles en su quehacer actuaciones cada vez más transparentes, más eficientes y mejor gerenciadas, en definitiva, cualitativamente mejores.

Naturalmente, a este proceso no ha sido ajeno el papel jugado por la Administración Central y las Administraciones Autonómicas que, reconociendo el papel fundamental de las ONG y actuando, aunque no siempre, con criterios de subsidiariedad han impulsado su actuación mediante una activa política de apoyo económico, primero mediante la técnica de la subvención y posteriormente, sin abandonar ésta plenamente, el desarrollo de un sistema de conciertos que permite a las entidades privadas realizar su función con mayores dosis de seguridad y de perspectivas de futuro.

La conjunción de ambas causas, el interés social y el apoyo público han determinado que las ONG estén en el punto de mira de una sociedad que, no sólo a través de los Presupuestos Generales del Estado sino mediante un acto personal de cada contribuyente, decide que una parte de sus impuestos sean uti-

lizados por Asociaciones y Fundaciones para hacer frente a los problemas sociales (1).

Por otra parte, las Asociaciones han desarrollado una política expansiva orientada a ganar su representatividad por medio del número de sus asociados y su implantación territorial. Conseguida o afianzada ésta, los propios dirigentes se han dado cuenta de que, en el siglo XXI, la cantidad por sí misma se ha convertido en condición necesaria pero no suficiente para su implantación social. La cantidad sin calidad está dejando de tener sentido, de la misma manera que la calidad sin representación suficiente impide desarrollar una acción eficaz no sólo en el ámbito de la presión política sino en el del cambio de las actitudes de los ciudadanos hacia cuestiones cada día socialmente más candentes.

Así pues, las ONG se encuentran ante la necesidad de hacer frente a un doble reto: la representatividad y el liderazgo en el sector en que, por mandato estatutario, deben actuar y la calidad de sus actuaciones para dar una respuesta socialmente satisfactoria a las demandas que tiene planteadas la sociedad actual.

Liderazgo y calidad, en estos momentos, están indisolublemente unidos.

2 CALIDAD, ¿POR QUÉ?

Pero no todas las organizaciones están llegando a la calidad en sus programas y actuaciones por el mismo camino. Vale la pena analizar algunos razonamientos mediante los que los dirigentes y responsables «abrazan» esta nueva cultura.

(1) A este respecto hay que destacar el papel jugado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales a través de la convocatoria de subvenciones financiadas con cargo al 0,52% del Impuesto General sobre la Renta de las Personas Físicas que, entre otras cosas, ha provocado un mayor grado de popularización de las ONG en la sociedad española y una mayor demanda de eficiencia en el desarrollo de los programas financiados por este procedimiento.

- Es políticamente correcto. Como acabo de indicar en la breve exposición de los antecedentes, la calidad se está instalando en el mundo mercantil y empresarial y, por tanto, si una de éstas no defiende la necesidad de actuar con estos criterios, queda fuera de onda. En este contexto se producen proclamaciones de principios a favor de llevar a cabo actuaciones de calidad, incluso se inician procesos de certificación para acreditar la bondad de una manera de proceder. No siempre o, mejor dicho, casi nunca estas actuaciones están asumidas por los órganos directivos de una entidad que más bien depositan esta tarea en el estamento profesional, sin que exista un verdadero compromiso por parte de la organización en su conjunto.
- Sirve para ganar posiciones en un mercado cada día más competitivo, también en el campo de las ONG, y para lograr estar en mejor situación a la hora de conseguir subvenciones públicas. Vale la pena, arguyen algunos responsables, invertir en calidad si con ello se va a conseguir mejores dotaciones para los programas y existe la posibilidad de ganar credibilidad ante las Administraciones públicas, frente a otras entidades que aún están ajenas o no pueden acometer estos procesos. Por otra parte, el incipiente mecenazgo de las empresas a favor de las entidades sin fin de lucro está llevando a éstas a demostrar, o a intentarlo por lo menos, que son capaces de desarrollar con calidad determinados procesos. Tampoco en estos casos, por lo general, se produce una verdadera toma de postura «de fondo» a favor de la calidad. Ésta se asume por razones estrictamente coyunturales.
- Coloca a la organización en sintonía con las empresas mercantiles. Muchas empresas, desde hace ya algunos

años, no sólo han asumido la calidad como la única forma de estar en el mercado –sin calidad no venden– sino que consideran la calidad como su sistema de gestión. Por su parte, en las ONG se ha ido abriendo paso la cultura de que éstas son empresas, confundiendo su propia naturaleza jurídica y organizativa con una entidad mercantil. Por ello, no es de extrañar que «si la asociación que presido o que dirijo es como una empresa y ésta desarrolla programas de calidad, yo debo hacer lo mismo». Es evidente que la ausencia de ánimo de lucro en las organizaciones de que nos venimos ocupando no debe servir de excusa para que su gestión no siga criterios empresariales, pero no lo es menos que el mero mimetismo no es razón bastante para que la calidad arraigue con fuerza en el seno de una organización.

- La calidad es un imperativo ético para la organización. Hay un momento determinado a partir del cual una organización, que se ha planteado y definido su misión y ha orientado ésta hacia la mejora de las condiciones de vida de un colectivo concreto, no tiene otra alternativa que afrontar la calidad como un compromiso ético con los destinatarios de su actuación. J. J. LACASTA señala: *«Quienes sufren el mayor o menor nivel de incompetencia de las estructuras organizativas de las organizaciones socio voluntarias, su incapacidad para generar y mantener procesos para asegurar la calidad, son los clientes, los destinatarios de los servicios y de los apoyos. La inhibición en la lucha contra la inercia es una de las actitudes más nocivas y, en consecuencia, no éticas del sistema»* (2).

(2) LACASTA, Juan José. «El cambio en las Organizaciones No Gubernamentales a favor de personas con retraso mental». *REVISTA DE TRABAJO SOCIAL*, junio 1998, n.º 42, págs. 9-22.

Calidad y ética no pueden quedar dissociadas, y es a partir de esta toma de postura cuando se puede hablar con propiedad de calidad en una organización.

Desde esta perspectiva, quiero referirme al carácter estratégico de la calidad como elemento y como palanca para gestionar el cambio, a partir del convencimiento y del compromiso ético al que antes he hecho mención. La empresa mercantil que produce servicios o fabrica bienes se enfrenta al imperativo de los clientes, del mercado, que le obligan a producir de acuerdo con unos estándares, con una determinada calidad. Si no lo hace así, sin duda venderá menos y perderá cuota de mercado. La calidad es en este caso, en primer lugar, una exigencia derivada de la competencia. Al propio tiempo descubre que es un instrumento eficaz para realizar los cambios que la empresa necesita. En las ONG este proceso obedece a razones distintas. Por lo general, no existe esa presión por parte de los clientes ni de un mercado todavía excesivamente condescendiente. Por eso, la organización que se «embarca» para realizar esta travesía lo hace desde el convencimiento moral de que sus clientes, por desfavorecidos que sean, tienen el derecho a ser tratados, atendidos en las mejores condiciones posibles, con la mejor calidad. Es ese enfoque el que lleva a la organización al compromiso ético. Pero a las ONG les ocurre lo mismo que a las empresas: descubren también que la calidad es un modelo de gestión que resulta útil y eficaz para conseguir sus fines y desarrollar su misión.

Naturalmente, los procesos de calidad son también procesos culturales. Tengo el convencimiento que estos procesos son particularmente complicados por la dificultad de marcar los «tempos», porque nunca se sabe con certeza cuándo hay que acelerar y cuándo ralentizar la marcha. En definitiva, tiene mucho de intuición, de pacto, de convencimiento de líderes, a

veces de manera individual, momentos en los que se pueden poner en juegos prestigios y compromisos personales. Y todo ello, como digo, requiere tiempo.

3 ¿QUÉ ESTAMOS HACIENDO?

Y estas organizaciones, las que han sumido este compromiso o pretenden hacerlo con seriedad y coherencia, ¿cómo están actuando?

Se puede hablar de varios planos. En primer lugar, hay que destacar las actuaciones individuales de las diferentes organizaciones, las de aquéllas que, desde hace ya algún tiempo, han acometido procesos de mejora basados en la calidad y que han elegido diferentes modelos para hacerlo: ISO, EFQM, etc. No se trata de analizar aquí los pormenores de ninguna de ellas, puesto que se describen de forma detallada en otros trabajos que componen este volumen. Baste señalar su existencia como posibilidades estructuradas.

Quiero fijarme con algo más de detenimiento en algunas iniciativas de carácter general que se están desarrollando como consecuencia de la colaboración entre varias ONG y del impulso que sus dirigentes están otorgando a estos procesos.

Si atendemos a la cronología hay que citar, en primer lugar, el trabajo realizado a iniciativa de INTRESS –Instituto de Trabajo y Servicios Sociales, financiado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales a través de la convocatoria de subvenciones con cargo al 0,5% del IRPF, y en el que han participado ASSG–Asociación Secretariado General Gitano, VINCULOS–Asociación Andaluza Acogida de Menores, Cruz Roja Española y

FEAPS— Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Retraso Mental (3).

Rosa DOMENECH, Directora de este trabajo, comenta en otro capítulo el contenido de esta norma. Por mi parte, quiero resaltar algunos aspectos que me parecen relevantes.

En primer lugar, el trabajo en sí mismo. Precisamente, por los antecedentes del Tercer Sector a los que me he referido al comienzo de estos comentarios, en los que cualquier solución y cualquier metodología de trabajo se consideraban válidas, considero de extraordinaria importancia que un planteamiento de calidad no se quede en algo puramente retórico, que maquille determinadas actuaciones para hacerlas socialmente más presentables, sino que se convierta en un proceso que, a iniciativa de una organización en este caso, es capaz de movilizar otras voluntades en diferentes ONG, voluntades que, por otra parte, estaban absolutamente dispuestas a iniciar o seguir este camino y, por tanto predispuestas a este tipo de colaboración.

No me parece de menor entidad el hecho de que este trabajo haya sido estimulado desde el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Lo valoro como un ejercicio de coherencia entre las declaraciones y los hechos, entre la voluntad manifiesta por los responsables del área de servicios sociales y las consecuencias prácticas de esa voluntad que llevan a apoyar económicamente este proyecto.

A mi juicio, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales es consciente de que la mera gestión económica por parte de las organizaciones sociales, por buena que resulte, no es suficiente para mantener una política de impulso de determinados progra-

(3) INTRESS: ONGs CON CALIDAD. *Una iniciativa para aumentar la calidad de los Servicios Sociales en España.*

mas. Por eso, como más adelante veremos, ha iniciado una trayectoria tendente a fomentar la cultura de la calidad en las ONGs.

En tercer lugar, creo que es destacable el nivel de coordinación alcanzado por las entidades antes mencionadas que, abandonando cualquier protagonismo personal o institucional, han sido capaces de alumbrar una norma que, estoy seguro, va a tener una importancia muy destacable en el futuro. En ese sentido, resulta patente la actitud de generosidad por parte de INTRESS, cuyos responsables han captado en seguida que una parte del éxito de esta normas descansa en el hecho de que se convierta en una norma de y para el sector, no en la norma de una organización concreta.

Casi coincidentes en el tiempo, se han producido otras dos iniciativas de interés. Por una parte, la creación de un grupo de trabajo en el marco del Comité Técnico de Normalización de Etica que existe en AENOR y, por otra, la creación de otro grupo sobre Sistemas de Calidad decidido en el Consejo Estatal de ONGs de Acción Social, órgano colegiado de naturaleza institucional y de carácter consultivo adscrito al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Si bien el primero de ambos está compuesto por organizaciones de diversas naturaleza y con actuación en campos diversos, el segundo está circunscrito al ámbito de la acción social (4).

Que en el ámbito de AENOR se constituya un grupo para trabajar en el ámbito de la calidad y que éste se encuadre en un comité de normalización de ética dice de por sí bastante de

(4) Forman parte del primer grupo: AENOR, BSCH, Seo Birdlife, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales a través de la Dirección General de Acción Social del MTAS, el IMSERSO y el Instituto de la Mujer, Cruz Roja, Fundación Secretariado Nacional Gitano, Sector 3, FEAPS, Fundación Global Nature, Instituto Internacional de Derecho y Medio Ambiente, Fundación Antonio de Nebrija, INTRESS y Fundación Lealtad. El segundo está integrado por Cruz Roja, FEAPS, Plataforma de ONGs de Acción Social, Comisión Española de Ayuda al Refugiado, Cáritas, Fundación Secretariado Nacional Gitano, Federación Española de Mujeres Progresistas y expertos individuales. Ambos grupos están coordinados por FEAPS.

hasta dónde está calando esta dimensión en el quehacer social, y al llamarlo así me estoy refiriendo tanto a las organizaciones que utilizarán el producto de este trabajo como a la entidad que lo promueve. Que además la calidad se inserte en la ética no hace más que avalar el camino emprendido por algunas organizaciones que han visto, como he dicho antes, que la calidad se ha convertido en una opción ética, seguramente no la única pero sí la más importante.

Este grupo pretende elaborar una norma que sirva, con carácter general, para todas las organizaciones que desarrollan su actividad en el Tercer Sector entendido éste en su dimensión más amplia, que va desde la acción social hasta el medio ambiente, desde la cultura a la cooperación para el desarrollo.

Las organizaciones que están trabajando en este grupo parten del hecho de que la sociedad está asistiendo a la pérdida de determinados valores que están siendo sustituidos por otros, y que esta misma sociedad comienza a desconfiar de aquellas entidades a las que hace bien poco aún ensalzaba por el mero hecho de una dedicación tantas veces calificada de óptima. La pregunta que se hacen sus protagonistas no es otra que: «¿Qué espera la sociedad de nosotros?»

La respuesta que esta norma puede dar implica alcanzar varios objetivos. Puede convertirse en una oportunidad para que el Tercer Sector sea capaz de autorregularse de manera que las organizaciones sin fin de lucro se doten de una normas de actuación que impidan a limiten actuaciones y comportamientos no éticos. También debe contribuir a que las organizaciones tengan un mayor rigor en su gestión, con lo que se debe propiciar un cambio de imagen ante los ciudadanos, que tendrán elementos objetivos para percibir mayor seriedad en las actuaciones. A partir de ahí se incrementará la legitimación del sector.

Además, las propias organizaciones, al compartir valores que son necesarios para implementar la norma, conseguirán más fácilmente mayores niveles de coordinación entre ellas, de lo que se debería derivar el establecimiento de pasillos transversales para la actuación conjunta, rompiendo así la tradicional estructura de compartimentos estancos, tan típica del sector.

Por otra parte, si las organizaciones son éticas, tendrán una mayor capacidad para elaborar y poner en práctica nuevos valores sociales e influirán, de forma directa, y en las propias políticas públicas. En otras palabras, verán potenciado uno de sus objetivos fundamentales: Seguirán siendo agentes del cambio social.

El grupo que actúa en el marco del Consejo Estatal ha sido producto de una conjunción de intereses de las propias ONGs y de los responsables del área social del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Ambos han confluído en ese intento de generar una cultura de la calidad en el seno de las organizaciones, sin la que es difícil abordar hoy en día una política social con un mínimo de coherencia.

Este grupo viene trabajando en elaborar un Plan que permita acercar la cultura de la calidad a las ONGs. Con ello se pretende crear un marco de acciones de calidad en las organizaciones, marco que pueda integrar actividades dirigidas a obtener una certificación. Pero su cometido va bastante más allá. Pretende, en un marco que les es común, conseguir que las ONGs puedan acercarse e incorporarse con comodidad a los procesos de calidad. Por eso es importante que cada organización desarrolle una cultura de calidad que, en buena parte, deberá ser elaborada por los propios integrantes de la misma. Evidentemente, siempre habrá referentes con validez general, pero las peculiaridades de la organización son fundamentales a la hora de definir sus propios niveles de calidad.

Esta cultura de calidad debe incorporar algunos elementos clave a los que no están muy habituadas las ONGs. Por ejemplo, todo lo relacionado con los procesos de evaluación. Con independencia de que se opte por uno u otro sistema, es evidente que sin evaluación es imposible acometer una política de calidad. Por eso el diseño de sistemas de evaluación aparece como un pivote sobre el que tendrá que bascular parte del sistema.

Otro elemento a tener en cuenta es la necesidad de disponer de estrategias de implantación de sistemas de calidad. En unas organizaciones como las que se desenvuelven en el marco que estamos estudiando, todavía nos encontraremos con dirigentes para quienes el fin sigue justificando los medios, por lo que tal vez no se muestren decididamente contrarios a implantar un sistema de calidad, pero seguramente observarán con escepticismo cualquier intento de cambio. Por eso, es preciso que existan estrategias que, teniendo en cuenta este tipo de situaciones, faciliten a las propias organizaciones instrumentos para ir aplicando el sistema, venciendo resistencias y propiciando los cambios necesarios. El diseño de estas estrategias, o al menos su formulación global, me parece que corresponden al contenido del trabajo al que me estoy refiriendo, por lo que su desarrollo queda fuera de estos comentarios.

4 ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES

Ante la calidad como fenómeno emergente, se pueden producir reacciones «alérgicas» basadas en prejuicios y desconocimiento, incluso en aquéllas cuyos dirigentes estén de acuerdo en embarcarse en esta aventura. El más común es el de considerar que la calidad está ligada con el tamaño y que, por tanto, las organizaciones pequeñas poco tienen que hacer en este

nuevo mundo. Oiremos más de una vez «esto no es para nosotros, es para las organizaciones grandes, que tienen medios». No es así. La calidad no está ligada al tamaño.

Por otra parte, si no se produce armonía en los procesos de calidad entre las organizaciones convencionalmente llamadas grandes y las pequeñas, se puede abrir una brecha que resulte difícil cerrar. La calidad debe de ser el elemento que trascienda la dimensión de una organización para convertirse en la cultura de un sector, frente a la que todas las organizaciones que la integran se sienten comprometidas, con independencia de que unas tengan más éxito en su formulación y desarrollo que otras.

También puede surgir otro elemento perturbador frente al que conviene estar alerta: el elitismo en que se puede caer, con independencia de la dimensión de la organización, entre las que han abordado políticas de calidad y las que no. Esta situación podría conducir a situaciones no deseadas, en las que sólo saldrían adelante quienes estuvieran en mejor posición en todos estos procesos, corriendo las demás el riesgo de quedar anatematizadas por actuar con retraso y no haberse incorporado a estos procesos.

Para concluir, no está de más insistir en la necesidad de que en todos estos procesos se conjuguen esfuerzos del sector público y del privado, de la Administración y de las organizaciones implicadas, de las entidades y agencias especializadas en calidad, de las empresas que, habiendo apostado hace tiempo por producir y servir con calidad están dispuestas a apoyar y a fomentar que las ONGs hagan lo propio. Sólo a partir de ahí se podrán producir las iniciativas que algunas entidades tienen que abordar y otras han de consolidar para liderar los cambios que esta sociedad necesita.

Principios y valores que sustentan la calidad

Calixto Plumed Moreno
*Director de la Fundación Juan Ciudad
(Orden Hospitalaria de San Juan de Dios)*

Sumario

1. Es necesaria una opción por la calidad.—2. Concepto y dimensiones de la calidad.—3. Valores a ser promovidos desde la Cultura de una Organización de carácter social.—4. Algunas implicaciones para el servicio que emanan de los valores de una Cultura.—5. Ética y evaluación de los servicios.—6. Algunos retos para las instituciones de acción social que señala la calidad.

RESUMEN

En este artículo se trata de enmarcar las razones por las que las instituciones de acción social deben optar por la calidad. Se aboga, al hablar y definir la calidad, por la integración de valores humanistas y filosóficos que ayuden a concebir la calidad más que como planteamiento mecánico, como humano y social, para explicar mejor la importancia que está adquiriendo la comunicación humana en todo el entramado de la gestión de los sectores sociales. Tras los valores se recorren algunas implicaciones concretas. Se enumeran, para finalizar, algunos retos de futuro y de acción para no caer en los fallos del pasado, que son criticados en amplios sectores.

ABSTRACT

This article intends to provide the setting for the reasons by which the social action institutions must choose the quality. Treating and defining the quality, we plead for the integration of humanitarian and philosophical values that help to conceive quality not only as a mechanical procedure, but as something human and social, in order to explain better the relevance that is acquiring human communication in the whole framework of the management of social factors. After exposing the values, some concrete implications are described. Finally, we enumerate some challenges of the future and of action to avoid to fall into the shortcomings of the past criticised by many sectors.

Algo debe de estar sucediendo en los ámbitos sociales cuando el tema de la calidad preocupa hasta el punto que no hay foro, no hay situación o empresa en que no se traigan a colación aspectos de la misma. Y cuando se habla sobre un tema, una de dos: o es que algo está fallando o es que resulta novedoso.

Y sí resulta novedoso incluir la calidad en la cartera de servicios cuando debiera ser obvio que los servicios sean de calidad: de lo contrario resulta un mal servicio. Y resulta que no debe ser tan normal la calidad, o tal vez no nos fiamos de los demás y les exigimos garantías.

Por cuanto podemos observar parece que las instituciones sociales (1) surgen como consecuencia de la pérdida de valores sociales, pérdida de referentes políticos y religiosos y se abren a la colaboración civil. En cierto modo parece que tenemos necesidad de un despertar colectivo ante la caída de los valores y las motivaciones.

Pero ¿qué necesidad tienen las instituciones sociales de hablar de calidad? Sencillamente porque:

1. Se quieren mover en torno al trabajo bien realizado, que implica una elevada ética profesional.
2. Es preciso saber hacer rentable la calidad delante del cliente/usuario de sus servicios, porque con sus

(1) Por entendernos, se puede coincidir al hablar de instituciones sociales con Maite SERRANO cuando habla de ONG para referirse a «las organizaciones de la sociedad civil (no vinculadas con el Estado) que carecen de ánimo de lucro, cuentan con una estructura legal y una infraestructura mínima y actúan como intermediario de los intereses de terceras personas. Quedan por lo tanto excluidas de esta definición las organizaciones populares, las organizaciones de base y los movimientos sociales, así como los sindicatos o los partidos políticos» (REVILLA BLANCO, M. (ed.). *Las ONG y la política*. Madrid: Istmo, 2002, pág. 9).

impuestos, y como miembro de la sociedad civil contribuye a esos servicios y exige a los gestores hagan una buena gestión con ahorro de costes.

3. En el cliente/usuario, por su formación creciente, han aumentado las expectativas y la cultura general sobre los servicios esperados.
4. Los temas de calidad en los servicios surgen con fuerza por la presión de los ciudadanos mejor informados y son cada vez más exigentes con el nivel del servicio que reciben; y además por la conciencia de los profesionales de trabajar cada vez mejor porque los gestores han incorporado la mejora de la calidad como línea estratégica para la dirección de sus actuaciones.

Además, no podemos olvidar dos presupuestos básicos de la dimensión psicosocial de la calidad:

1. Cada persona es vector de una parcela de calidad a la que ha de dar una respuesta.
2. El crecimiento y supervivencia de un sistema de servicios sociales en una sociedad civil precisa de **responsabilidad, empatía, incentivos y comunicación eficaz**.

Algunas instituciones son prestadoras de servicios a la sociedad que es la receptora de los mismos y es quien los define, contribuye con su dinero y defiende unos valores concretos que dibujan su identidad cultural. Por lo tanto, prestar un servicio satisfactorio de calidad exigirá estar en contacto con el cliente como usuario de los servicios con expectativas concretas internas y externas.

1 ES NECESARIA UNA OPCIÓN POR LA CALIDAD

El usuario, aunque puede parecer que no tiene capacidad técnica para opinar sobre algunos aspectos de los servicios, sí que tiene opinión sobre la calidad global que recibe y desea elegir una institución, según determinados criterios.

La calidad involucra a todos los agentes que intervienen en la producción del servicio, especialmente aquellos que están en contacto con el usuario/cliente. El planteamiento consiste en implicar a todos los estamentos de la organización en la mejora continua de la atención que se dispensa.

Como no se puede dejar fuera de la producción al usuario, los directivos de los servicios han de poner en marcha métodos que les permitan incorporar las opiniones de los clientes, en la definición de prioridades y en las expectativas sobre los mismos.

Al conocer los criterios del usuario y al ser incorporados a la definición de prioridades, se posibilita que la oferta de los servicios de la institución coincida con las expectativas de los mismos, y que la evaluación posterior sobre la satisfacción sea más favorable al haber coincidencia entre la organización y los consumidores del servicio.

2 CONCEPTO Y DIMENSIONES DE LA CALIDAD

Desde el cliente/usuario, la calidad significa la capacidad de un servicio de atender sus necesidades y responder a sus expectativas. De poco sirve que un producto esté técnicamente bien realizado si el cliente/usuario o consumidor no lo percibe o se le oculta detrás de otros componentes.

La propia definición de calidad establece que *es el grado en que las características de un determinado producto o servicio cumplen los objetivos para los que fue creado*. Por tanto cualquier reflexión sobre la calidad debe partir de los objetivos y características de las instituciones sociales concretas con su cobertura específica.

El concepto de calidad siempre ha denotado tendencia por la excelencia. Es un concepto dinámico, vivo, aplicado en múltiples esferas profesionales que emplean códigos diferentes y difíciles de comprender en uno y otro y menos si el intercambio es interdisciplinar.

Aquí interesa desarrollar, al hablar de calidad, la integración de valores humanistas y filosóficos que ayuden a concebir la calidad más que como un planteamiento mecánico, como humano y social, que explicaría mejor la importancia que está adquiriendo la comunicación humana en todo el entramado de la gestión total y posible de los sectores sociales.

La calidad de un servicio tiene, sin ánimo de ser exhaustivos y sabiendo que es a todos familiar, las siguientes dimensiones:

- **Accesibilidad:** Facilidad con la que los servicios pueden ser obtenidos por la población, en relación con las dificultades organizativas, económicas, culturales... La accesibilidad puede incluir temas de equidad, disponibilidad, oportunidad, continuidad del servicio con seguimiento del proceso de atenciones intra y extra institucionales y existencia de algún canal de comunicación entre los diferentes niveles que garantice esa conexión, entre otros aspectos.
- **Efectividad:** Grado con que el servicio consigue producir una mejora del nivel en la atención del usuario/cliente o de la población, en condiciones de aplicación reales.

- **Eficiencia:** Grado con el que se logra obtener el más alto nivel de calidad posible con unos recursos determinados. Relaciona los resultados con los costes generados. La eficiencia incluye aspectos como el uso adecuado de recursos, la sostenibilidad del sistema, etc.
- **Competencia científica y técnica:** Del profesional para utilizar de forma idónea los más avanzados conocimientos y los recursos a su alcance para producir el servicio y satisfacción en la población atendida. Debe considerarse tanto en su aspecto estricto de habilidad técnica, como en el de relación interpersonal establecida entre el profesional y el cliente/usuario.
- **Confort y buen trato,** percibido a lo largo del contacto que ha mantenido el ciudadano con la institución social. Considerando siempre la importancia del personal de contacto directo y la pluralidad de los individuos atendidos.
- **Fiabilidad,** que presenta la actuación profesional y que permite analizar subjetivamente que no estamos cometiendo fallos, errores, demoras, desvalorizando internamente al resto de los profesionales que intervienen en la atención.
- **Información,** ofrecida por el personal que va permitiendo al usuario un conocimiento del entorno en el que se encuentra, los derechos y deberes que le asisten durante la intervención...; pero además otro tipo de información que le ayude en su capacidad para la toma de algunas decisiones respecto a su futuro.

Estas dimensiones u otras que puedan aceptarse deben contemplar cada uno de los niveles de actuación de las instituciones de acción social.

3 VALORES A SER PROMOVIDOS DESDE LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN DE CARÁCTER SOCIAL

A la base de todos, la calidad ha de procurar que el sistema incorpore el concepto de mejora continua y que los profesionales y gestores utilicen instrumentos que faciliten su labor diaria.

Existen, pues, valores y principios que constituyen la llamada Cultura de la Organización y que deben iluminar las dimensiones de la calidad. Quienes no comparten estos valores fundamentales no están cumpliendo los requisitos básicos para estar en determinada organización, como por ejemplo:

Apertura, disponibilidad

No se contempla en los programas más limitación para participar en ellos que la que conlleva la orientación asistencial que se presta.

Y esta situación se da, no tan solo por el respeto que se profesa a quien piensa y es distinto, sino también por el derecho de toda persona a ser atendido en su necesidad.

Cuidado de la acogida

Es una de las características más antiguas defendidas desde la ética de la hospitalidad. El esmero y la importancia en la recepción y acogida del cliente/usuario deben de ser un gran filón de posibilidades de actuación. Además en la hospitalidad, siempre es el otro quien está solicitando una respuesta, siempre es el otro quien tiene la iniciativa (2).

(2) Cf. INNERARITY, D.: *Ética de la hospitalidad*. Barcelona, Ed. Península, 2001.

Preocupación por atender a la persona integralmente

No por más conocido se debe dejar de tener presente el concepto de integralidad de la persona, y quizá favorecer aspectos hoy más en boga, como es la importancia de la familia, el entorno, participación del cliente/usuario, dimensión trascendente y espiritual... En definitiva, todo aquello que palíe la experiencia de marginación como fragmentación.

Difusión y promoción de los derechos del usuario

Es la vivencia de este aspecto, no sólo desde lo legal sino a partir del convencimiento, la fuente impulsora que lleva a colaborar activamente tanto en la práctica como en la reflexión, a desarrollarlos y hacerlos realidad:

«Las instituciones han de estar alertas tanto para no dejarse engañar por los poderosos y hacerles el juego, como para no permitir que permanezcan en la oscuridad o caigan en el olvido los millones de personas que sufren en diferentes lugares.»
«Las ONG denunciamos poco, reclamamos menos y proponemos casi nada» (3).

Humanización de la atención

Humanizar una realidad quiere decir hacerla digna del hombre, es decir, coherente con los valores que el hombre siente como peculiares e inalienables. O dicho de otra forma, impregnar la realidad de aquello que es más genuinamente y constitutivamente humano.

(3) Cf. CERNUDA, Pilar: *Solidaridad. No es humanitario todo lo que reluce*. Madrid: Temas de Hoy/Europa Press, 2002, págs. 261 y 292.

Humanizar es comprender al hombre en su totalidad (4). Y esto sólo es posible si caminamos hacia el **encuentro** del ser humano desde lo hondo: escuchando, conociendo, reconociendo sus problemas, sus esperanzas, sus dificultades, su historia. Pero el encuentro sólo es posible en reciprocidad. Humanizamos para humanizar. Y esto sólo es posible si asumimos la valentía de reconocer nuestra propia historia, también llena de soledad, fracasos, dificultades, esperanzas.

La humanización implica contemplar con seriedad planteamientos bioéticos que dan respuestas a la evidencia real de cada día. La humanización es una brújula que orienta la vida personal y la actuación en la misma según unos patrones concretos que tienen en cuenta: una escala de valores; el hombre como centro; el sentido de la vida a nivel personal y profesional.

Favorecer la relación personal, compartir

Otro de los elementos que hay que seguir valorando es crear un ambiente de cercanía, que inspire confianza y familiaridad. Supone evitar situarnos exclusivamente desde el rol profesional, para pasar a establecer entre los profesionales y con los clientes/usuarios y familiares relaciones interpersonales. El objetivo final es de amistad.

Preparación técnico-profesional acorde a cada época y posibilidades, reflexión

La preocupación por ofrecer lo mejor, con los medios y recursos que el entorno posibilita en cada lugar se ha conside-

(4) Cf. MARCHESI, P.: *Humanización*, Madrid 1981. MARCHESI, SPISANTI, S., y SPINELLI, A.: *Por un hospital más humano*, Madrid, 1986. PILES, P.: El hospital: templo de la humanidad, en *Rev. Dolentium Hominum*, n.º 31, 1996. PLUMED MORENO, C.: *Diario Médico*, 19-02-1999.

rado siempre como derecho tanto del profesional por formarse, como del usuario a recibir una atención cualificada válida y no discriminatoria en cada momento histórico. Es la capacidad de retroalimentarse, de pensar lo que se hace, analizar, contrastar y proyectar nuevas acciones, crear teoría de la praxis.

Predilección por los más necesitados

Que los grupos más desfavorecidos, por su cronicidad, tipo de discapacidad, rechazo social... sean merecedores de una preocupación especial, de modo que se incida eficazmente en la transformación de una realidad o se mitiguen sus efectos.

Transparencia

La transparencia es hoy un elemento crucial para generar confianza, para dar legitimidad. Y ello supone la coherencia de varios aspectos: personales, de liderazgo, de ideas, de servicios, de resultados, de estilo... Han de establecerse mecanismos de transparencia para generar legitimidad... Los factores que la otorgan pueden ser, entre otros: la misión y los valores de la organización; las actuaciones; las personas; la base social: donantes, socios, colaboradores; reconocimientos, colaboración y apoyos institucionales, sin que implique servilismo.

No está de más tomar en consideración la advertencia que hace Ángeles Díez en este sentido y para no dejarse llevar por la inercia:

«Las Iglesias, los Estados, los partidos políticos y las agencias internacionales han tenido un papel importantísimo en el florecimiento de las ONG, lo que les ha permitido un control efecti-

vo de sus fines, prácticas e ideario» (...) «M. PEINADO, citando a Van DER EYDEN, afirma que las ONG, “junto con los partidos institucionales y los sindicatos reconocidos, completan el blindaje de las democracias parlamentarias capitalistas más ricas (...) y, a través de las ONG (el Estado) compra (...) los servicios de una parte de la izquierda extraparlamentaria, para prevenir la aparición de partidos políticos no institucionales”» (5).

Austeridad, equilibrio

Prescindir de medios que no son necesarios y pueden significar ostentación y deterioran o distorsionan la imagen de la Institución. Ecuanimidad, mesura, sensatez en los actos y juicios, en la utilización de los recursos disponibles. Actuar con prudencia en situaciones de inseguridad o dificultad.

4 ALGUNAS IMPLICACIONES PARA EL SERVICIO QUE EMANAN DE LOS VALORES DE UNA CULTURA

Solidaridad

Estamos ante la cultura de la solidaridad con un aumento de la solidaridad civil. Pero podemos estar hablando de una solidaridad de consumo. Y en cantidad de ocasiones la solidaridad equivale sólo a una ayuda puntual, no hay conciencia de «continuidad» en la solidaridad: la solidaridad auténtica es la generosidad.

Solidaridad y ética han de ir asociadas. No ha de tener cabida la hipocresía, ya que de esa manera la solidaridad manifies-

(5) DIEZ, Á.: Las ONG como campo de relaciones sociales, en REVILLA BLANCO, M. (ed.). *Las ONG y la política*. Madrid: Istmo, 2002, pág. 169.

tada por las instituciones sociales, gozarán de legitimidad y aumentarán los valores que se vayan definiendo (6).

En nuestro contexto social es preciso tener cuidado cuando se opta en el plano de las palabras por la solidaridad y no por la caridad: se están empleando mal. Hay confusión e ignorancia al hablar de la caridad en sentido peyorativo, mientras se ensalza en cambio la solidaridad, no se sabe muy bien en qué sentido.

Universalidad, pluralismo

Se menciona esta dimensión en cuanto que toda persona se hace merecedora de la misma atención y trato, al margen de su situación, posibilidades, historia personal, nivel de conciencia, diversidad cultural... (7).

Implica el respeto a la interculturalidad y pluralidad cultural, sin olvidar que nadie quiere renunciar a sus orígenes aunque busque la integración. La atención ha de orientarse en estos momentos de desarrollo cultural a no ampliar la brecha digital: enfrentando a los info-analfabetos vs. los info-masters.

Algunas corrientes de opinión están hablando de nuestro modelo de desarrollo como insostenible y, más todavía, si damos cabida a otros pueblos subdesarrollados. De ahí que tengamos que abogar por un cambio de modelo social que sea sostenible, implicando una revolución en la escala de los valores.

(6) «De este modo, el campo de las ONG acumula legitimidad sobre las bases morales que definen lo que es ser solidario y las acciones propias de la solidaridad, y otros campos se ven contagiados de legitimidad realizando acciones solidarias tal y como han sido definidas ya por los sujetos del campo (donaciones, subastas, ayuda humanitaria, compra de objetos, financiación de proyectos...» (DÍEZ, Á. «Las ONG como campo de relaciones sociales» en REVILLA BLANCO, M. (ed.). *Las ONG y la política*. Madrid: Istmo, 2002, pág. 147).

(7) J. M. MENDILUCE puede afirmar que las ayudas, los puntos de apoyo deberían de hacerse siguiendo «Códigos éticos con criterios: ecológicos, respeto político, respeto a las leyes básicas, no invertir donde se violen los derechos humanos, acercar la política exterior a esos principios a defender» (Cf. CERNUDA, Pilar. *Solidaridad. No es humanitario todo lo que reluce*. Madrid: Temas de Hoy/Europa Press, 2002, pág. 54).

Individualidad

El ser humano es único e irrepetible, por tanto debe ser atendido según sus peculiaridades y con un respeto total hacia su intimidad, como manifestación de esa individualidad.

Como consecuencia de ello, no caer en la «comunicación espectáculo», es decir, hacer buen uso de los medios de comunicación y propaganda. Hacer dramas como propaganda es algo ilícito que cualquier institución de índole social y humanitaria no se puede permitir.

Sociabilidad

Es relativamente fácil comprender esta dimensión del hombre, pero no resulta tan fácil armonizarla con la labor asistencial, pues si bien es cierto que en la dimensión de necesitado recibe el servicio de la sociedad, con ligereza olvidamos la aportación que a la sociedad está llamada a hacer la persona en esa situación que vive: todos integramos la misma sociedad.

Dinamicidad

En el marco humanista, se entiende al hombre como un ser en continuo proyecto de realización. También en la situación de necesidad o de discapacidad se debe potenciar el desarrollo de este proyecto, aun cuando las expectativas que se exteriorizan sean muy limitadas.

Conciencia y libertad

Solamente con una actitud vigilante se podrá garantizar que la situación del cliente/usuario y el protagonismo de los profe-

sionales en la dinámica asistencial no anulan ambos aspectos. No es menos acertado el razonamiento que hace Marco RIZZARDINI en sentido práctico:

«La autonomía, la autodeterminación, son, pues, fundamentales y decisivas, pero la apertura de espacios sociales donde construir un nuevo sentido de la comunidad humana, edificar nuevas relaciones sociales y plantear una nueva concepción del trabajo y de la calidad de vida presupone la ruptura de las relaciones de poder, su desarticulación, el conflicto de clase. La verdadera “autonomía” significa lucha de independencia contra el “soberano absoluto”, concibiendo la destrucción de lo viejo y la creación de lo nuevo como elementos inseparables y que marchan juntos y simultáneamente» (8).

Trascendencia

El hombre es un ser abierto con un sentido en su vida. Cuidar y promover la razón de la existencia en los usuarios y familia es una responsabilidad ineludible en el servicio, capaz de proporcionar salud, integración y sentido a la realidad que se vive.

5 ÉTICA Y EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS

Como trabajar sin criterios de calidad, se puede llegar a afirmar, es hacerlo al margen de la ética, es claro que puede señalarse algún campo «liberado» de la ética gubernamental, dando cabida a la ética no gubernamental con los riesgos y prejuicios

(8) Cf. RIZZARDINI, M.: «La producción de conocimiento y comunicación de las ONGD. Entre la ideología dominante y un imaginario social alternativo», en REVILLA BLANCO, M. (ed.): *Las ONG y la política*. Madrid: Istmo, 2002, págs. 343-344.

que tal afirmación lleva consigo, como si de éticas diferentes se tratasen (9).

Por lo tanto, apuntarse a principios éticos elaborados, solicitados y de consenso, así como someterse a controles de evaluación, puede aportar algunas de las ventajas que los profesionales y los usuarios pueden encontrar implicándose en las líneas de calidad. Es decir:

1. **Revalorización:** Por la mayor capacitación del profesional y consideración de su papel.
2. **Conocimiento:** Los usuarios resultarán mejor protegidos de la caducidad del conocimiento profesional al estar continuamente actualizados.
3. **Confianza:** Aumento de la confianza de los usuarios con los profesionales.
4. **Evaluación:** Posibilidad de revisar qué se hace y en qué condiciones. Así como según las propias demandas sociales.
5. **Decisiones:** Ofrece más información para la toma de decisiones por parte de los profesionales.
6. **Investigación:** Estimula el estudio de las líneas de mejora.
7. **Motivación:** Favorece el trabajo bien hecho y, por tanto, motiva a los trabajadores.

(9) En este sentido, Sergio I. CARMONA afirma que: «Ante la supuesta adversidad que representaría la actuación gubernamental, la “ética no gubernamental” está al orden del día, por cuanto encarnaría la posibilidad de preservación del entramado social, los ideales y la fuerza de la comunidad, para expresarse y encaminarse hacia metas que la comunidad misma pretende». (CARMONA, S. I.: De la retórica «no gubernamental» sobre la cultura a la «cultura no gubernamental», en REVILLA BLANCO, M. (ed.): *Las ONG y la política*. Madrid: Istmo, 2002, pág. 118).

8. **Oportunidades:** Mejora el *currículum* de los profesionales y hace que tenga más posibilidades en el mercado laboral.

En consecuencia, un proyecto de gestión integral de la calidad en una organización social se tiene necesariamente que acompañar de proyectos de cambios de comportamiento humano en las siguientes dimensiones: motivación de los profesionales; estableciendo el contexto ideal del cambio; asegurando la comunicación efectiva de objetivos; coordinando y alineando los proyectos; con provisión de competencias y oportunidades; formación en procesos de gestión y mejora de la calidad; preparando la masa crítica para el cambio; estableciendo políticas de reconocimiento.

6 ALGUNOS RETOS PARA LAS INSTITUCIONES DE ACCIÓN SOCIAL QUE SEÑALA LA CALIDAD

Cada institución que se embarque en un proceso de cambio hacia la excelencia de sus procesos asistenciales debe analizar minuciosamente la estrategia a desarrollar, teniendo presente, en todo momento del proceso, las peculiaridades y la madurez cultural de sus recursos humanos, para realizar un enfoque apropiado de los profesionales que le permita aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas que se puedan presentar. En una palabra, se precisa del principio de la *humanización* personal y de la acción.

Considerando que si algo no es exclusivo de un determinado grupo o corriente de actuación y, en consecuencia, hay otros que participan de los mismos valores; sabiendo que si algunos no los practican y defienden porque están corruptos o por otras razones de peso; es preciso que alguien, algún grupo tendrá

que asumir estos valores que se buscan, defienden y echan de menos en el ámbito social, sin dejarse corromper, sin dejarse manipular, sin ser cerrados ni exclusivistas, pero que tendrán que potenciar, ya que el resto de la sociedad así se lo exige, designa y apoya porque están convencidos.

Algo tendrán que hacer estos grupos o instituciones, convencidas de los valores necesarios, si no quieren hacer verdad las afirmaciones siguientes de Ángeles Díez:

«Los valores morales hacia los que se proyecta casi todo el imaginario campo —la solidaridad, la confianza en el desarrollo, la libertad individual, etc.— son valores compartidos por otros campos a partir de su redefinición moderna. Ninguno de ellos implica una quiebra del poder constituido en otros espacios, ninguno se dirige hacia la conformación de contrapoder, tampoco ponen en tela de juicio las relaciones y reglas que funcionan dentro del campo y que dan lugar a relaciones jerarquizadas, pragmáticas y nada alternativas...» (10).

Por otro lado, las instituciones sociales tienen un importante papel de portavoces del sentir social libre, que necesita de nuevos horizontes, de nuevos caminos abiertos que le despierten de la rutina, del cansancio, del sinsentido del desarrollo insostenible de la sociedad del capital, que hemos establecido como idílico, pero que no satisface sino a unos pocos insatisfechos e insaciables. No deberán entrar en competencia con poderes fácticos que siempre llevan a la alienación y a la sumisión. De esta manera, tal vez habrá que dar la razón a Marco RIZZARDINI cuando defiende que:

«Se acabó la fase “mientras tanto” de organizaciones parciales y atomizadas, se acabó el ciclo “útil” de las ONG, está al orden del

(10) Díez, Á.: Las ONG como campo de relaciones sociales en REVILLA BLANCO, M. (ed.): *Las ONG y la política*. Madrid: Istmo, 2002, pág. 171.

día la construcción de dispositivos organizativos, de organizaciones sociales mucho más potentes y menos domesticadas, más decididas en su apuesta teórica y más consecuentes, integradoras y “contundentemente” en sus prácticas. Un nuevo ciclo de luchas sociales dotado de poderosa transversalidad se perfila ya en el horizonte, no nos infravaloremos. Cambiar es posible, atrevámonos» (11).

Y como la cultura de la población ha cambiado, y seguirá cambiando más todavía, todos los fenómenos de intervenciones, tanto sociales como individuales, son concebidos como un proceso único resultante de la interacción entre los procesos vitales del individuo y los factores externos que le rodean. Como consecuencia, el concepto de atención en cualquier servicio deberá ser ecológico e integral.

(11) RIZZARDINI, M.: «La producción de conocimiento y comunicación de las ONGD. Entre la ideología dominante y un imaginario social alternativo», en REVILLA BLANCO, M. (ed.): *Las ONG y la política*. Madrid: Istmo, 2002, pág. 345.

Modelo de referencia de calidad: UNE-ISO 9000

Paloma Marcos

Responsable de Comunicación de AENOR

Sumario

1. La serie de normas ISO 9000:2000.—2. Implantación de las normas ISO 9000 en las organizaciones.

RESUMEN

Durante los últimos años, los diferentes organismos de normalización y certificación, y entre ellos la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), están trabajando en el desarrollo de normas y certificados dentro del campo social. AENOR ha creado un Comité Técnico de Normalización en el que se está llevando a cabo la elaboración de tres proyectos referidos a los aspectos éticos en la gestión de las empresas, Organizaciones No Gubernamentales o actividades profesionales. Entre ellas destaca la PNE 165011 EX Ética. Requisitos de un sistema de gestión de las ONG y ONL, cuyo desarrollo se encuentra en estado incipiente. Actualmente, la certificación de los sistemas de gestión de las ONG se está realizando a través de la familia de normas ISO 9000, un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad, cuya revisión a finales de 2000 redundará en un mayor beneficio a las organizaciones.

ABSTRACT

During the last years, the different organisms of normalization and certification, and among them the Spanish Association of Normalization and Certification (AENOR) are employed at a development of procedure and certificates inside the social field. AENOR has created a Technical Committee of Normalization in which there is carried out the production of three projects referred to the ethical aspects in the management of the companies, not governmental organizations or professional activities. Among them prevails the PNE 165011 EX Ética. Requirements of a system of the ONG and ONL, whose development is in incipient state. Nowadays, certification of the systems of the ONG is realized across the family of norms ISO 900, a set of norms and international directives for the management of the quality, which review at the end of 2000 will produce a bigger benefit to the organization.

Las normas de la familia ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad. De su importancia y arraigo en el ámbito mundial basta señalar que se han adoptado en más de 150 países. Esto ha dado como resultado que en la actualidad existan más de 400.000 organizaciones certificadas en todo el mundo, así como muchas más en proceso de definición e implantación de sistemas de gestión de la calidad. Estas normas son aplicables a cualquier tipo de organización por lo que entre las 9.900 empresas certificadas por AENOR en España existen algunas ONG.

Antes de entrar de lleno en el contenido de la norma ISO 9000 es conveniente resaltar las actividades que la normalización y la certificación están llevando a cabo dentro del campo social. En el ámbito internacional existe un amplio rango de iniciativas relacionadas con la responsabilidad social provenientes de Gobiernos, Organizaciones No Gubernamentales, organismos de normalización, etc. Este abanico de aproximaciones, cada una de ellas con una profundidad y un tratamiento de temas completamente diferenciado, da muestras del gran interés que suscita la responsabilidad social corporativa en la sociedad, así como del compromiso que se deriva de su aceptación.

Específicamente en los organismos de normalización son varios los intentos, tanto en el ámbito europeo como en el internacional, que han abordado la responsabilidad social corporativa:

- El Instituto de Normalización de Israel (SII) está en proceso de desarrollo de una norma de responsabilidad social y compromiso de la sociedad.
- SIGMA Project: Constituido en 1999, SIGMA Project es una asociación entre BSI, Forum for the Future, y Accountability. Mayoritariamente financiado por el Departamento de Industria y Comercio de UK (DTI), SIGMA project está desarrollando un marco sistemático que permita a las organizaciones alcanzar un desarrollo sostenible.
- AFNOR ha desarrollado un estudio, encargado por su Comité de Consumidores, en el que se identifican, al menos, cuatro áreas que podrían ser susceptibles de normalización (etiquetado de productos, información de la responsabilidad social, herramientas de gestión de la responsabilidad social corporativa y procedimiento para desarrollar auditorías sociales).
- AENOR está desarrollando tres proyectos de norma experimental relacionados con la inversión socialmente responsable, el sistema de gestión ética de las organizaciones y el sistema de gestión de las ONG (Organizaciones No Gubernamentales) y ONL (Organizaciones No Lucrativas).
- En la actualidad ISO está estudiando, a través de un grupo de trabajo (Consumer Protection in Global Market) de COPOLCO (Comité de la política de los consumidores en ISO) la viabilidad de elaborar normas de sistemas gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, que cumplan con los requisitos de la guía ISO 72.

La normalización se configura como uno de los instrumentos fundamentales, junto a la legislación, para el desarrollo e

incorporación de los aspectos de la responsabilidad social en las organizaciones. Las normas se elaboran bajo el consenso de todos los agentes interesados en el tema a desarrollar y esto hace que los documentos sean transparentes, consensuados y coherentes, lo que les confiere una gran aceptación por parte del mercado y un amplio respaldo social.

La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) fue creada en 1986 como una entidad privada, española, sin ánimo de lucro, cuya misión es contribuir a mejorar la calidad y la competitividad de las empresas, productos y servicios, así como proteger el medio ambiente y, con ello, el bienestar de la sociedad, a través de las actividades de normalización y certificación que desarrolla. En este contexto, a finales del año 2000 los Órganos de Gobierno de AENOR aprobaron la creación del Comité Técnico de Normalización AEN/CTN 165 «Ética», cuya secretaría está desempeñada por AENOR. Más de 40 vocales, representantes de todas las partes interesadas: ONG, grandes empresas, multinacionales, PYME, centros de investigación, sindicatos, universidades, foros para la promoción de la ética empresarial, entidades financieras, etc., configuran el Comité. Esta amplia participación es la base de la credibilidad y del respaldo social de los documentos que está elaborando el Comité.

El campo de actividad que se ha establecido para este Comité comprende la normalización de los aspectos éticos en la gestión de las empresas, Organizaciones No Gubernamentales o actividades profesionales, incluyendo: instrumentos financieros éticos, gestión ética y social de las empresas, marketing con causa, códigos éticos profesionales, sistemas de gestión para las ONG y ONL, sostenibilidad, bioética y gestión de valores. Durante el año 2001 y los primeros meses del año 2002 el tra-

bajo del Comité ha dado como resultado tres proyectos de norma experimental, los cuales se encuentran en estadios de elaboración diferentes.

En lo que se refiere a la norma que más directamente atañe a las organizaciones relacionadas con la acción social, la *PNE 165011 EX Ética. Requisitos de un sistema de gestión de las ONG y ONL*, los trabajos se encuentran en una fase incipiente. El proyecto de norma va a intentar tratar requisitos del sistema de gestión de la calidad de las ONG y ONL, sin descuidar los aspectos éticos en dicha gestión.

Hasta el momento la certificación de la gestión de estas entidades se está realizando a través de la norma ISO 9001. Esta norma especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. A día de hoy, AENOR ha certificado la gestión de la calidad de diversas ONG según la norma UNE-EN ISO 9001, cuyo alcance se refiere a la gestión de subvenciones, teleasistencia, servicios de carácter social, cultural o sanitario, asistencia integral, etc. Las normas ISO 9000 son aplicables a organizaciones que desarrollen su trabajo en cualquier sector de actividad, ya que la redacción de los requisitos que se exigen para su cumplimiento son comunes a cualquier entidad. Y las ONG no son una excepción.

A finales del año 2000 se publicó la última revisión de la familia de normas ISO 9000. El gran éxito obtenido desde la primera edición de las normas en 1987, unido a que los protocolos de ISO requieren que todas las normas sean revisadas al menos cada cinco años para determinar si deben mantenerse, revisarse o anularse, motivó que en 1992 el Comité Técnico 176

de ISO adoptase un proceso de revisión, conocido como *Visión 2000*, orientado a dar respuesta a las necesidades de las empresas y de sus clientes, estructurado en dos etapas. La primera etapa permitía realizar una serie, limitada, de cambios a las normas y fue completada en 1994. En 1996 se reafirmó, por el citado Comité, la segunda etapa del proceso de revisión, finalizada en 2000. La revisión del año 2000 representa un cambio profundo de las normas, ya que tiene en cuenta los avances que se han producido en el campo de la calidad y la nada desdeñable experiencia que ahora existe en la implantación de las normas de la serie ISO 9000.

Los principales cambios que se han producido en las nuevas normas se pueden resumir en los puntos que se detallan a continuación:

- El número de normas en la familia ISO 9000 se ha reducido, simplificando su selección y utilización. El núcleo básico se compone ahora de cuatro normas, diseñadas para ser utilizadas como un paquete integrado que permite obtener el máximo beneficio de las mismas:
 - ISO 9000, Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario.
 - ISO 9001, Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos.
 - ISO 9004, Sistemas de Gestión de la Calidad-Directrices para la Mejora del Desempeño.
 - ISO 19011, Directrices para Auditorías de Sistemas de la Calidad y Sistemas de Gestión Medioambiental.
- La Norma ISO 9001 (Requisitos del sistema de gestión de la calidad) y la Norma ISO 9004 (Mejoras del desempe-

ño) han sido expresamente diseñadas para ser utilizadas de forma conjunta como un *par coherente*.

- Aunque las grandes organizaciones fueron las primeras en adoptar las Normas ISO 9000, se ha producido un notable incremento en la implantación de las mismas en todo tipo de organizaciones, pequeñas y medianas, tanto del sector público como del sector privado. Para facilitar la comprensión y la implantación en estos sectores, el lenguaje de las nuevas normas está menos orientado hacia la industria productiva y es más sencillo para el usuario.
- Mientras la mayoría de las organizaciones están gestionadas por medio de estructuras jerárquicas, los productos y servicios se producen, venden y entregan por procesos de negocio, los cuales fluyen a través de dichas estructuras. Estos procesos tienen entradas de diferentes fuentes y las mezclan o transforman (añaden valor) para obtener los resultados deseados. Las Normas ISO 9000:2000 se han reestructurado sobre un modelo de proceso de negocio, el cual representa, con más precisión que la estructura lineal de 20 elementos de la norma de 1994, la forma en que las organizaciones funcionan en la actualidad. Los pilares de la estructura son los cuatro nuevos capítulos: Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los Recursos, Realización del Producto y Medición, Análisis y Mejora.

1

LA SERIE DE NORMAS ISO 9000:2000

Dado que las normas de sistemas de gestión de la calidad han sido simplificadas, es necesario proporcionar una introducción a

los fundamentos en los que se sustentan la nueva estructura y contenidos de las normas. Por otra parte es necesario facilitar el acceso a los términos y definiciones aplicables a las normas. Estas cuestiones están contenidas en la Norma ISO 9000:2000.

La Norma ISO 9000 es una introducción a las normas básicas y es un elemento vital de la nueva serie de Normas ISO 9000 de sistemas de gestión de la calidad. Como tal, juega un papel fundamental para la comprensión y utilización de las otras tres normas, proporcionando los fundamentos de las mismas y un punto de referencia para comprender la terminología.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que puede utilizarse por una organización para incrementar la satisfacción de los clientes a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables. También puede utilizarse por partes internas o externas, incluyendo entidades de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente, los reglamentarios aplicables y los propios de la organización.

Todos los usuarios de las Normas ISO 9001/9002/9003:1994 necesitarán hacer la transición a la nueva y única Norma ISO 9001:2000. Será la única norma de acuerdo con la cual una organización puede ser certificada. La estructura y conceptos de la Norma ISO 9001:2000 han evolucionado considerablemente comparándolos con la versión del año 1994. Se han añadido los siguientes requisitos a los ya existentes en la versión de 1994:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Identificar los procesos de la organización.

- Identificar las interfaces entre los procesos.
- Asegurar que la organización tiene los recursos necesarios para operar los procesos.
- Asegurar que la organización tiene procesos para la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- Asegurar que se realiza el seguimiento de la satisfacción del cliente.

La versión de 1994 de la Norma ISO 9004 estaba compuesta por un conjunto de normas que proporcionaban directrices para diferentes sectores. Ahora la Norma ISO 9004:2000 es un documento genérico que pretende utilizarse como vehículo para la evolución de los sistemas de gestión de la calidad hacia la excelencia.

El propósito de la Norma ISO 9004:2000, que se basa en los ocho principios de la gestión de la calidad, es proporcionar directrices para gestionar la aplicación y utilización de un sistema de gestión de la calidad con vistas a mejorar el desempeño global. Estas directrices cubren el establecimiento, la operación (mantenimiento) y la mejora continua de la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad.

Implantando la Norma ISO 9004:2000 se pretende alcanzar no sólo la satisfacción de los clientes de la organización sino también de todas las partes interesadas, incluyendo los trabajadores, propietarios, proveedores y asociados y la sociedad como un todo.

Esta Norma 19011 proporciona directrices sobre los fundamentos de la auditoría, la gestión de los programas de auditoría, la realización de las auditorías de los sistemas de gestión de

la calidad y de gestión medioambiental, así como la cualificación para los auditores de los sistemas de gestión de la calidad y de gestión medioambiental.

Está pensada para los auditores y las organizaciones que necesitan realizar auditorías internas y externas de los sistemas de gestión de la calidad y de gestión medioambiental. Entre otros posibles usuarios se pueden incluir las organizaciones involucradas en la certificación y formación de auditores, entidades de acreditación y organismos de normalización en el área de la evaluación de la conformidad.

2 IMPLANTACIÓN DE LAS NORMAS ISO 9000 EN LAS ORGANIZACIONES

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización. Los puntos que se dan a continuación pueden ser una orientación muy útil sobre el camino que debe seguir para culminar con éxito el proceso.

- En primer lugar debe identificar los objetivos que quiere lograr. Los objetivos más habituales suelen ser los siguientes: ser más eficiente y lucrativo, producir productos y servicios que cumplan coherentemente con los requisitos del cliente, incrementar o mantener la cuota de mercado, mejorar las comunicaciones y la moral de la organización, reducir costes y deudas o incrementar la confianza en el sistema de producción.

- Se deben identificar lo que los otros esperan de ti. Entre otros son partes interesadas clientes y usuarios finales, empleados, suministradores, accionistas y la sociedad en general.
- Aplicar las Normas ISO 9000 en su sistema de gestión. Decidir si lo que se busca es que la certificación de que su sistema de gestión de calidad esté en conformidad con la Norma ISO 9001 o si se está preparando para optar a un premio nacional de calidad.
- Obtener ayuda en temas específicos dentro del sistema de gestión de la calidad. Estas normas de temas específicos son:
 - ISO 10006 para gestión de proyectos.
 - ISO 10007 para gestión de la configuración.
 - ISO 10012 para sistemas de medida.
 - ISO 10013 para documentación de la calidad.
 - ISO /TR 10014 para gestionar los aspectos económicos de la calidad.
 - ISO 10015 para formación.
 - ISO /TR 10017 para el uso de técnicas estadísticas.
 - ISO /TS 16949 para suministradores del automóvil.
 - 10011-1/2/3 para auditorías (en 2002: ISO 19011)
- Establecer su situación actual, determinar los vacíos existentes entre su sistema de la calidad y un sistema de conformidad. Para ello se pueden utilizar una o varias de las siguientes herramientas: autoevaluación o evaluación por una organización externa.

- Determinar los procesos que se necesitan para suministrar los productos a los clientes. Revisar los requisitos de la Norma ISO 9001 *realización del producto* para determinar cómo aplican o no a su sistema de gestión de la calidad los requisitos, incluyendo: procesos relacionados con el cliente, diseño y/o desarrollo, compras, producción y prestación del servicio y control de los dispositivos de seguimiento y de medición.
- Desarrollar un plan para eliminar los vacíos existentes entre su sistema de calidad actual y un sistema de conformidad, identificando las acciones necesarias para eliminar los vacíos, asignar recursos para llevar a cabo estas acciones, asignar responsabilidades y establecer un programa para completar las acciones necesarias.
- Proceder a implantar las acciones identificadas y hacer un seguimiento del progreso del programa.
- Llevar a cabo auditorías internas periódicas utilizando la Norma ISO 19011 como guía para la auditoría, calificación del auditor y la gestión de programas de auditoría. Puede necesitar o desear demostrar la conformidad (certificación) para varios propósitos, como requisitos contractuales, razones de mercado o preferencias del cliente, requisitos reglamentarios, gestión del riesgo o marcar un objetivo claro para su desarrollo de la calidad interna (motivación).
- Llevar a cabo auditorías independientes. Contactando con una entidad acreditada para llevar a cabo una auditoría y certificar la conformidad del sistema de la calidad.
- Continuar mejorando su negocio. Para ello debe revisar la eficacia e idoneidad de su sistema de gestión. La Norma ISO 9001 proporciona una metodología para la mejora.

Una vez que las Normas ya han sido aprobadas y, por tanto, constituyen una realidad, las organizaciones que hayan comenzado el camino de la transición encontrarán, a medida que vayan avanzando por el mismo, innumerables beneficios que redundarán en un incremento de su competitividad y en una consolidación de su posición en el mercado. Ser capaces de exceder las expectativas de sus clientes y mantenerlos satisfechos es una de las claves del éxito empresarial. Los beneficios más inmediatos que se desprenden de la certificación de un sistema de gestión de la calidad pueden resumirse en dos. En primer lugar, hay que tener en cuenta lo que desde AENOR denominamos los costes de la no-calidad, fruto de una mala gestión. Con la implantación de un sistema de la calidad estos costes experimentan un descenso considerable, que se traduce en un ahorro económico para la empresa, ya que se detectan reprocesos, repeticiones, duplicidades y rechazos en general. En segundo lugar, a estos beneficios económicos hay que añadirle el prestigio que supone para la empresa exhibir una marca que garantice la calidad de sus servicios, concedida por una entidad líder reconocida tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Como ventajas adicionales se pueden enumerar las siguientes: mejora de la organización del trabajo, buenas relaciones con los clientes, fidelidad de los clientes, motivación del personal, aumento de clientes y de beneficios.

Modelo europeo para la gestión de la calidad

Fernando Echanove Tuero
Formador de la EFQM

Sumario

1. ¿Qué tiene que ver una Organización No Gubernamental asistencial con una organización empresarial con ánimo de lucro?—2. ¿Qué es un modelo?—3. Elementos clave del modelo europeo.

RESUMEN

El modelo europeo de la excelencia EFQM es un modelo que responde a los cuatro elementos clave de cualquier organización que busque sobrevivir ofreciendo productos y servicios competitivos en su entorno:

- *La necesidad de una finalidad sostenida.*
- *El sistema para alcanzarla.*
- *Los protagonistas del sistema.*
- *El aprendizaje continuo como única posibilidad de adaptación.*
- *Los resultados de valor añadido esperado y definido en la finalidad.*

Dada la finalidad de las organizaciones asistenciales no gubernamentales, la exigencia de patrocinadores a escala cada día más universal, el protagonismo del equipo humano que las componen y la exigencia social que implica, parece evidente que encontrar un referente como es el modelo EFQM en el que las organizaciones se puedan autoevaluar y compararse desde un plano de transparencia y deontología profesional, es un elemento enormemente facilitador y dinamizador de los objetivos que persiguen.

Históricamente las organizaciones caritativas han sido de hecho un referente ético. Hoy día, por la complejidad de sus servicios y recursos, es necesario hacer un esfuerzo no solamente de serlo, sino, además, como la mujer del César, parecerlo. Asumir el compromiso público que implica la comparación con un referente de gestión como el modelo EFQM es un paso sólido y sostenido para asegurar la ejemplaridad que se espera de este tipo de organizaciones asistenciales y solidarias.

ABSTRACT

The European model of the excellence EFQM is a model that answers to the key elements of any organisation that should seek to survive offering products and competitive services in its environment:

- *The need of a supported purpose*
- *The system to reach it*
- *The protagonists of the system*
- *The continue learning as the only possibility of adjustment*
- *The results of added value waited and defined in the purpose.*

Given the purpose of the ONGs, the exigency of sponsors on a worldly scale every day more universal, the protagonist relevance of the human team that compose them and the social exigency that it implies, seems to appear as a referent such as the EFQM model in which the organisations can be evaluated and be compared from a plane of transparency and professional ethics, is an element enormously facilitator and revitalising of the aims that they prosecute.

Historically the charitable organisations have been, in fact, an ethical modal. To day, given the complexity of its services and resources, it is necessary to do an effort not only of it being, but, besides, like the wife of the Cesar, to seem it. To take the public engagement that implies the comparison with a modal of management such as the EFQM model is a step solid and supported to assure the exemplary nature that is expected from this type of welfare and joint organisations.

Seguramente, en mi reflexión voy a repetir la mayoría de las ideas aparecidas en los otros artículos, pues hablar de la calidad es como hacer girar el calidoscopio sobre una misma realidad.

Pero quiero enfatizar algunos aspectos que me parecen de especial interés para una reflexión, dado que muchas veces, hablando tanto de metodologías y herramientas, perdemos el sentido de los vectores fundamentales del sistema del que hablamos.

Por lo tanto, me referiré especialmente a los siguientes aspectos:

- 1.º **¿Qué tiene que ver una organización asistencial no gubernamental con una organización empresarial con ánimo de lucro?**
- 2.º **¿Qué es un modelo? Versus herramientas o métodos. Componente necesariamente sistémico del modelo frente enfoques mecanicistas y su repercusión en una ONG**
- 3.º **Elementos clave del modelo europeo.**

1**¿QUÉ TIENE QUE VER UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL ASISTENCIAL CON UNA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL CON ÁNIMO DE LUCRO?**

Las herramientas, los sistemas y, posteriormente, los modelos de calidad, excelencia o mejora continua nacen fundamentalmente en el mundo empresarial, cuando la oferta es superior

a la demanda en el mercado y, por consiguiente, cuando no basta satisfacer las necesidades del cliente, sino que también hay que satisfacer las expectativas de cómo van a ser cubiertas dichas necesidades y, además, aquellas necesidades y expectativas correspondientes que no son capaces de ser formuladas todavía por los clientes, pero que cuando se explicitan, rápidamente, éstos las asumen como necesarias.

Y todo ello hay que hacerlo para que nuestros posibles clientes nos prefieran a nosotros y no a nuestros competidores, de modo que podamos sobrevivir como organización dentro del mercado

Es decir, nacen estas ideas cuando ya no basta hacer, ni siquiera basta hacer bien lo que se hace, sino que *hay que hacer muy bien y en el precio más competitivo aquello que hay que hacer* y no otra cosa.

Nace, por tanto, en ese momento, la exigencia de identificar y ser, al menos, de los mejores en los determinantes de los productos y servicios: la EFICACIA (cantidad, calidad y calidad percibida) y la EFICIENCIA (costo de esa eficacia).

En el mundo de las organizaciones empresariales con ánimo de lucro cada día estos principios se ratifican machacosamente y los periódicos especializados así nos lo cuentan, nos lo advierten y nos lo recuerdan.

¿Tiene esto algo que ver con el mundo de las organizaciones asistenciales y no gubernamentales sin ánimo de lucro?

Aparentemente no es así, porque estas organizaciones están ofreciendo unos productos y servicios a un ámbito en que la demanda no está saturada, por lo que cualquier cosa que estas organizaciones hagan será, sin duda, bienvenida.

Curiosamente, el problema en las organizaciones de este tipo no es la pérdida posible de clientes, sino la pérdida posible de fuentes de recursos, porque se considere que otros dan mejor producto y servicio con los mismos recursos.

No es mi intención entrar aquí en el desarrollo histórico de la limosna, desde su concepción en la Europa medieval de ganarse el cielo hasta el aporte solidario actual para favorecer el desarrollo sostenible.

Lo que sí está claro es que las Organizaciones No Gubernamentales se ven igualmente abocadas a mejorar su EFICACIA (lo que hacen y cómo lo hacen) y su EFICIENCIA (lo que les cuesta hacerlo), o de otro modo, antes o después, la sociedad, por distintas vías, les exigirá o les rechazará, volcando sus ayudas a otras organizaciones similares que sepan hacer mejor mejores cosas.

Y esto, sin duda, porque los recursos para realizar cualquier actividad son escasos y no se pueden malgastar, y en segundo lugar, porque la conciencia ciudadana exige una nítida transparencia de cuentas en sus aportaciones solidarias; no hay que olvidar que la historia demuestra que la falta de control lleva no solamente al despilfarro, sino también al desvío de fondos, tan al uso hoy día en demasiados sectores.

Por tanto, aunque por caminos diferentes, las Organizaciones No Gubernamentales se encuentran, al igual que cualquier otra organización, con la misma exigencia de desarrollar un tipo de producto o servicio cada día más acorde con las necesidades y expectativas del mundo al que van dirigidos, y, a su vez, hacerlo con la mayor optimización de los recursos posibles.

Hace cincuenta años seguramente ninguna organización llamada entonces caritativa o piadosa se planteaba preguntar a sus usuarios «¿qué necesitaban?»; hoy no se puede plantear un

servicio a dar si, de algún modo, no responde tanto a las necesidades como a las expectativas de los mismo usuarios.

Y como también la ayuda solidaria se ha globalizado, igualmente se impone la optimización de los recursos si se quiere alcanzar una mínima parte de los ámbitos de actuación.

Introducir los conceptos de EFICACIA y EFICIENCIA en el mundo de la ayuda solidaria es nuevo y difícil, porque nunca se ha trabajado con ello y porque significa establecer un mundo de disciplina de método dentro de un ámbito de voluntariado, más difícil de interiorizar.

¡Cuidado, que nadie se engañe! Tan difícil y nuevo como en el mundo de las empresas comerciales.

Esta es la razón por la cual cuando se habla de calidad, o de excelencia, o de mejora continua, tanto las organizaciones con ánimo de lucro como las de sin ánimo de lucro se enfrentan a los mismos problemas organizativos y, por tanto, a la misma necesidad de establecer sistemas, métodos y herramientas similares para la consecución de sus respectivos fines.

Dicho esto, las organizaciones se enfrentan con la misma dificultad:

¿Cómo saber si se están haciendo bien las cosas?

¿Cómo saber si se están haciendo tan bien como los mejores?

¿Cómo saber que se están haciendo con la mayor optimización de recursos posibles?

Para responde a estas preguntas es para lo que un grupo, pequeño inicialmente, cada día más numeroso posteriormente, **establecieron y actualizan un modelo que pueda servir para evaluarse y compararse a las distintas organizaciones**, al margen del producto, servicio y estructura que tengan.

2 ¿QUÉ ES UN MODELO?

Si vamos al Diccionario de la Real Academia, vemos que la palabra «modelo» tiene diferentes acepciones, aunque todas ellas relacionadas entre sí.

Podemos decir, sin temor a equivocarnos, que un modelo es un referente.

Por tanto cuando hablamos de modelo de excelencia lo que estamos diciendo es que el modelo de excelencia es un referente de cómo las organizaciones deben de definirse y organizarse para alcanzar la excelencia.

O, dicho de otro modo, de cuáles son las condiciones «sine qua non» que las organizaciones tienen que cumplir si quieren alcanzar los niveles de excelencia o supervivencia sostenida.

Pero hay una acepción del término «modelo», proveniente del mundo científico, que no quiero dejar pasar por alto; dice así: *Modelo: El conjunto de relaciones entre variables dadas que justifican la bondad de unos resultados.*

Digo que no quiero dejar pasar por alto porque creo que en esta definición hay algo esencial de lo que suele hablarse poco en las organizaciones: «el conjunto de las relaciones entre variables».

Las organizaciones no son una acumulación de necesidades, promotores, recursos, personas y beneficiarios cada uno de ellos trabajando para su propio bien; son un conjunto de relaciones. No son un conjunto de departamentos que hacen cosas sino un conjunto de relaciones entre variables.

Puede esta afirmación parecer una obviedad, pero cada día descubro con más certeza y asombro que las evidencias en el

mundo de las organizaciones en la medida en que nunca se habla de ellas terminan por devenir en no-evidencias.

Por tanto, cuando se estructura el modelo EFQM no se está estructurando simplemente un conjunto de variables posibles que intervienen en la organización sino que se está estructurando un conjunto de relaciones que se establecen con dichas variables.

No estamos hablando por tanto del modelo como un referente al que se aplica una foto fija, sino como un referente de relaciones; es decir, como un referente de un organismo que vive en sí mismo.

Contemplar las organizaciones como organismos vivos que se organizan para vivir es entrar en la esencia de las organizaciones y entrar en la esencia del modelo que, precisamente por ser un referente de las relaciones internas de las variables, deviene un auténtico referente de capacidad de supervivencia, que es otra manera de llamar a la excelencia.

El modelo no es un conjunto de criterios aislados y tomados por azar de entre los que aparecen normalmente en las organizaciones.

El modelo es una concepción sistémica de la organización. Es otra forma de decir lo que anteriormente hemos dicho del cuerpo vivo que se organiza para vivir.

El modelo con sus nueve criterios es un todo interrelacionado, del que no cabe separar, eliminar o desgajar sus partes.

Claro que se puede analizar por separado cada una de ellas, como le pasa a un organismo vivo, pero al sacar conclusiones tengo que tener claro las consecuencias que en las otras partes tiene el hecho de que yo actúe en una de ellas.

Lo contrario es una concepción mecanicista que lleva a la ineficacia y a la ineficiencia.

Pero hablar de un conjunto sistémico es hablar de una enorme disciplina de funcionamiento. Porque las organizaciones, así contempladas, son mucho más que un conjunto de personas, son un conjunto de relaciones de personas encaminadas a una finalidad determinada.

Un ejemplo paradigmático de esto último lo podemos encontrar en una colmena de abejas.

Una colmena no es un conjunto de abejas. Una colmena es un organismo vivo que se organiza para vivir y cuyas células vuelan.

Es evidente que en el mundo de las organizaciones, que no son sino personas haciendo cosas para otros, las personas son personas, pero también es evidente que, en tanto están actuando en la organización, actúan para la finalidad de dicha organización, se convierten en células de la organización.

Una vez más volvemos a las evidencias de las que nunca hablamos.

Como se puede observar, el modelo no es ni un sistema ni una herramienta.

Yo no implanto el modelo EFQM o no aplico el método de la EFQM. Yo implanto sistemas y utilizo herramientas para construir una organización capaz de adaptarse y mejorar continuamente, en un escenario cambiante.

A partir de ahí yo me evalúo conforme las pautas de evaluación del modelo para identificar mi posicionamiento frente al modelo de excelencia y compruebo lo que me acerca y lo que me aleja de esa excelencia, o, dicho de otro modo, de esa supervivencia.

Además, una vez evaluado, me puedo comparar con organizaciones que como yo quieran caminar en la mejora y adaptación permanente, que eso es la excelencia, es decir, la supervivencia, y, al compararme, descubrir las mejores pautas de actuación para adaptarlas y aprender.

Por tanto, como síntesis de lo dicho hasta ahora, los elementos motores de una organización son:

La finalidad para la que se constituye. Si no hay finalidad, no cabe dar orientación y sentido a un equipo de personas en su trabajo. Si hay una finalidad corta en el tiempo, la organización tendrá vida corta. Si la finalidad es sobrevivir, la vida será tan larga como la capacidad generada para sobrevivir y adaptarse.

«No hay vientos favorables si no sabes dónde vas.»

El ADN de vida y supervivencia. Es decir, el sistema que se adopta y asume para aprendiendo constantemente, adaptarse permanentemente al medio y mejorar su finalidad.

El equipo humano que la constituye, protagonista del sistema y, por tanto, protagonista del logro de la finalidad y de la supervivencia del organismo.

(Nótese aquí que toda organización es humana porque precisa de personas para protagonizar la adaptación y mejora continua a fin de alcanzar la finalidad.)

Estos tres elementos, junto con el producto competitivo y el aprendizaje permanente, constituyen la esencia de una organización cualquiera que sea su finalidad: hacer barcos, vender golosinas o generar servicios de asistencia a un grupo específico de desposeídos.

La falta de uno de ellos, es decir, la falta de una finalidad clara o poco actualizada, la falta de un sistema de hacer sólido

eficaz, eficiente y en adaptación permanente, o, finalmente, la falta de un equipo humano cohesionado por ese ADN y, por tanto, no protagonista, determina, necesariamente, la falta de aprendizaje y por tanto la ausencia de adaptación y la falta de resultados, es decir, la muerte del proyecto organizativo.

Como se puede observar, estos tres elementos, unidos por una finalidad y con la exigencia de la supervivencia y adaptación, no es un azar, no es arbitrario, es la esencia de cualquier organización.

3 ELEMENTOS CLAVE DEL MODELO EUROPEO

El modelo europeo, no hace sino estructurar y desarrollar consistentemente los cinco elementos de los que hemos hablado:

- Finalidad.
- Sistema.
- Protagonistas.
- Aprendizaje, adaptación y mejora permanente para sobrevivir.
- Valor añadido percibido por los usuarios.

En el criterio 1 el modelo lo que afirma es que las organizaciones se tienen que dar a sí mismas una clara finalidad de qué quieren hacer, para qué, para quién y cómo lo quieren conseguir.

Y que esa finalidad debe de estar impregnando todas las actuaciones del equipo humano tanto hacia dentro de la organización como hacia fuera, con sus proveedores y entorno,

estructurando una cadena de jerarquía que vele, alimente y facilite esta transmisión de los principios, valores y conducta que implica dicha finalidad para la que se constituye la organización.

En segundo lugar, una vez que se establece la finalidad, hay que observar el escenario donde se está y definir más claramente cómo en ese escenario se va a explicitar esa misión: qué se quiere alcanzar, cómo se quiere conseguir y que hay que evitar y asegurar.

Al hacer esto, necesariamente se tiene que explicitar qué quieren y esperan los diferentes grupos de interés que comporta la organización:

- Propietarios o patrocinadores.
- Usuarios de los productos y servicios que vamos a producir.
- Equipo humano protagonista de la organización.
- Proveedores de recursos.
- Sociedad en la que se incardina la organización.

De igual modo se tiene que ser realista y definir muy claramente de dónde se parte, y así poder establecer un plan estratégico coherente y consistente con nuestra finalidad.

En tercer lugar hay que definir cómo la organización va a estructurar y desarrollar al equipo humano que tiene que devenir en protagonista del sistema y por tanto motor del mismo.

En cuarto lugar hay que establecer cómo yo tengo que optimizar permanentemente los recursos tanto internos como externos (léase proveedores).

Y finalmente, cómo yo tengo que dotar de un sistema a la organización que asegure la eficacia y eficiencia de lo que quiere

obtener y además posibilite la adaptación y mejora permanente como vía de saludable supervivencia, es decir, de excelencia.

Pero todo esto no lo hago para ordenar mi actuación, lo hago para obtener los resultados que quería obtener y que había de algún modo definido anteriormente; por tanto, lo que yo quiero obtener son resultados que satisfagan a mis usuarios o beneficiarios de mis productos y servicios, que satisfagan a mi equipo humano, a la sociedad que me rodea y a quienes me posibilitan recursos económicos y materiales como son los patrocinadores directos e indirectos.

Obteniendo estos resultados, el modelo me dice que de ellos aprendo y mejoro permanentemente mi modo de actuar y mi finalidad.

Por tanto, el modelo EFQM, como el modelo Malcom Baldrige, como cualquier otro, son objetivos, responden a la esencia de una organización y son esencialmente sistémicos.

Todo lo que sea construir Normas ISO o similar, sistemas, herramientas de calidad etc, bienvenidos sean, porque todo ello no hará sino ayudar a construir el sistema que se precisa para la adaptación y mejora continua de una organización.

No he querido explicitar nada de lo dicho hacia las organizaciones sin ánimo de lucro.

Creo sinceramente que es muy poco lo que diferencia unas de otras, pues los patrocinadores o los accionistas, por diferentes motivaciones que seguramente hay que tener muy en cuenta a la hora de identificar las necesidades y expectativas de éstos, buscan la eficacia y eficiencia de los bienes invertidos.

Tal vez la mayor diferencia estribe en las necesidades y expectativas de los usuarios.

Por motivos que a nadie se le oculta, las necesidades y expectativas de los usuarios en las Organizaciones asistenciales No Gubernamentales:

- 1.º No son consumistas.
- 2.º Son de justicia.
- 3.º Son una responsabilidad de todos.
- 4.º Las personas todas contribuyen directa o indirectamente.

Por tanto, el que nuestro producto o servicio se haga eficaz y eficientemente como pretendíamos en una organización así, no es solamente porque el cliente pueda devolvernos la falta de calidad de nuestro producto, es que no hemos respondido a una exigencia social y vital.

Este énfasis, qué duda cabe, refuerza, aún más si cabe, la exigencia de un sistema en las Organizaciones No Gubernamentales claramente eficaz, eficiente y en adaptación y mejora permanente.

También el equipo humano de una organización así tiene si cabe una mayor exigencia que en una empresa comercial.

Especialmente en el ámbito del voluntariado hay que hacer notar que las personas tienen la libertad de entrar o no en dicha organización, pero, a su vez, están mucho más obligadas a la disciplina de uso del sistema, porque entran exclusivamente para ser protagonistas del sistema, no simplemente para ser mano de obra.

Finalmente diré que el hecho de que las Organizaciones No Gubernamentales puedan autoevaluarse y compararse entre sí y con otro tipo de organizaciones, tiene un valor añadido

extraordinario porque establece la publicidad y transparencia del hacer y se hacen referente de una buena gestión.

El hecho de que esa transparencia se busque y se publicite, hará sin género de dudas aumentar el número y cuantía de los promotores e irá incrementando el valor ético y humano de la ayuda al desarrollo de los menos favorecidos.

Merece la pena desarrollar y estructurar, entre las Organizaciones asistenciales No Gubernamentales, ese elemento ejemplarizador que tiene el hecho de compararse públicamente a través de un modelo referente para todos.

La Calidad, una prioridad para el trabajo de las ONG

Rosa Doménech
Presidenta INTRESS

Sumario

1. Una antigua y una nueva amiga.—2. Hacia la pista de despegue.—3. Los contenidos y el desarrollo de la norma. A) Orientados hacia las personas. B) Centrados en la organización.—4. Alcance.—5. La Guía para la implantación.—6. Bibliografía introductoria a la gestión de calidad.

RESUMEN

El artículo parte de la premisa de que en el marco de nuestra sociedad europea toda actuación está orientada a lograr la máxima calidad y, en consecuencia, la máxima utilidad para quienes la reciben. Se habla de calidad como forma de propiciar la mejora substancial de la sociedad en tejer una serie de relaciones, propuestas y servicios que nos sean realmente útiles. Ante los diferentes modelos que existen en el mercado se presenta una propuesta de elaborar y crear una Norma de Gestión de la calidad para el funcionamiento de las ONG de Servicios Sociales. Este proyecto consiste en que todo el mundo pueda participar en construir un sistema de gestión de calidad adaptado a sus necesidades y que este sea bueno para todos. El artículo sintetiza el contenido de la futura Norma de «ONG con calidad».

ABSTRACT

The article departs from the premise that in the frame of our European society, any performance is orientated to achieve the maximum

quality and, in consequence, the maximum utility for the recipients. One speaks of quality as form of propitiating the substantial improvement to weave a series of relations, offers and services that are really useful for us. In front of the different models that exist on the market, there appears an offer to elaborate and to create a Norm of Management of the quality for the functioning of the ONG of Social Services. This project consists in the opportunity that the whole world can take part in to construct a system of quality management adapted to their needs and that this one is good for all. The article synthesizes the content of the future Norm of «ONG with quality».

Es evidente, todo el mundo lo reconoce. Toda actuación pública o privada en el marco de nuestra sociedad europea proclama que está orientada a lograr la máxima calidad y, en consecuencia, la máxima utilidad para quienes la reciben.

Este propósito ha ido configurándose como la más clara prioridad después de otras etapas en las que existían otros objetivos, tales como obtener el reconocimiento y el aumento de productos y servicios, para pasar en la actualidad a interrogarse y responderse sobre la preparación y la realización de la acción, es decir, de la calidad.

No nos preguntamos sobre la existencia de unas acciones que damos por adquiridas; nos preocupamos de que el servicio que ofrezcan sea el que realmente necesitamos. Queremos crear la calidad como forma de propiciar la mejora substancial de la sociedad en tejer una serie de relaciones, propuestas y servicios que nos sean realmente útiles.

Esta preocupación y esta prioridad son evidentes en el campo de los servicios sociales y en la actuación de las ONG. Lo son desde hace años, como es lógico que se dé en unos ámbitos que tienen desde sus orígenes la convicción de que con su trabajo se quiere contribuir a reformar permanentemente la sociedad y profundizar en sus fundamentos de democracia y de justicia.

1 UNA ANTIGUA Y UNA NUEVA AMIGA

El trabajo social se ha desarrollado a partir de la convicción de que es necesario un impulso solidario para conseguir y profundizar la justicia.

Se manifiesta en los más diversos ámbitos y situaciones, pero siempre ha surgido con el impulso de analizar la realidad, diagnosticarla y resolver desde el problema y con los afectados.

Una parte de la solución siempre ha creído el Trabajo Social que se encontraba en la acción rigurosa y participada. Los obstáculos han cambiado según las etapas, pero los elementos que originan la acción —el Trabajo Social— surgen de esta comprensión de la realidad y del afán por transformarla positivamente.

Naturalmente esta acción, al pretender resolver los problemas en toda la amplia gama de elementos que comprenden, siempre ha priorizado el que sea realizado con rigor y en consecuencia, es por esta razón que denominamos la calidad como una antigua y al mismo tiempo nueva amiga. Por un lado, reconocemos en la calidad el afán que caracteriza el trabajo social, que siempre pretende convertirse en herramienta para resolver los problemas y señalar nuevos horizontes para evitar que se reproduzcan, y de otro lado saludamos su juventud, por la novedosa manera de organizarse y actuar.

Esta antigua y nueva amiga anteriormente fue denominada método y técnicas de análisis y de organización y hoy se cristaliza en un conjunto de etapas y fórmulas en la programación y la acción diaria.

2 HACIA LA PISTA DE DESPEGUE

Para una ONG que pretende introducir en su trabajo la nueva prioridad de la calidad y sus técnicas de aplicación hay que recordar que, al aproximarse a esta herramienta que se encuentra como en una pista de despegue, le es necesario comprobar si se acerca a ella con los instrumentos indispensables.

¿Cuáles son los elementos que una ONG deber cerciorarse de que dispone y que mantiene operativas?

Recordémoslas simplemente:

- a) Existe en sus componentes la clara voluntad de contribuir a transformar la sociedad en el sentido de que sea más libre y justa para todos.
- b) Sus miembros participan de la convicción de que su trabajo debe profundizar la democracia, es decir, debe promover la participación.
- c) Son conscientes de que su marco de acción surge en un país, pero su utilidad puede y debe proyectarse lo más ampliamente posible para mejor contribuir a la transformación social.
- d) La globalización es el marco, es la pista de despegue, en ella estamos, pero con nuestras convicciones y aspiraciones.
- e) Nuestra personalidad desea proyectarse y hay que aceptar que la primera cristalización de esta convicción debe producirse entre cada uno de los miembros de la ONG y entre ellos.
- f) La dureza de las condiciones climáticas –las dificultades del marco político, económico, cultural y social– no puede sorprendernos. El vuelo significa riesgo, esfuerzo, tenacidad y capacidad de trabajo en equipo.

Con todos estos elementos nos vamos acercando al punto de despegue, es decir, cuando nos introducimos en el modelo que nos significará producir la calidad.

En este contexto, algunas ONG ya han empezado a percibir una cierta presión para obtener un certificado de implantación

de las normas internacionales de calidad ISO. La obtención de un certificado de calidad de este tipo requiere la implantación de la Norma ISO 9001 y la certificación mediante auditoría externa realizada por una empresa acreditada por la ENAC (Entidad Nacional de Acreditación). (Ver *webs* de ambas entidades.)

La Norma ISO 9001 proviene de la empresa privada y es excesivamente genérica, ya que es válida para cualquier tipo de organización. Eso hace que se adapte con dificultades al mundo de las ONG de servicios sociales. Por ello, tanto el proceso de implantación como el de certificación de la Norma ISO 9001 implican un esfuerzo y un coste que creemos demasiado elevado para la situación actual de la mayoría de las ONG.

El Modelo de Gestión del EFQM cuenta con el aval de la Unión Europea y tiene entre sus principales elementos la mejora de la gestión, la financiación, la aplicación de las nuevas tecnologías y la transparencia. No obstante, creímos desde INTRESS, dada nuestra experiencia, que al ser tan específica la gestión en el sector de los Servicios Sociales, sería interesante realizar una norma de calidad adaptada a las peculiaridades de las ONG de servicios sociales, comparable a las Normas ISO y con los elementos innovadores del modelo europeo de gestión de calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM).

El espíritu de nuestro proyecto consiste en que todo el mundo pueda participar en construir un sistema de gestión de calidad adaptado a las necesidades de las ONG de servicios sociales de nuestro país y que este sistema de calidad sea bueno para todos.

La razón fundamental de elaborar y crear una Norma de Gestión de la calidad para el funcionamiento de las Organizaciones No Gubernamentales de Servicios Sociales radica en la

pretensión de conseguir una referencia que contribuya significativamente a la mejora de la eficacia y la eficiencia y, en consecuencia, a la aproximación a la excelencia de éstas a la hora de cumplir sus fines.

Esta Norma de gestión de Calidad será verdaderamente de calidad si contribuye a que las ONGs:

- Orienten toda su actividad a la satisfacción de sus clientes ofreciéndoles productos y servicios de calidad.
- Desarrollen el aprendizaje organizativo.
- Sean más eficientes, ellas mismas y sus propios procesos.
- Aumenten la seguridad, la salud laboral y el respeto al medio ambiente.
- Consigan más legitimación social desde la transparencia de su gestión.
- Mejoren y lo hagan permanentemente.

Esta Norma se construye desde la convicción de que toda ONG que actúe orientada hacia y con calidad tiene que regirse –más allá de los que ella misma se dote– por determinados valores y principios.

Estos principios han sido, junto con la orientación metodológica, la referencia básica a la hora de elaborar los distintos requisitos de calidad. Necesitamos contar con un terreno cultural común sobre el que construir la calidad de las ONGs. De no hacerlo corremos el riesgo de contribuir a la pseudocalidad –una fórmula más peligrosa y engañosa que la propia beneficencia.

Es esencialmente distinto concebir una Norma en torno a unos valores que no hacerlo. Universalizar la concepción de los

cimientos culturales de los valores básicos de las ONGs parece un prerequisite de calidad para cimentar la elaboración de la propia Norma.

Esta Norma no sólo debe servir para adoptar una técnica o un conjunto de técnicas de mejora.

La Norma debe servir: primero, para conseguir que las ONGs centren su actividad en torno a unos valores fundamentales, y, segundo, para poner en evidencia que aquéllas que no los compartan no estarían cumpliendo los requisitos básicos de la Norma de Calidad.

3 LOS CONTENIDOS Y EL DESARROLLO DE LA NORMA

La misión y la visión de la norma ONGconcalidad son las siguientes:

MISIÓN: Redactar una norma de calidad para ONG que consiga un apoyo mayoritario entre el sector y sea reconocida por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

VISION : Con este proyecto queremos llegar a ver un sistema de calidad específico para las ONG, de manera que éstas puedan implantar y certificarse por una norma aceptada por el sector y la Administración Pública, que oriente y asegure los procesos básicos de las ONG.

La calidad basada en valores será una práctica que asegurará la permanencia de las ONGs que la practican en terrenos éticos. Precisamente, lo que distingue a esta Norma de Gestión de la Calidad de ONGs respecto de otras es que se construye en torno a determinados principios y valores básicos.

Estos principios y valores son, entre otros:

A) Orientados hacia las personas

La dignidad humana: En todas las actividades de la organización se antepone la dignidad de sus clientes finales y la de cualquier persona por encima de cualquier otro criterio por utilitario que resulte.

La defensa de los derechos, presentes y futuros: Las organizaciones que funcionan con calidad tienen el compromiso de defensa de los derechos fundamentales de los clientes finales que le dan su razón de ser.

La solidaridad: Las Organizaciones No Gubernamentales que se dedican a los servicios sociales y lo hacen con calidad impulsan la solidaridad interna y la solidaridad con otras organizaciones y colectivos.

La profesionalidad: Entendida como la vocación por hacer bien el oficio al que se dedican los diferentes profesionales que trabajan en las Organizaciones No Gubernamentales.

B) Centrados en la organización

La orientación al cliente: Toda actividad, proceso, esfuerzo o recurso empleados por la organización revalorizan la finalidad última de alcanzar la satisfacción de sus clientes.

La participación y descentralización: No hay calidad sin participación. La calidad se construye entre todos, con el saber de todos: nadie reúne todo el saber. No hay compromiso sin participación. Y sin compromiso no puede haber calidad. Los recursos deben tender a gestionarse desde donde se crean. La descentralización da responsabilidad a las personas y responsabilidad es calidad.

La transparencia: La transparencia de la razón de ser de las ONGs, la utilización de recursos públicos y privados y la responsabilidad de mantener la credibilidad ante todas las partes interesadas obliga a las organizaciones a ofrecer una total transparencia en su gestión.

La eficiencia: Ante el ilimitado conjunto de necesidades y el limitado volumen de recursos, no se pueden alcanzar los objetivos a cualquier precio. La necesidad de marcar prioridades, ante la escasez de recursos, obliga a las ONGs a hacer una gestión eficiente que permita el más alto grado de eficacia con los recursos de los que se dispone.

La gestión de la globalidad de la misión de la organización: Cualquier organización es un sistema, lo que implica que hay interdependencia entre sus partes o subsistemas. Lo que ocurra en cada una de ellas influye de manera, mas o menos, decisiva en el resto. Por ello, la gestión total de la calidad implica buscar la mejora de todos los aspectos de los procesos clave de la organización para el cumplimiento de su misión.

4 ALCANCE

Esta Norma quiere proporcionar una guía para el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad en las Organizaciones No Gubernamentales de Servicios Sociales, que esté integrado dentro de su sistema global de gestión.

Asimismo la Norma permite la integración de requisitos mínimos esenciales de la gestión medioambiental y de prevención de riesgos. Habida cuenta que esté concebida como una Norma válida para cualquier ONG de Servicios Sociales, es una norma de mínimos.

Para facilitar el trabajo de implantación de la Norma se han llevado a cabo varias iniciativas, como son la elaboración de una *GUÍA para la Implantación de la Norma de Gestión de la Calidad en las ONG* (1) y una ONG virtual. Estas actuaciones han contado también con el apoyo económico del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

5 LA GUÍA PARA LA IMPLANTACIÓN

La Guía para la Implantación, cuyo autor es Jaime GARAU, es un conjunto sistemático de consejos prácticos para introducirse en el mundo de la Gestión de Calidad según los requisitos de la Norma «ONGconcalidad». Estos consejos son muy básicos y usados por la mayoría de expertos en Gestión de Calidad. La Guía pretende acompañar a los responsables de introducir la Gestión de Calidad en una organización, en el proceso que va desde el primer momento en que dicha organización se lo plantea, hasta el momento en que obtiene el certificado de que su sistema de calidad ha cumplido un *primer ciclo de mejora* y se ha adaptado a los requisitos de la Norma.

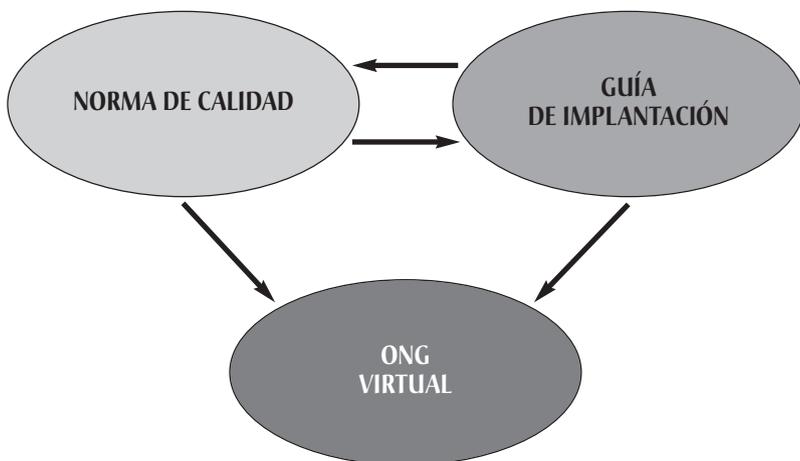
A través de los *siete pasos* que este proceso implica se van proponiendo diferentes metas aconsejables para poder avanzar de una manera sólida. En cada uno de ellos se proponen tareas, se analizan posibles problemas que van a surgir y se aportan pautas de solución.

La Guía se apoya en la «ONG virtual»

La Norma, la Guía y la ONG Virtual son tres elementos que se complementan: La persona que entre en la *web* podrá navegar por los tres documentos a partir de una única pantalla.

(1) La Guía se encuentra a la venta. Puede solicitarse a las distintas sedes de INTRESS. Información detallada de direcciones, precio y forma de envío en el web: www.intress.org.

RECURSOS PARA LAS ONG EN LA *WEB* ONG CON CALIDAD



¿Y qué es esto?, se preguntará la gente. La manera más fácil de saberlo es abrir el ordenador e ir a la página *web*: www.ong-concalidad.org (2). La ONG virtual, cuya estructura y contenidos los ha elaborado Balbino PARDAVILA con diseño gráfico de Ana GARCÍA, es una descripción simulada de cómo funciona un servicio de una ONG que ya ha implantado un sistema de Gestión de Calidad según nuestra Norma. Allí podrá encontrar una descripción de la organización, su política de calidad, su misión y visión, sus objetivos, su manual, su documentación básica, las actas de las reuniones que realiza, sus instrucciones, los registros de sus actuaciones, los resultados de sus encuestas, sus auditorías internas, sus acciones correctoras..., es decir, toda clase de ejemplos de documentación y dinámicas de desarrollo de la Norma.

(2) Disponible a partir de mediados de julio con acceso libre.

En definitiva, la ONG Virtual es un instrumento complementario a la Guía.

El espíritu de nuestro proyecto consiste en que todo el mundo pueda participar en construir un sistema de gestión de calidad adaptado a las necesidades de las ONG de Servicios Sociales de nuestro país y que este sistema de calidad sea bueno y adecuado para todas las partes implicadas. Por eso esperamos la colaboración de todas las personas interesadas (3).

Ante una gran expectativa social

El interés del Trabajo Social por mejorar su incidencia y resultados en la sociedad que, en esta etapa en la que nos encontramos, se identifica en la prioridad por la calidad de la acción que se realiza no es, en modo alguno, un ejercicio teórico, ni un debate de especialistas, es esto y mucho más, es la respuesta a una expectativa social clara y rotunda expresada en todos los ámbitos de la población.

En nuestra sociedad existe como en etapas anteriores una demanda popular hacia el Trabajo Social del que se espera una atención personalizada, análisis y técnicas útiles y una orientación global para que sea capaz de resolver problemas y de generar nuevos horizontes de bienestar para todos.

Así pues, la prioridad del Trabajo Social fijada actualmente de forma evidente en la calidad es, sencillamente, una respuesta a la expectativa social existente y por ello requiere de todos los que participamos en esta acción la percepción de una gran responsabilidad colectiva.

(3) Esperamos vuestras sugerencias sobre la Norma, la Guía y la ONG Virtual en secretariaib@ongconcalidad.org.

- GARAU, J. (2001): *Contenido de la Norma ONGs con calidad. Una iniciativa para aumentar la calidad de los Servicios Sociales de las ONGs de España*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. INTRESS.
- (2002): *Guía para la implantación de la norma ONG con calidad*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. INTRESS.
- AENOR. Normas ISO 9001 y 9004-2.
- DONABEDIAN, A. (1991): *Una aproximación a la monitorización de la calidad asistencial*.
- FROMAN, B. (1994): *El manual de la calidad*. AENOR.
- GARAU, J.; Navarro, E. (2000): «Apostando por un modelo de calidad propio para las ONG», *Revista de Servicios Sociales y Política Social: Calidad I y II*, núms. 49 y 50.
- JURAN INSTITUTE (1994): *Mejora de la calidad en los servicios*. AENOR.
- LACASTA, J. J. (1999): «Los manuales de calidad de FEAPS», *Siglo Cero*, vol. 30, n.º 185.
- RUEDA, J. M. (1993): *Programar, implementar proyectos, evaluar*. Intress.

El Proyecto de la Esfera: Carta Humanitaria y conjunto de Normas Mínimas universales en áreas básicas de la asistencia humanitaria

Balbino Pardavila*

Vocal de la Junta Directiva de INTRESS

Sumario

1. Introducción.—2. Comité Directivo para la Respuesta Humanitaria (CDRH)—3. Antecedentes del Proyecto Esfera.—4. Los acontecimientos de la Carta Humanitaria.—5. Las normas Mínimas de Atención.

RESUMEN

En julio de 1997 un grupo de organismos humanitarios emprendió el Proyecto de la Esfera. Este proyecto ha desarrollado una Carta Humanitaria y un conjunto de Normas Mínimas universales en áreas básicas de la asistencia humanitaria: abastecimiento de agua y saneamiento, nutrición, ayuda alimenticia, refugios, asentamientos y planificación de emplazamientos y servicios de salud. Este artículo

* Sociólogo industrial y diplomado en trabajo social especializado en gestión de calidad en Servicios Sociales.

pretende explicar los contenidos del Proyecto y su situación actual. Igualmente se citan otras iniciativas existentes en el área de atención a la población refugiada.

ABSTRACT

In July 1997, a group of humanitarian organisms tackled the Project of the Sphere. This project has developed a Humanitarian Letter and a set of universal Minimal Norms in basic areas of the humanitarian assistance: water supply and housing, nutrition, nourishing help, refuges, accessions and planing emplacement and services of health. This article tries to explain the contents of the Project and its current situation. Equally, other existing initiatives are mentioned in the area of attention to refugee population.

1 INTRODUCCIÓN

En el sector de los servicios sociales son escasas las iniciativas dedicadas a promover sistemas de gestión de calidad. Una pequeña excepción a esta situación la constituye el área de atención a los refugiados.

Aunque las iniciativas en marcha tampoco son generalizadas sí hay experiencias en marcha muy interesantes.

Entre ellas podemos citar, de manera muy destacada, las actividades realizadas por el CANADIAN COUNCIL FOR REFUGEEES-CCR (Consejo Canadiense para las Refugiados), organismo de carácter no lucrativo cuyos objetivos consisten en la defensa de los refugiados en Canadá y en todo el mundo.

Este organismo ha elaborado diversas normas (1) dirigidas a garantizar que los servicios dirigidos a la acogida de la población refugiada cumplen unos requisitos mínimos en todo Canadá. Estas normas hacen referencia a los servicios orientados a los clientes, a los agentes profesionales y a los organismos intervinientes. Están basadas en un largo y riguroso proceso de diseño, una de cuyas fases más destacadas consistió en la elaboración, en el año 1997 del estudio titulado «Les meilleures pratiques en matière d'établissement: Services en matière d'établissement pour les réfugiés et les immigrants au Canada». Este documento contiene a su vez: «Les principes régissant les meilleures pratiques», a partir de las que se elaboraron las normas citadas (2).

(1) CADRE DES NORMES NATIONALES CANADIENNES EN MATIÈRE DE SERVICES D'ÉTABLISSEMENT. Mayo 2000. Sitio *web*: www.web.net/~cacr/.

(2) Los documentos citados se encuentran disponibles en inglés y francés en el sitio *web* del CCR.

Una segunda experiencia a señalar es la de la Organización Suiza de Ayuda a los Refugiados (OSAR). Esta entidad trabaja en el desarrollo de estándares que aseguren la calidad de los proyectos de atención financiados, desde su diseño y ejecución hasta la evaluación final de los mismos (3).

Pero siendo ambas iniciativas de mucho interés, en este artículo intentaremos explicar las principales características del Proyecto de la Esfera, cuyo objetivo consiste en mejorar la calidad de la asistencia que se presta a las personas afectadas por desastres y aumentar la responsabilidad del sistema de ayuda humanitaria en este tipo de intervenciones.

Las personas afectadas por desastres en numerosos casos se convierten en población refugiada. Uno de los mayores desastres que puede ocurrir —y sucede demasiado frecuentemente— son las guerras, con los flujos de población que ello origina (4).

Este proyecto ha desarrollado una Carta Humanitaria y un conjunto de Normas mínimas universales en áreas básicas de la asistencia humanitaria, como son: el abastecimiento de agua y saneamiento, la nutrición humana, la ayuda alimenticia dispensada, los refugios, los asentamientos y la planificación de emplazamientos y los servicios de salud (5).

El Proyecto de la Esfera inició su andadura en el año 1997. Esta siendo promovido por diversas ONG y agencias sin ánimo de lucro internacionales. Para resaltar la importancia y respaldo a este proyecto indicamos los componentes de su Comité de Administración en estos momentos:

(3) En el sitio *web* de OSAR: www.sfh-osar.ch se encuentra disponible abundante documentación sobre las actividades de esta entidad.

(4) La población refugiada se estima en unos quince millones de personas en la actualidad.

(5) Aquellas personas interesadas en el tema pueden acceder a toda la documentación del Proyecto en castellano en el *web* del Proyecto Esfera . www.sphereproject.org

2 COMITÉ DIRECTIVO PARA LA RESPUESTA HUMANITARIA (CDRH)

Alianza para la acción voluntaria de: CARE International, CárITAS International, Comité Internacional de la Cruz Roja, Sociedades de la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, International Save the Children Alliance, la Federación Luterana Mundial (ACT), Médicos sin Fronteras Internacional, OXFAM International y el Consejo Mundial de Iglesias (ACT).

Inter Action

Una coalición de más de 150 asociaciones no lucrativas, con base en los Estados Unidos de América, que trabaja para promover la dignidad humana y el desarrollo en 165 países alrededor del mundo.

En coordinación con:

VOICE

(Voluntary Organisations in Cooperation in Emergencies - Organizaciones Voluntarias en Cooperación en Emergencias)

ICVA

(International Council of Voluntary Agencies - Consejo Internacional de Agencias Voluntarias)

3 ANTECEDENTES DEL PROYECTO DE LA ESFERA

El Proyecto de la Esfera está fundamentado en las preocupaciones compartidas de numerosas agencias y Organizaciones No Gubernamentales (ONG) sobre el desempeño y la responsabilidad del sistema de ayuda humanitaria.

El Comité de Administración, que tiene la responsabilidad de este Proyecto, comenzó su trabajo de forma completamente voluntaria e informal. Existía el convencimiento de que el trabajo coordinado podía proporcionar valor agregado al sistema de ayuda humanitaria de una forma en que las ONG individuales o las redes existentes no lo podrían lograr por sí solas.

El Proyecto de la Esfera fue lanzado a mediados de 1997 por este consorcio de agencias humanitarias. Partían del supuesto de que las víctimas de desastres tienen derecho a ayuda y que la comunidad internacional tiene la obligación de responder de una manera cualitativa, con una calidad mínima en la atención.

Las metas establecidas para el Proyecto de la Esfera consisten en mejorar la calidad de la ayuda humanitaria y la responsabilidad de las agencias humanitarias para sus beneficiarios, sus miembros y sus patrocinadores.

El Proyecto de la Esfera se ha convertido en un esfuerzo de colaboración interONG internacionales de alcance. Ha empleado desde sus inicios una metodología de colaboración cooperativa para desarrollar una Carta Humanitaria para las personas afectadas por desastres y un conjunto asociado de Normas Mínimas en las áreas esenciales de respuesta humanitaria.

Hasta la fecha el Proyecto ha pasado por tres fases:

Durante la Fase I (1997-1998) se redactó una edición preliminar del Manual de la Esfera. Este Manual incluye, además de la Carta Humanitaria, las Normas Mínimas para los sectores de suministro de agua y saneamiento, nutrición, ayuda alimentaria, administración de refugios y planificación de emplazamientos y servicios de salud.

La Carta Humanitaria desarrolla los derechos de las víctimas de desastres basándose en el derecho internacional humanitario, la legislación de refugiados y los Convenios internacionales relativos a los derechos humanos de los refugiados.

Como el sistema humanitario está compuesto de múltiples agencias con varios conjuntos de políticas y normas, era crítico lograr acuerdos interagencias en todos los aspectos del Manual.

Fase II (1998-2000)

Las actividades de esta fase se enfocaron en convertir el compromiso en una realidad a través de la difusión de la iniciativa, el debate y la implementación.

La Fase II empleó el mismo enfoque de colaboración e inclusión que demostró tan buenos resultados en la Fase I. Durante dos años se difundieron la Carta Humanitaria de la Esfera y las Normas Mínimas en todo el sistema de atención humanitaria internacional.

Este trabajo ha incluido el lanzamiento de un sitio en INTERNET independiente con material disponible en inglés, francés y español; la distribución de un boletín trimestral por correo electrónico a más de dos mil personas; la producción de un vídeo de nueve minutos que describe el Proyecto y la presentación del Proyecto en más de doscientas reuniones, conferencias, etc.

Durante la Fase II también se ha apoyado la implementación de la Carta Humanitaria y las Normas Mínimas en varios proyectos. Igualmente, se desarrolló un programa de formación significativo. Estas actividades perseguían obtener una mejora del contenido técnico del Manual y ayudar a las ONG a tener medios para cumplir con la Carta Humanitaria y las Normas Mínimas.

Fase III (2000-2003)

Aunque las metas de la Fase II se alcanzaron con creces, esta tercera fase tiene por objetivo asegurar que la Carta Humanitaria y las Normas Mínimas se introducen verdaderamente en la política y práctica de las ONG interesadas en dar una respuesta adecuada a las emergencias. Asimismo intenta asegurar el enfoque integrado de la Fase II.

En esta fase continuaron casi todas las actividades iniciadas durante la Fase II y comenzó una nueva área de trabajo: la evaluación del impacto de la Esfera.

Se consideró esencial hacer un seguimiento del trabajo iniciado en la Fase II con actividades que específicamente promuevan un entendimiento más profundo de la Carta Humanitaria y las Normas Mínimas para fomentar su adopción dentro del sistema humanitario y medir el nivel global de influencia del Proyecto.

Aunque el Proyecto de la Esfera tiene el respaldo de numerosas ONG del mundo entero, un sector de las mismas no está a favor de la iniciativa. Alegan que las Normas establecidas en el Proyecto lo único que consiguen es burocratizar la atención a los refugiados y beneficiar a las entidades más grandes y tecnificadas, que pueden cumplir las Normas con menores problemas y de esta manera obtener una financiación mayor a sus actividades

Se han desarrollado negociaciones para alcanzar un consenso, la iniciativa bien merece un esfuerzo de diálogo por ambas partes.

4 LOS CONTENIDOS DE LA CARTA HUMANITARIA

La Carta Humanitaria se ha inspirado en los siguientes instrumentos internacionales:

Declaración Universal de Derechos Humanos, 1948.

Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, 1966.

Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 1966.

Los cuatro Convenios de Ginebra de 1949 y sus dos *Protocolos Adicionales* de 1977.

Convención sobre el Estatuto de los Refugiados, 1951, y Protocolo sobre el Estatuto de los Refugiados, 1967.

Convención contra la Tortura y otros Tratos o Penas Cruelles, Inhumanos o Degradantes, 1984.

Convención para la Prevención y la Sanción del Delito de Genocidio, 1948.

Convención sobre los Derechos del Niño, 1989.

Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, 1979.

Principios Rectores de los Desplazamientos Internos, 1998.

En la Parte Primera de la Carta Humanitaria los organismos humanitarios se proponen ofrecer niveles de servicio definidos a las personas afectadas por calamidades o conflictos armados y promover la observancia de los principios humanitarios fundamentales.

La Carta Humanitaria expresa el compromiso asumido por esos organismos de acatar dichos principios y velar por el cumplimiento de las Normas Mínimas. Este compromiso se basa en el reconocimiento por los organismos humanitarios de sus propias obligaciones éticas y refleja los derechos y deberes consagrados en el derecho internacional, respecto del cual los Estados y otras partes han contraído obligaciones.

La Carta centra la atención en las exigencias fundamentales que entraña la acción destinada a sustentar la vida y la dignidad de las personas afectadas por calamidades o conflictos.

La Carta Humanitaria afirma la importancia fundamental de los principios siguientes:

- a) El derecho a vivir con dignidad.
- b) La distinción entre combatientes y no combatientes.
- c) El principio de no devolución.

De conformidad con este principio, ningún refugiado podrá ser devuelto a un país en donde su vida o su libertad pueda estar en peligro por motivos de raza, religión, nacionalidad, pertenencia a determinado grupo social u opiniones políticas, o cuando haya razones fundadas para creer que pueda correr peligro de ser sometido a tortura.

5 LAS NORMAS MÍNIMAS DE ATENCIÓN

Por su parte, las Normas Mínimas que acompañan la Carta tienen por objeto cuantificar esas exigencias por lo que respecta a las necesidades de la población en materia de agua, saneamiento, nutrición, alimentos y atención de salud.

Las Normas Mínimas y los indicadores clave respectivamente describen lo que la gente necesita y las mediciones para satisfacer estas necesidades. Las normas e indicadores reflejan preocupaciones tales como la igualdad de los sexos, el respeto a la cultura local, la reducción del riesgo de violencia en las poblaciones afectadas por desastres y la minimización de impacto al medio ambiente. Constituyen documentos de trabajo serios y rigurosos de consulta obligada para las personas interesadas en la calidad aplicada al sector de los servicios sociales.

En conjunto, ambos instrumentos —la Carta y las Normas Mínimas— conforman un marco operacional para la rendición de cuentas y la evaluación cualitativa de las actividades de asistencia humanitaria a la población refugiada.

Sistemas de indicadores para la gestión de calidad en las Residencias de personas mayores

Rosa Suñol

*Directora de la Fundación Avedis Donabedian.
Directora de la Cátedra de Investigación
en Calidad Asistencial. Facultad de Medicina.
Universidad Autónoma de Barcelona*

Sumario

1. Introducción.—2. Objetivos.—3. Bibliografía.

RESUMEN

Los contenidos de la definición de calidad de la atención varían con la evolución de las expectativas de los clientes y sus familiares. El sistema de indicadores consensuados es un método de evaluación externa de la calidad. Se basa en el acuerdo entre clientes, profesionales, gestores y propietarios de los centros y Administración sobre los objetivos de calidad alcanzables en un período de dos años, que se realiza después de analizar cuáles son las dimensiones de calidad más importantes y sus contenidos. El sistema se basa en la responsabilización de llevar a cabo las acciones de mejora y se ha aplicado en más de 10 ocasiones en nuestro país. En todos los casos las mejoras obtenidas a nivel global de un sector ha estado entre el 50 y el 85%.

ABSTRACT

The contents of the definition of quality shall vary with the variation in client expectancies. The system of consensus indicators is a method of external evaluation of quality. It's based in a consensus among clients, professionals, management, ownership and public administration of the achievable quality goals in the next 2 years. This is done after analyzing the main quality dimensions in the sector and their contents. The systems rely in a co-responsabilization of applying corrective measures by all the actors. It has been applied more than 10 times in our country. In all cases improvements had been between 35 to 83% in the global accomplishment of the sector.

1 INTRODUCCIÓN

La calidad de la atención ha sido una de las preocupaciones emergentes en los últimos quince años. En unos momentos en que la provisión de servicios empieza a ser aceptable, la preocupación se desplaza desde los temas de acceso y cobertura a la calidad con la que se está atendiendo a las personas.

Avedis DONABEDIAN propuso en 1980 una definición de calidad que ha llegado a ser clásica: «Calidad de la atención es aquella que se espera que pueda proporcionar a la persona el máximo y más completo bienestar después de valorar el balance de ganancias y pérdidas que pueden acompañar al proceso en todas sus partes» (1).

Años más tarde, en 1989 la International Organization for Standardization (ISO) definió que «la calidad es el grado en que las características de un producto o servicio cumplen los objetivos para los que fue creado» (2).

Esta definición, que gozó desde el principio de amplia aceptación, transmite dos conceptos fundamentales. El primero, al mencionar el «grado» es que la calidad de la asistencia puede medirse, y el otro es que la calidad tiene que ver con el cumplimiento de un objetivo (la misión del centro) y por tanto que los contenidos del concepto de calidad van variando en función de la definición de que debe ser una Residencia para atender a las personas mayores y de las expectativas que éstas y sus familiares tengan de lo que es una atención aceptable.

La evaluación y mejora de la calidad puede abordarse desde dos puntos de vista: programas internos, que son los que los centros realizan para mejorar los problemas que detectan, y

programas externos, que son los que realiza la Administración o las sociedades científicas para garantizar los niveles óptimos de calidad en un sector, aumentar la homogeneidad y promover los programas internos de los centros.

El sistema de indicadores para la evaluación de calidad de las Residencias se encuadra dentro de los programas externos de calidad y su objetivo es promover la mejora de un determinado sector en un plazo de dos-tres años. Dicho sistema se basa en el consenso entre la Administración, profesionales y entidades pagadoras de los centros de cuáles son las áreas clave de mejora de calidad en la atención a las personas en los próximos dos años y establecer un número limitado de indicadores (25-35) para evaluarlas. El estándar o nivel aceptable para cada indicador también se acuerda entre todos los implicados. Está previsto que en las evaluaciones intervengan también los usuarios y sus familiares en la fijación de objetivos de cada sector. Los ámbitos de evaluación de las Residencias de personas mayores pueden verse en la Tabla 1.

2 OBJETIVOS

Los objetivos establecidos son conocidos previamente en todos los centros implicados y se realiza una primera evaluación en todos ellos por parte de una entidad independiente que, en el transcurso de la misma, aporta sugerencias y consejos necesarios a los centros para alcanzar los resultados previstos. Además cada centro recibe sus resultados comparados con la globalidad y su posición en relación al sector. Este sistema permite obtener datos de alta fiabilidad (precisión 2%, intervalo de confianza 95%) sobre el funcionamiento del sector.

Posteriormente los resultados se discuten entre todos los implicados, Administración, representantes de los profesionales y

propietarios de los centros, y se diseña un plan de mejora consensuado. Las mejoras incluyen habitualmente: diseño de registros comunes, formación sobre la formulación de objetivos interdisciplinarios, difusión de protocolos y soporte para los centros que desean iniciar un programa interno de calidad, además de amplia difusión de los resultados obtenidos en seminarios y congresos.

Tabla 1. Principales áreas evaluadas en las Residencias de personas mayores

1. ATENCIÓN A LAS PERSONAS
✓ Proceso de ingreso
✓ Plan de atención personalizado
✓ Promoción de la autonomía
✓ Tratamiento farmacológico
✓ Prevención de riesgos
✓ Nutrición
✓ Higiene del residente
✓ Protocolos de atención
2. RELACIONES Y DERECHOS DE LA PERSONA
✓ Confidencialidad
✓ Intimidad
✓ Adaptación al centro
✓ Relaciones con los compañeros y la comunidad
✓ Satisfacción de la persona y su familia
✓ Participación en decisiones
✓ Actividades de ocio
3. CONFORT, ENTORNO Y SERVICIOS HOTELEROS
✓ Calidad de la comida
✓ Imagen de la persona
✓ Personalización del entorno
✓ Accesibilidad y seguridad
✓ Higiene del entorno
4. ORGANIZACIÓN
✓ Funcionamiento del equipo interdisciplinar
✓ Formación continuada de los profesionales
✓ Documentación de la atención al residente

La responsabilidad de aplicar las mejoras se reparte entre los diferentes actores. Así los profesionales incluyen las áreas detectadas como deficitarias en los cursos de formación que realizan (diplomaturas, post-gradados, etc.), las agrupaciones patronales proponen nuevos sistemas de organización y la Administración da soporte a actividades de formación o a la creación de grupos de mejora del sector. También las Universidades y programas de formación continuada juegan un importante papel tanto en la reflexión sobre el modelo asistencial como en los proyectos de docencia y desempeño profesional.

Los indicadores vuelven a evaluarse al cabo de dos-tres años y se establecen nuevos objetivos e indicadores para el próximo período. Además, en los casos en que se ha aplicado esta metodología, se ha realizado en cada ocasión una encuesta para conocer la aceptabilidad de los centros de este sistema de calidad.

La mejora lograda en los diferentes sectores oscila entre un 50,4 y un 83,6%. En el caso de los servicios socio-sanitarios (78 centros), la reevaluación realizada demostró una mejora global del sector del 66,8%. En algunos casos se están realizando las evaluaciones y proyectos de calidad y se realizará el estudio de las mejoras el próximo año.

Algunas áreas de mejora notable fueron la implantación de sistemas de atención interdisciplinar, el registro de los contactos con las familias o la introducción reglada de sistemas de formación continuada para los profesionales.

Las encuestas de evaluación del sistema preguntaron de forma anónima a cada uno de los centros evaluados su opinión sobre este sistema. Dependiendo del tipo de centro, entre un 83

y un 93% de los centros de cada sector lo consideraron un instrumento útil para mejorar la calidad.

Este sistema promueve un acuerdo entre Administración, profesionales y propietarios de los centros sobre lo que son los objetivos de calidad en un determinado sector y establece una responsabilidad compartida entre todos para su consecución. Su aplicación ha demostrado que produce mejoras en sectores muy diversos de la atención socio-sanitaria y social.

Este enfoque se encuadra en la moderna conceptualización del rol de la Administración en relación a los ciudadanos. Los sistemas basados en el consenso de todos los implicados se iniciaron en los Países Bajos y han sido recomendados por la OCDE repetidamente, ya que plantean y reconocen la responsabilidad de todos en la consecución de los objetivos de mejora en los ámbitos de atención al ciudadano.

1 BIBLIOGRAFÍA

DONABEDIAN, Avedis: *The definition of quality and approaches to its assessment and monitoring*. Vol 1 Health Administration Press. Ann Arbor. Michigan, 1980.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, *Quality: terms and definitions*. 1989.

Hacia una gestión de calidad en los procesos de intervención social

Fernando Fantova
Consultor independiente

Sumario

1. Introducción.—2. El concepto de intervención social.—3. Intervención social y calidad. 3.1. Procesos al servicio de las personas y grupos interesados o implicados. 3.2. Evaluación con datos. 3.3. Perspectiva estratégica. 3.4. Gestión por procesos. 3.5. Relación y participación.

RESUMEN

Presentamos en este artículo una aproximación a lo que puede ser una gestión de calidad de los procesos de intervención social. Para ello, comenzamos por proponer una delimitación del concepto de intervención social. A continuación hacemos una referencia a la recepción y aplicación en ese ámbito de lo que llamaríamos gestión de calidad. Posteriormente vamos proponiendo algunas cuestiones clave a considerar en la gestión de calidad de los procesos de intervención social: la orientación a las personas destinatarias, la evaluación con datos, la perspectiva estratégica, la gestión por procesos y la relación y la participación.

ABSTRACT

We present in this article approximation to the way that can be a management of the quality of the processes of social intervention. For

that, we start proposing a delimitation of the concept of social intervention. Then we reflect on the reception and application on that level of the so called management of quality. Afterwards we propose some key questions to consider the management of quality in the processes of social intervention: orientation to the addressee persons, the evaluation with pieces of information, the strategic perspective, the management by processes, the relation and the participation.

1 INTRODUCCIÓN

Asumimos que una recepción crítica y una aplicación activa de las propuestas de la denominada *gestión de calidad* pueden resultar provechosas en los procesos de intervención social. A esta cuestión dedicamos en cierto modo nuestra tesis doctoral (1), defendida en 2000, y sobre ella deseamos volver en este artículo, compartiendo algunas reflexiones elaboradas al hilo de nuestro trabajo de formación y consultoría con diversas organizaciones, principalmente públicas y no lucrativas, que hacen intervención social.

2 EL CONCEPTO DE INTERVENCIÓN SOCIAL

Bajo la denominación de intervención social intentamos abarcar una amplia parcela de actividades, para las que proponemos las siguientes cuatro notas características:

1. «Se realizan de manera formal u organizada, a diferencia de iniciativas o acciones individuales, familiares, comunitarias o sociales que surgen de manera natural, primaria, espontánea o autónoma.
2. Responden a necesidades sociales y no, como ocurre en el caso de las respuestas del mercado, a la demanda solvente.

(1) A partir de dicha tesis preparamos el libro FANTOVA, F.: *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid, CCS, 2001. Sobre la misma temática ver VERNIS, A., y otras: *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao, Deusto, 1998.

3. Su propósito o intención puede ser tanto prevenir, paliar o corregir procesos de exclusión social como promover procesos de inclusión o participación social.
4. Son legitimadas por la sociedad (diríamos, por terceros relevantes), frecuentemente a través de las Administraciones públicas, lo que puede conllevar, en principio, una regulación (desde la *política social*) y una financiación parcial o totalmente pública» (2).

Estos que llamamos procesos de intervención social constituyen, a nuestro juicio, un sector con personalidad propia y características específicas, por más que no siempre resulte fácil decir dónde está la frontera entre su *territorio* y otros aledaños. Posiblemente según nuestra definición la intervención social incluya lo que se hace en los *servicios sociales*, pero también otras modalidades o tipos de intervención que se presentan bajo otras denominaciones. Pensemos en actuaciones que se realizan en el contexto de la *cooperación al desarrollo*, o en actividades de *animación sociocultural* realizadas en el *ocio* o *tiempo libre*, en propuestas que tienen que ver con la *inserción laboral* o en procesos de *educación para la salud* comunitaria o *educación no formal*, y así sucesivamente. En los procesos de intervención social participan diversos tipos de agentes o instancias y, en el caso de las organizaciones, tanto aquellas que se denominan públicas como las consideradas privadas, teniendo un papel de especial relevancia el sector no lucrativo y, dentro de él, el mundo del voluntariado.

(2) Tomamos la definición de la obra citada, pág. 81. Una interesante discusión del concepto en LAPARRA, M., y AGUILAR, M.: Intervención social y exclusión. En CÁRITAS. *Actas del simposio. Políticas sociales contra la exclusión*. Madrid, 1997, págs. 91-94, o en AZNAR LÓPEZ, M.: Aspectos jurídicos de los servicios sociales: de la referencia constitucional a la legislación ordinaria. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 2001, num. 30, págs. 55-86. Ver también, CASADO, D., y GUILLÉN, E.: *Manual de servicios sociales*. Madrid, CCS. También, para lo que tiene que ver con la intervención social desde el Tercer Sector: CASADO, D.: *Imagen y realidad de la acción voluntaria*. Barcelona, Hacer, 1999.

3 INTERVENCIÓN SOCIAL Y CALIDAD

Dediquemos ahora un minuto a reflexionar sobre cómo se plantea la cuestión de la calidad en ese escenario de la intervención social en el que nos acabamos de ubicar. Si nos refiriéramos al concepto de calidad en un sentido amplio o general, es decir, en el sentido en el que la palabra aparece recogida en un diccionario, cualquiera de nosotras y nosotros puede afirmar que se trata de una palabra que se ha utilizado siempre por parte de las personas que hacen intervención social. Sin embargo, hoy en día, normalmente, cuando hablamos de calidad en las organizaciones que hacen intervención social estamos utilizando la palabra con un sentido más estricto o específico.

Hablando de calidad en este segundo sentido habría que señalar que el concepto aparece en nuestro discurso debido, por decirlo así, a un *contagio*, a una influencia recibida desde otros sectores de actividad diferentes del nuestro. Todo lo que rodea a la palabra calidad, es decir, el discurso y las herramientas de la denominada *gestión de calidad* (3), proceden en buena medida del mundo de las empresas con ánimo de lucro y del campo de la gestión empresarial conectada con él. Recibimos unos discursos y herramientas que se presentan como útiles para dar respuesta a una serie de necesidades o retos de nuestras organizaciones y nos toca adaptarlos y combinarlos con otros discursos y herramientas propias de otras tradiciones que llegaron antes o después al sector de la intervención social o que nacieron y se desarrollaron en él.

(3) No vamos a extendernos aquí en la presentación de referencias acerca de la gestión de calidad. Se puede visitar www.efqm.org; www.infonomia.com; www.aec.es; www.aenor.es; www.euskalit.net. Un buen manual reciente puede ser MORENO-LUZÓN, M. D., y otros: *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid, Pearson Educación, 2001.

Eso es lo que hemos intentado y estamos intentando hacer (4): absorber toda la riqueza y el estímulo que proviene de las propuestas de la gestión de calidad realmente existente e intentar reconstruir sus conceptos y herramientas junto con otros conceptos y herramientas de muy diversa procedencia. Examinemos, por tanto, algunas de las aportaciones principales de la gestión de calidad (5) y presentemos la manera en que estamos aplicándolas y combinándolas con otras en los procesos de intervención social.

3.1. Procesos al servicio de las personas y grupos interesados o implicados

Si hay una idea que se repite insistentemente en las propuestas de la gestión de calidad es la de la orientación al cliente.

(4) Son varios los esfuerzos, muchas veces convergentes, los que en diversos países se están realizando en lo que tiene que ver con la gestión de calidad de los procesos de intervención social. Algunas pistas pueden ser: ALSS. Le «regole» per la qualità dei servizi sociali. *Autonomie Locale e Servizi Sociali*, 1999, vol. 22, num. 2, págs. 275-281; DICKENS, P.: *Quality and excellence in human services*. Chichester, Wiley, 1995; EVERS, A., y otras: *Developing quality in personal social services. Concepts, cases and comments*. Aldershot, Ashgate, 1997; GARDNER, J. F., y NUDLER, S.: *Quality performance in human services. Leadership, values and vision*. Baltimore, Paul H. Brookes, 1999; MARTÍNEZ MORENO, A.: Condiciones de calidad en servicios de apoyo a personas. En FAJARDO, I. G. y otras: *Gestión de servicios de apoyo a personas. Cuatro monográficos*. Valencia, Fondo Social Europeo/ADAPT, 1997, págs. 141-175; MEDINA TORNERO, M.: La gestión de la calidad y el marketing en los servicios sociales. En *La Cristalera*, 1999, núm. 8, págs. 13-25; QSTG (Quality Standards Task Group)/NCVO (National Council for Voluntary Organisations). *A «white paper» on quality in the voluntary sector*. London, 1998; SACANELL, E.: El concepto de calidad en la gestión de los servicios sociales. *Zerbitzuan*, 1994, num. 26, págs. 63-88; SALVADOR, M. J.: Los retos de la calidad en los servicios sociales. *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, 2000, núm. 50, págs. 27-53; SLUYTER, G. V. (ed.): *Total Quality Management in mental health and mental retardation*. Washington, AAMR, 2000. En Internet, visitar www.ongconcalidad.org; www.feaps.org; www.siis.net; www.grupogureka.com; www.nisw.org.uk; www.ukc.ac.uk/PSSRU; www.thecouncil.org;

(5) Hemos escogido aquellos rasgos que nos parecen más característicos. CASTELLS, por ejemplo, cuando habla de la empresa-red observa la continuidad entre las propuestas de la calidad total, la gestión del conocimiento (Nonaka) y lo que él esta observando en el contexto de la globalización. Se refiere a «siete tendencias fundamentales: organización en torno al proceso, no a la tarea; jerarquía plana; gestión en equipo; medida de los resultados por la satisfacción del cliente; recompensas basadas en los resultados del equipo; maximización de los contactos con los proveedores y clientes; información, formación y retención de los empleados en todos los niveles». En CASTELLS, M.: *La era de la información: economía, cultura y sociedad*. Vol I: *La sociedad red*. Madrid, Alianza Editorial, 1996, pág. 192.

te. Este principio suele presentarse unido al de *orientación a los resultados*. La gestión de calidad, al igual, por ejemplo, que el denominado *enfoque marketing* (6), insiste en que la búsqueda constante de la satisfacción de las necesidades o deseos de las y los clientes (y su *fidelización*, el conseguir su fidelidad) es la clave central para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Por ello, cada organización habrá de comprender adecuadamente quiénes son sus clientes, con quiénes obtiene resultados, a quiénes afecta su actuación, quiénes hacen posible su funcionamiento y obrar en consecuencia.

Desde nuestro punto de vista este principio puede encajar perfectamente en la cultura y en la práctica de las organizaciones que hacen intervención social. Se ha dicho, por ejemplo, que lo que caracteriza a muchas organizaciones del Tercer Sector que hacen intervención social es su fuerte orientación a las necesidades de sus destinatarias, sin la deriva que en ocasiones impone el afán de lucro (e incluso de beneficio económico a corto plazo) que buscan muchas empresas (7) o la hipoteca que puede representar la rigidez burocrática de muchas Administraciones públicas. Desde nuestro punto de vista, admitiendo que estos estereotipos contienen algo de verdad, cualquier organización (sea pública o privada y se dedique a la intervención social o a otra actividad) puede orientarse a los resultados para sus destinatarias o puede desorientarse y perder de vista su razón de ser.

Ahora bien, ha de entenderse que la interpretación de este principio adquiere connotaciones diferentes en actividades que se rigen por la demanda solvente en un régimen de mercado y

(6) Ver KOTLER, P., y otras: *Introducción al marketing. 2.ª edición europea*. Madrid, Prentice Hall, 2000.

(7) Recordemos que vivimos en una sociedad en la que muchas personas y organizaciones llegan a creer firmemente que hacen su trabajo (cosas con tanto sentido como, por ejemplo, curar enfermedades, transportar a personas, educar, confeccionar ropa, informar o distribuir alimentos) *para ganar dinero* (sic).

en las que, como la intervención social, intentan registrarse por las necesidades sociales. Las trabajadoras y trabajadores de la intervención social (como quienes trabajan en los servicios educativos o de salud, por poner otros dos ejemplos) intentan dar respuesta a necesidades sociales que pueden ser más o menos sentidas por las personas o las comunidades, pero acerca de las cuales existe un criterio normativo establecido política, administrativa y técnicamente.

Ahora bien, hay que reconocer que envueltos en la capa de ese criterio normativo en muchas ocasiones hemos usurpado derechos y espacios de las personas con las que hemos trabajado. De ahí que no nos vengan mal, posiblemente, algunas dosis del énfasis que la gestión de calidad pone en la satisfacción de las y los clientes, de forma que combinemos siempre la apuesta por la que denominaríamos *calidad técnica* con la apuesta por la *calidad percibida*. En la intervención con personas con discapacidad, por poner un ejemplo, van cobrando fuerza en nuestro entorno las propuestas que vinculan la calidad de la gestión organizacional y la calidad de la atención con la *calidad de vida* de las personas, entendida ésta como un concepto fuertemente ligado a la autodeterminación, a los procesos participativos de planificación centrada en la persona, a la identificación y consecución de logros basados en preferencias y proyectos personales y a la medición de la satisfacción de las y los clientes, también de las personas gravemente afectadas (8).

En todo caso, las personas que gestionan procesos de intervención social, como aquellas que gestionan cualquier tipo de proceso, han de comprender adecuadamente cuál es, para

(8) Una interesante recepción de estos y otros enfoques puede encontrarse en ELORRIAGA, J.: El camino de la Fundación Tutelar Gorabide hacia la calidad. En VERDUGO, M. A. y JORDÁN DE URRIES, F. (coords.): *IV Jornadas científicas de investigación sobre personas con discapacidad. Apoyos, autodeterminación y calidad de vida*. Salamanca, Amarú, 2001, págs. 177-192.

su caso particular, el conjunto de destinatarios y destinatarias, el sistema-cliente o, por decirlo de una tercera manera, la red de personas y grupos interesados o implicados (*stakeholders*). Un mismo proceso de intervención social, pensando en un ejemplo, puede estar afectando a aquellas personas que toma como usuarias o destinatarias directas, a sus familias, a la comunidad en la que opera, a organizaciones presentes en esa comunidad, a las Administraciones públicas o empresas privadas que financian la actuación, a sus propias trabajadoras y trabajadores, y así sucesivamente. Todos esas instancias o agentes son clientes del proceso y el proceso ha de producir efectos en todos ellos o ellas. Y no olvidemos que frecuentemente los intereses y expectativas de esas destinatarias y destinatarios de la intervención social son divergentes y nos colocan ante situaciones paradójicas o conflictivas. Orientarse a las y los clientes y orientarse a los resultados será gestionar adecuada y eficientemente en ese contexto paradójico y conflictivo sin que se produzca una sobreadaptación a ninguna de las instancias o agentes y respondiendo siempre a la razón de ser de la intervención social: la inclusión social y la participación social de todas las personas.

3.2. Evaluación con datos

Un segundo subrayado de la gestión de calidad es el que a veces se presenta bajo expresiones como *gestión basada en la evidencia*. Se propone a las organizaciones que obtengan y procesen información (no sólo económica) que permita mejorar la calidad de la toma de decisiones. Se critica el hecho de que el denominado control de gestión sea en realidad un mero control presupuestario y se propone incorporar prácticas de evaluación más compleja. Se afirma que será esta evaluación cons-

tante, basada en hechos, la que permitirá conocer en qué medida la organización esta orientada a sus clientes.

Ciertamente en este terreno el sector de la intervención social cuenta con una tradición y con un instrumental, en principio, potente. Nos referimos a todo el campo de lo que se ha dado en llamar evaluación de programas (9) en el que encontramos abundante inspiración y orientación a la hora de establecer indicadores y estándares y, en definitiva, a la hora de obtener y procesar información para producir descripciones, análisis y valoraciones acerca de los diferentes eslabones de la cadena de la intervención social: necesidades-recursos-diseños-procesos-productos-resultados-impactos.

Basándonos en nuestra experiencia y reflexión diríamos que, a la hora de evaluar, una de las cuestiones críticas a manejar tiene que ver con la inevitable tensión entre fiabilidad y validez. Para incrementar la validez (correspondencia entre la medida y el fenómeno que medimos) tendemos a construir más indicadores y más complejos, por decirlo así. Sin embargo, para incrementar la fiabilidad (capacidad de una medición para ofrecer resultados iguales en varias mediciones) tendemos a buscar menos indicadores y más simples, para, por decirlo así, facilitar las labores de obtención y procesamiento de la información.

En esta y en otras cuestiones tenemos mucho que experimentar y aprender y, en muchos casos, seguimos teniendo pendiente la asignatura de desarrollar y utilizar sistemas de evaluación de nuestros procesos de intervención social. El peor indicador es el que no se pone y la peor evaluación es la que no se hace. Las propuestas y el instrumental al uso en el campo de la

(9) Recomendamos, por escoger dos introducciones, AMEZCUA, C., y JIMÉNEZ LARA, A.: *Evaluación de programas sociales*. Madrid, Díaz de Santos, 1996; NIRENBERG, O., y otras: *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires, Paidós, 2000.

evaluación de programas pueden ser, posiblemente, enriquecidas y mejoradas, quizá simplificándolas, haciéndolas más participativas e introduciendo en mayor medida, junto a elementos de carácter normativo, la perspectiva subjetiva de todas las personas que participan en los procesos. La evaluación de programas puede ser saludablemente *contaminada* con aportaciones provenientes, por poner varios ejemplos, del control de gestión, de la investigación-acción, de los diversos tipos de auditoría, de la sistematización de experiencias o de los procesos de investigación y desarrollo. Veremos cómo, en realidad, encontramos en las diferentes propuestas conceptos y esquemas muy similares.

3.3. Perspectiva estratégica

La práctica de la evaluación, tal como la hemos presentado, configura organizaciones sensibles a los cambios en el entorno y en su interior. Esta sensibilidad permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y necesita, correlativamente, de una capacidad de orientación y reorientación de la marcha de la organización. Los modelos de gestión de calidad, en buena medida, se están refiriendo a esta capacidad de adaptarse y adelantarse cuando hablan de *gestión estratégica*.

A nuestro juicio, las propuestas del pensamiento estratégico [que a veces se presentan bajo la etiqueta de *marketing estratégico* (10)] pueden hacer mucho bien en un sector en el que frecuentemente nos movemos entre la rigidez y la inercia de muchas agencias públicas y la atomización y el cortoplacismo de muchas entidades no lucrativas. La urgencia y variabilidad de las necesidades y retos a los que hemos de dar respuesta en

(10) Un manual muy sugerente: LAMBIN, J. J.: *Marketing estratégico*. Madrid, McGraw-Hill, 1995.

esta que podemos llamar *sociedad del riesgo* o *sociedad del conocimiento*, nos obliga a incorporar la dimensión estratégica a nuestro trabajo. De forma especialmente urgente por parte de quienes tienen en su mano las decisiones políticas, pero también del resto de agentes o instancias presentes en el escenario de la intervención social.

Propuestas como, por ejemplo, la del *cuadro de mando integral* (11), intentan ayudar a gobernar las organizaciones partiendo de la utilización sistemática de algunos indicadores, tomando en consideración la misión, visión y valores de la organización y sus *factores clave de éxito* e incorporando cuatro perspectivas complementarias a la hora de definir los objetivos estratégicos y las líneas estratégicas (la financiera, la del o la cliente, la de los procesos internos y la de la innovación y el aprendizaje).

Los conceptos y herramientas de planificación que más conocemos en el sector de la intervención social provienen de mundos como el de la *programación educativa* o el de las *políticas públicas* clásicas. Pensamos que es conveniente, sin perder la dimensión operativa de los procesos de planificación, incorporar en mayor medida una perspectiva estratégica que nos ayude a prever y constatar los efectos deseados y no deseados de nuestra actuación en términos de *capital* estructural (procesos y tecnologías), de *capital* relacional (posicionamiento, vínculos e imágenes) y de *capital* cognoscitivo, emocional y cultural (actitudes, competencias y valores): en definitiva, de capital social (12).

(11) KAPLAN, R. S., y NORTON, D. P.: *El cuadro de mando integral*. Barcelona, Gestión 2000, 1997; KAPLAN, R. S., y NORTON, D. P.: *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, Gestión 2000, 2001.

(12) Por otra parte, en materia de planificación se produce el mismo fenómeno de confusión e incomunicación entre modelos que evocábamos al hablar de evaluación. Pongamos como ejemplo el sistema de pla-

3.4. Gestión por procesos

Sea como fuere, por importantes que resulten la evaluación y la planificación sistemáticas en las organizaciones, no cabe duda de que ni la intervención social ni ninguna otra actividad es sostenible y eficiente si los procesos no se van estabilizando, si no se van generando unas estructuras. Muchas actividades en la vida de las organizaciones no son objeto de planificación y evaluación constante en la medida en que los procesos se estructuran, sea de manera informal (diríamos, como rutinas) o de manera formal (por ejemplo, en organigramas o procedimientos).

Desde nuestro punto de vista es enormemente saludable y sugerente el énfasis que la gestión de calidad pone en comprender a las organizaciones como grandes procesos que obteniendo diferentes tipos de recursos del entorno (hablaríamos de recursos humanos, económicos, materiales o informacionales) desembocan en la entrega de productos y servicios a las destinatarias y destinatarios (o, en términos más amplios, en la producción de efectos en el entorno). La gestión de la calidad entendida como una forma de *gestión por procesos* brinda conceptos y herramientas para describir (y eventualmente mejorar) ese proceso que es la organización y cada uno de los procesos que forman parte de él, entendidos como *cajas* dentro de la gran *caja* que es la organización. Y como cajas que, a su vez, pueden ser abiertas para encontrar dentro nuevas cajas y así sucesivamente (respetando también, al menos hasta cierto punto, las *cajas negras* de las metodologías o tecnologías de cada profesión).

nificación conocido como enfoque del marco lógico. En muchos ambientes de la cooperación al desarrollo es considerado como el sistema de planificación y se manifiesta una actitud refractaria a la incorporación de otras aportaciones. Sin embargo, en el ámbito de los servicios sociales es prácticamente desconocido y no se aprovecha lo que pueda tener de interesante un modelo de tan extendida utilización internacional. Ver, por ejemplo, NORAD. El enfoque del marco lógico. Manual para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos. Madrid, Universidad Complutense de Madrid/CEDEAL, 1993.

Rescatar una parcela del territorio organizacional y describirla como *proceso* supone, por ejemplo, referirse a cuestiones como: los insumos o recursos que utiliza o consume (y quién es su proveedora o proveedor); su razón de ser (el efecto que produce en las destinatarias o destinatarios y quiénes son éstas y éstos); su producto (o entregable material, si existe); las actividades (o subprocesos) que lo componen (con sus tiempos, responsables, características y conexiones entre unas y otras); los indicadores y estándares de calidad asociados a recursos, proceso (actividades), producto o resultados del proceso, y la persona (y, eventualmente, el equipo) responsable.

En este contexto nos parece útil el concepto de *cadena de valor* (13) aportado por PORTER. Forman parte de la cadena de valor las actividades o subprocesos típicos (operativos) de un proceso (en nuestro caso la intervención social), así como otras actividades o subprocesos (que podríamos llamar de *gestión*) y cada uno de esos eslabones debe añadir valor. Este concepto, a nuestro juicio, nos ofrece un interesante marco de referencia siempre que identifiquemos los diferentes tipos de valor (no es lo mismo valor económico que valor social) que aportamos.

Con todo, hay que decir que en el campo de la ciencia de la gestión y en la gestión de calidad frecuentemente se aborda la cuestión de las estructuras y los procesos como si ésta no fuera uno de los nudos gordianos de la teoría de la organización y de la teoría social en general (14). Desde nuestro punto de vista estructura y proceso no son sino dos caras de la misma mone-

(13) Ver HAX, A., y MAILUF, N.: *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Barcelona, Granica, 1997, págs. 157-158.

(14) Interesantes consideraciones sobre la integración acción-estructura y también sobre la integración micro-macro en RITZER, G.: *Teoría sociológica moderna*. Madrid, McGraw-Hill, 2001, págs. 443-515.

da y tan válido y útil puede resultar entrar a estudiar y mejorar una organización a través de sus procesos como a través de su estructura (siempre y cuando comprendamos que la estructura formal no es sino una parte de la estructura de una organización) (15).

Construir y reconstruir comprensivos y versátiles esquemas o mapas mentales de lo que es una organización (nuestra teoría de la organización) (16) constituye una inestimable ayuda para identificar continuamente oportunidades y propuestas de mejora y encontrar y mantener el grado adecuado de estandarización o formalización de los procesos y estructuras. Despilfarramos recursos y generamos conflictos por no dedicar un tiempo a pactar y escribir cómo hacemos las cosas. Sin embargo, en otras ocasiones cometemos el error disfuncional de querer atrapar en documentos saberes y prácticas que se resisten naturalmente a ello.

3.5. Relación y participación

El último de los elementos principales que, desde nuestro punto de vista, subraya la gestión de calidad es el de la participación de las personas de las organizaciones en su gestión. Sin

(15) Hablando de estructura organizacional hemos de referirnos siempre al maestro: Henry MINTZBERG. Visitar www.henrymintzberg.com.

(16) Permítanos el lector que le coloquemos en la que denominaremos *pista chilena* y le recomendemos la lectura de algunos autores que, a nuestro juicio, están haciendo interesantes aportaciones a la teoría de la organización, en muchos casos desde una nueva versión de la *teoría de sistemas*. Ver, por ejemplo, RODRIGUEZ, D.: *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. Santiago, Ediciones Universidad Católica de Chile), 2001, o ECHEVERRÍA, R.: *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, Buenos Aires, Granica, 2000. Ambos autores se sitúan en la perspectiva abierta por los biólogos, también chilenos, MATURANA y VARELA (MATURANA, H. y VARELA, F. (1996): *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del conocimiento humano*. Madrid, Debate) y el sociólogo alemán LUHMANN (LUHMANN, N.: *Complejidad y modernidad: De la unidad a la diferencia*. Madrid, Trotta, 1998).

esta implicación de las personas, se dice, no será posible la mejora continua y la satisfacción de las y los clientes que buscamos (17).

Ciertamente se diría que en este punto la gestión de calidad viene a reivindicar un elemento que ha sido y es central en los procesos de intervención social tal como los hemos definido. La participación y no otro es nuestro *negocio*. Si los procesos de intervención social se activan, se implantan y se desarrollan no es sino para incrementar la relación, la participación, la inclusión, la integración social. Y para poder hacerlo los propios procesos de intervención social no pueden, a nuestro juicio, sino ser relacionales, participativos, inclusivos, integradores.

Entendemos que las personas involucradas en los diferentes procesos de intervención social se dedican fundamentalmente a comunicarse con diversos interlocutores o interlocutoras, intercambiando información y construyendo, destruyendo o reconstruyendo *estructuras de relación*. Estructuras que son incluyentes o excluyentes, participativas o impositivas. Y ahí, afirmamos nosotros, lo crítico no será el contenido de nuestro discurso sino las propuestas de relación en las que participemos y que realicemos, los procesos de participación e inclusión que seamos capaces de activar y empujar o los procesos de marginación o exclusión en los que seamos protagonistas o cómplices. Siendo conscientes de que, desde cualquier posición, se pueden activar dinámicas de inclusión que no sabemos hasta dónde podrán llegar. Y que desde cualquier posición podemos

(17) Remontándonos a los orígenes del movimiento de la *calidad total*, podemos recordar cómo, en el Japón de los años cincuenta, Taiichi Ono rompe en Toyota con la especialización, linealidad y rigidez de la fábrica taylorista y, por ejemplo, proporciona a cualquiera de las trabajadoras o trabajadores la posibilidad de parar el proceso de producción. Este sistema pronto permite mejoras extraordinarias de productividad. Ver ESCOHOTADO, A.: *Caos y orden*. Madrid, Espasa Calpe, 1999, págs. 339-341.

desencadenar dinámicas excluyentes que no sabemos hasta dónde podrán llegar (18).

Diríamos entonces que el énfasis que la gestión de calidad pone en un liderazgo favorecedor del desarrollo de las personas y sus competencias (suele hablarse de *empowerment* o empoderamiento) casa a la perfección con las mejores tradiciones y prácticas de la intervención social. Como encaja la creciente valoración que se hace de los *activos intangibles* de las organizaciones desde perspectivas como la de la *gestión del conocimiento* o el *aprendizaje organizacional*, perspectivas interesantes que apoyadas en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación deben contribuir a incrementar la conectividad, la autorregulación y la innovación en las organizaciones.

Creemos que las organizaciones que hacen intervención social tienen ante sí el reto de construirse y presentarse socialmente como espacios y procesos para las alianzas y las sinergias, para la inclusión y la participación, para el aprendizaje emocional, cognoscitivo y cultural, para el rescate de las personas, de todas las personas, que tienen un valor al que no se puede poner precio (19).

(18) Recuérdese el efecto mariposa que hace referencia al artículo escrito por Edward LORENZ con el título «¿El movimiento de las alas de una mariposa en Brasil puede provocar un tornado en Texas?». Se sugiere visitar www.complejidad.org. Un buen resumen en MORIN, E.: *La mente bien ordenada*. Barcelona, Seix Barral, 2000, págs. 123-127.

(19) Para ello y, en última instancia, para responder al reto de la calidad, lo crítico, a nuestro juicio, no es que la inspiración o el apoyo tenga una u otra etiqueta o tome uno u otro modelo como referencia.

Metodología para la implantación de un sistema de gestión de la calidad para las ONG

Jaime Garau
INTRESS

Sumario

1. Introducción.—
2. El compromiso inicial de la organización.—
3. La organización de la implantación del sistema.—
4. La formación de las personas clave y de todas las demás.—
5. La adaptación de la organización a los requisitos formales de la Norma.—
6. Mejorar.—
7. La Auditoría interna y la Revisión del Sistema por la Dirección.—
8. La Auditoría externa.—
9. Bibliografía.

RESUMEN

La metodología que se propone para la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad se sitúa en un proyecto más amplio, que es: crear una Norma para dicho sistema, adecuada a la ONG de Acción Social de España. El método que se propone consta de siete pasos agrupados en tres bloques, el primero se refiere a la preparación de la implantación: información, compromiso y formación; el segundo es la adaptación a la Norma, es decir, cumplir con el grueso de los requisitos e implantar el sistema; en fin, el tercero es para asegurar y acreditar ante terceros que el Sistema de Gestión de Calidad está correctamente implantado y la ONG cumple con la Norma: auditar-se externa e internamente.

ABSTRACT

The methodology that is proposed for the implantation of a System of Quality of Management places in the widest project that is: to create a Norm for the above system, adapted to the ONG Social Action of Spain. The proposed method consists in seven steps grouped in three blocks; the first one refers to the preparation of the implantation: information, engagement and formation. The second one is to assure and credit that the System of Management of Quality is correctly implanted and that the ONG fulfils the Norm: external and internal control.

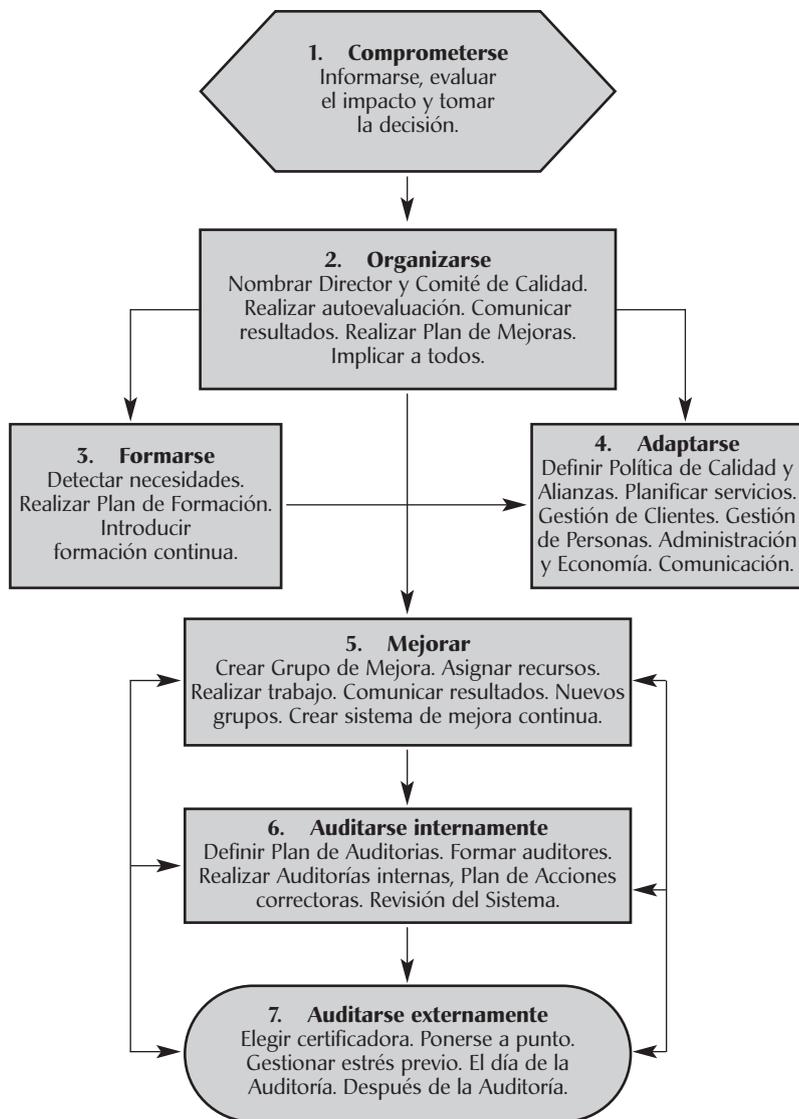
1 INTRODUCCIÓN

Debemos situar esta metodología en el contexto de un proyecto más amplio, cual es el crear una Norma de sistema de Gestión de la Calidad, adecuada a las ONG de Acción Social de España.

Pensamos que la creación de sistema de Gestión de la Calidad es una necesidad prioritaria en el proceso de mejora de las Organizaciones No Gubernamentales y de sus servicios, hoy imprescindibles en una sociedad moderna como la española.

Para desarrollar este sistema nos proponemos facilitar a todas aquellas que lo deseen un método para implantarlo. Una descripción más detallada de esta metodología puede encontrarse en la GUÍA que INTRESS ha publicado y en la *web* virtual que se relaciona en la bibliografía.

Este método sigue siete pasos, Los tres primeros son de *Preparación para la implantación*: informarse, comprometerse y formarse. Los dos siguientes, el cuarto y el quinto, son los principales para *Adaptarse a la Norma*, es decir, cumplir con el grueso de requisitos de la Norma e implantar un Sistema de Gestión de Calidad. Por último, los dos finales son para *asegurar y acreditar* ante terceros que el Sistema de Gestión de Calidad está correctamente implantado y la ONG cumple con la Norma. (Ver esquema siguiente.)



2 EL COMPROMISO INICIAL DE LA ORGANIZACIÓN

Esta es la etapa más importante de todas . Si la hacemos mal, todo lo que viene después puede llegar a ser un proceso desagradable y complicado.

Con este primer paso se pretende que las personas adecuadas estén bien informadas de lo que es un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y de la Norma, para que puedan transmitir esta información al resto de la organización.

2.1. Informarse bien antes de decidir

Lo primero que deberemos hacer es definir quién debe tomar la decisión sobre si vamos a implantar la Norma o no, ya que esto nos indicará quién debe estar informado y por tanto participar en este primer paso.

Lo primero de todo conocer lo que es un SGC y cómo funciona. Para ello es bueno realizar algunas lecturas y después visitar alguna organización que ya haya introducido un SGC en su actividad cotidiana y entrevistarse con sus directivos. Las Comunidades Autónomas tienen servicios de promoción de la calidad que pueden facilitarle este tipo de visitas.

2.2. Evaluar los pros y los contras

Para una correcta evaluación del impacto que puede tener la implantación de la Norma sobre la propia ONG, hay que realizar un análisis estratégico de la cuestión antes de entrar en aspectos específicos. Para ello puede valerse de la típica parrilla utilizada en los análisis DAFO. Esta es una herramienta que se

utiliza frecuentemente en análisis de situaciones ante decisiones estratégicas que debe tomar una organización.

Una vez se llegue a una serie de conclusiones sobre el impacto positivo y negativo que puede tener la implantación de la Norma en la organización, se realizará un informe para el órgano que finalmente deberá tomar la decisión

2.3. Tomar una decisión

Así pues llega el momento en que la Dirección de la organización, normalmente la Junta de la entidad y los directivos principales, puede tomar una decisión con la información suficiente.

El compromiso de implantar cualquier Norma de Calidad, y por tanto de la nuestra también, es un compromiso serio ya que va a suponer un esfuerzo humano importante y no se puede fracasar.

Todo ello exige un liderazgo democrático y comprometido con la gestión de calidad.

3 LA ORGANIZACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA

Organizarse es la segunda etapa que hay que emprender, una vez que se ha decidido iniciar el viaje de la implantación de la Gestión de Calidad. Organizarse quiere decir:

3.1. Nombrar el Director de Calidad y el Comité de Calidad

Todo el proceso de implantación de la Norma debe estar coordinado por una única persona, dependiente de la máxima

autoridad de la organización o de su representante. A esta persona se la suele bautizar como Director de Calidad.

También se debe crear un grupo de personas idóneas para ayudar al Director de Calidad: el Comité de Calidad. En él se representan todas las opiniones y puntos de vistas acerca del proceso de implantación.

3.2. Realizar la primera autoevaluación

Una vez haya constituido el Comité de Calidad, deberá prepararse para realizar la autoevaluación. La autoevaluación consiste en comparar la realidad de la organización con los requisitos de la Norma. Se trata de evaluar aquellos requisitos de la Norma que la organización cumple de manera clara, aquellos que están iniciados y aquellos aspectos en que incumple claramente la Norma.

3.3. Comunicar los resultados de la autoevaluación a toda la organización

Una vez el Comité de Calidad haya revisado el documento realizado por la responsable de calidad, se comunicarán los resultados a todas las personas de la organización.

3.4. Realizar un Plan de Implantación de la Norma

Partiendo del Informe de la Autoevaluación, hay que preparar un Plan de Implantación de la Norma.

El Plan de Implantación de la Norma deberá contemplar tres tipos de actuaciones: Aquellas que irán dirigidas a mantener el

nivel actual de cumplimiento de los requisitos de la Norma, las dirigidas a realizar pequeñas adaptaciones para poder cumplir con la Norma y aquellas que requerirán cambios significativos para poder adaptarse.

3.5. Comunicar el Plan a todas las personas de la organización

No debemos perder de vista que la implantación de la Norma tiene como objetivo mejorar la situación de la que se parte. Por eso es bueno que también se evalúe de manera continua los resultados del elemento que se introduzca o cambie.

4 LA FORMACIÓN DE LAS PERSONAS CLAVE Y DE TODAS LAS DEMÁS

La formación es un paso ineludible para el desarrollo de un sistema de gestión de calidad. Cuanto antes y cuanto más mejor. Como mínimo tenemos que asegurar que las personas clave se habrán formado en Gestión de Calidad, antes de empezar y mientras se desarrolla el proceso de implantación de la Norma. Para eso hay que:

4.1. Detectar las necesidades de las acciones formativas a impartir

La organización debe saber las acciones formativas que deberá llevar a cabo a lo largo del proceso de implantación de la Norma. Para ello deberá detectar el grado de conocimiento que tienen los miembros de la organización sobre los temas básicos de Gestión de Calidad.

4.2. Confeccionar un Programa Formativo (Apartado 3.4.7.de la Norma)

Con los resultados de las encuestas y si es preciso con algunas entrevistas grupales, podemos establecer grupos diferentes de alumnos y confeccionar un Plan Formativo.

4.3. La Formación Continua en Gestión de Calidad

La formación en calidad no debe decaer en todo el proceso de implantación, desde el inicio hasta que se haya acabado el primer ciclo de mejora, después de la Auditoría externa.

5 LA ADAPTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN A LOS REQUISITOS FORMALES DE LA NORMA

5.1. Identificar las necesidades y expectativas de los clientes, además de los requisitos legales

Se trata de definir cuáles son aquellas necesidades y expectativas de nuestros clientes finales a los que tenemos que satisfacer, para poder hacer un buen servicio.

Con respecto a los requisitos legales, se deben hacer consultas jurídicas y revisar la documentación que esté a su alcance. Se debe realizar una síntesis de los requisitos legales que más le afectan directamente.

5.2. Definir la misión, la política de calidad, los valores en los que se basa, los objetivos, los indicadores y las metas

Se trata de definir la misión y la política de calidad de la organización, especificar cuáles son los valores sobre los que se asienta y qué objetivos operativos puede proponerse a un año

vista, así como sus respectivos indicadores. Al final también deberá definir las metas para cada objetivo.

5.3. Las alianzas con las partes interesadas

Las alianzas son acuerdos que se toman con las otras organizaciones para que todos salgamos ganando en la tarea de satisfacer a nuestros usuarios.

5.4. La definición de los procesos clave de la organización, la gestión por procesos y la planificación anual de las actividades del servicio

La definición y la gestión de los procesos clave de la organización es una tarea que hay que ir desarrollando a lo largo de la implantación del sistema de gestión de calidad, pero se puede partir de una base primaria e ir retocándola hasta encontrar una definición que, siendo simple, contemple todos los procesos importantes de la organización.

Una vez definidos los procesos de los servicios, se debe realizar un Plan Anual de las acciones más relevantes de los procesos de su servicio.

En este plan se deberán tener en cuenta los cambios importantes que afectarán a los procesos clave del servicio a lo largo del periodo planificado, habitualmente el de un año.

5.5. Las acciones relacionadas con los usuarios finales

En este apartado vamos a introducir un conjunto de consejos que hacen referencia a todos los apartados de la Norma que tienen que ver con los clientes finales de nuestro servicio.

5.5.1. REALIZAR EL CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS CON RESPECTO A LA ATENCIÓN A LOS DERECHOS DE LOS USUARIOS

Un Código de Buenas Prácticas con los usuarios es una declaración pública de los comportamientos y las actitudes que todas las personas de la organización deben observar en el trato con los clientes finales.

5.5.2. IMPLANTAR UN SISTEMA PARA COMPRENDER Y ATENDER LAS QUEJAS Y SUGERENCIAS DE LAS PERSONAS

Uno de los aspectos fundamentales de cualquier sistema de Gestión de Calidad es su capacidad de entender y reaccionar positivamente ante las demandas de los clientes y las personas que trabajan para la organización. Más aún si es el caso de una ONG a la que se le supone una especial sensibilidad para ello, ya que sus intereses no son económicos sino altruistas.

5.5.3. IMPLANTAR UN SISTEMA PARA COMPRENDER EL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO CON EL SERVICIO

Éste es un instrumento básico del sistema de Gestión de la Calidad de la organización. Se trata de definir a qué tipos de personas vinculadas a la organización vamos a introducir un sistema de encuesta, con qué periodicidad y de qué manera.

5.6. Las acciones relacionadas con las personas de la organización

5.6.1. REALIZAR EL PLAN DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

También es necesario tener un método para seleccionar a las personas que formarán parte de nuestra organización, así

como para integrarlas adecuadamente en su lugar de trabajo y en definitiva en la organización para que sean parte importante de la misma.

5.6.2. DEFINIR EL ORGANIGRAMA DE TODA LA ORGANIZACIÓN

En el Organigrama se ubican y señalan perfectamente las personas que tienen alguna responsabilidad en la organización. El Organigrama debe circular por toda la organización y actualizarse periódicamente. Adjunto al Organigrama deben definirse las responsabilidades y funciones de todos los miembros de la organización.

5.6.3. LOS MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS

Como todos sabemos, la participación de las personas puede darse en diferentes niveles. La principal es la participación en los órganos de decisión. En este sentido es importante que en los órganos ejecutivos de la organización tengan una representación los diferentes colectivos, incluida una representación del voluntariado.

5.6.4. LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

Por lo que respecta a los trabajadores y voluntarios, hay una amplia gama de posibilidades. Una posibilidad interesante consiste en adaptar una Encuesta sobre Calidad Laboral que realiza anualmente el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

5.6.5. LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES Y LOS PLANES DE CONTINGENCIA

Para la prevención de riesgos se debe cumplir con los requisitos que marca la Ley. Dichos requisitos varían según la tipología y el tamaño de los servicios.

5.6.6. LA PARTICIPACIÓN DE LOS VOLUNTARIOS

Como sabemos, en muchas ONG la participación de los voluntarios es un aspecto fundamental para su desarrollo. Para el desarrollo de la organización, que mediante la actividad y el punto de vista de los voluntarios puede acercarse mejor a la satisfacción de las expectativas de los usuarios.

5.7. Administración y economía

5.7.1. LA ACEPTACIÓN DE CONTRATOS CON LOS CLIENTES

Es necesario que cuando la ONG acepta un contrato para realizar un servicio para un cliente, por ejemplo, con una Comunidad Autónoma, se haga con una sistemática efectiva, con el fin de evitar fallos que pueden generar problemas para ambas partes.

5.7.2. EL MÉTODO DE GESTIÓN ECONÓMICA DE LA ORGANIZACIÓN

Para una correcta gestión económica, la organización deberá realizar un presupuesto anual de todas las actividades y servicios, según los criterios habituales establecidos en el Plan General Contable para entidades sin fines lucrativos.

5.7.3. LA MEMORIA ANUAL DE LA ORGANIZACIÓN

En la memoria anual se hará constar los resultados de encuestas y entrevistas con todas las partes interesadas, con el fin de conocer el grado de satisfacción respecto de los servicios realizados, además de todas las actividades desarrolladas por la ONG.

5.7.4. LA SISTEMÁTICA DE COMPRAS Y ALMACENAMIENTO

La sistemática de compras y de almacenamiento es fundamental para organizaciones que tengan un tamaño medio, aunque en cualquier caso es bueno tener un método. Los criterios de compras que se siguen habitualmente en los planes de gestión de calidad son los de conseguir el mejor precio del mercado por la calidad que uno ha definido previamente como la óptima. También es un criterio de calidad negociar con el proveedor unas condiciones de pago óptimas. Conseguir llegar a unos acuerdos claros sobre la calidad de servicio: rapidez, eficacia y trato

5.7.5. LA GESTIÓN Y EL MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES

Para realizar una correcta gestión del mantenimiento de las instalaciones de una organización, con el fin de evitar riesgos laborales, prestar un buen servicio y reducir costes, es necesario organizar bien dos líneas de actividad: el mantenimiento preventivo y la gestión de las reparaciones.

5.7.6. INTRODUCIR UN SISTEMA DE DOCUMENTACIÓN DE ACUERDO CON LA NORMA

La cantidad de documentos que se necesitan para realizar una eficaz gestión de la calidad es importante, por tanto hay que establecer un método para la creación, distribución, revi-

sión, archivo y eliminación de documentos referentes a la gestión de calidad.

5.8. La Comunicación interna y externa de la organización

Todo lo que se realiza en materia de Gestión de la Calidad debe ser correctamente y ampliamente comunicado.

5.8.1. CÓMO DESARROLLAMOS UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA

La Directora de Calidad tiene que ordenar toda la información que le llega de sus tres fuentes principales: clientes, empleados y el RADAR. Además de esta información que le llega del SGC tiene que tener en cuenta las iniciativas de la Dirección. Toda esta información la hará llegar de una manera clara a todos. El periodo habitual es al menos mensual.

5.8.2. CÓMO DESARROLLAMOS LA COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa habitual de una ONG de tamaño pequeño y medio se dirige a sus clientes habituales y por tanto no es compleja. Diferente es el caso de las grandes organizaciones, que tienen que tener un Gabinete de Prensa, ya que su presencia en los medios de comunicación ha de ser constante.

6 MEJORAR

Mejorar es un paso superior al de Adaptarse. Mejorar quiere decir añadir valor a lo que hacemos, transformar una actividad de manera que el resultado sea mejor que el obtenido antes.

Para establecer un Sistema de Mejora Continua (SMC) hay que comprender en profundidad la metodología del PDCA (Planificar, Desarrollar, Comprobar y Actuar).

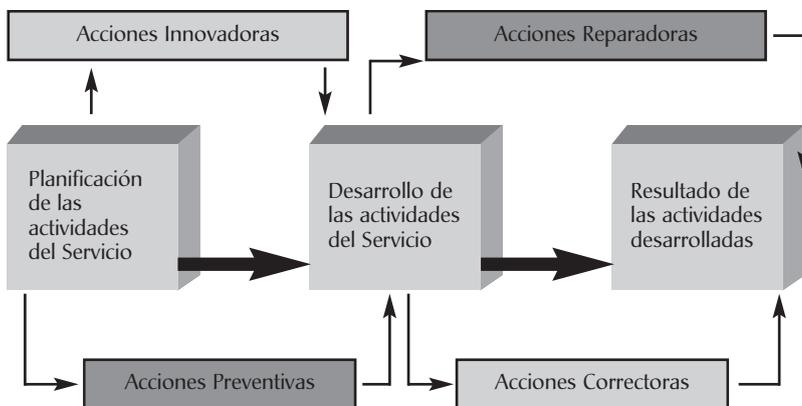
6.1. Cómo crear un Sistema de Mejora Continua

De los Equipos de Mejora se aprenden muchas cosas, pero sobre todo una: para mejorar hay que hacerlo de una manera organizada.

La organización de tal sistema consiste en integrar de manera coherente cuatro tipos de actividades diferentes:

- a) **Las actividades reparadoras.** Son aquellas pequeñas acciones que solucionan de una manera rápida y sencilla un fallo o una no conformidad cualquiera que se da por un fallo casual, un accidente u otra anomalía poco habitual.
- b) **Las actividades correctoras.** Son las que se realizan con el objetivo de que unos determinados fallos no vuelvan a suceder. Se trata de evitar que un fallo se repita con asiduidad.
- c) **Las actividades preventivas.** Serán las que adoptemos para evitar los fallos previsibles.
- d) **Las acciones innovadoras.** Son las acciones nuevas que producen un buen resultado. Implicar a todas las personas en las sugerencias, en la creatividad de ideas y en la búsqueda original de soluciones es la tarea que debe hacer el Director de Calidad para desarrollar actividades innovadoras.

En este esquema traducimos de forma resumida la creación de un Sistema de Mejora Continua.



7 LA AUDITORÍA INTERNA Y LA REVISIÓN DEL SISTEMA POR LA DIRECCIÓN

Después de que la ONG ha adaptado sus procesos y actuaciones a la Norma y ha introducido un sistema de control de los procesos clave y un sistema de mejora continua, procederá a verificar de una manera objetiva el grado de desarrollo del sistema introducido.

7.1. ¿Qué es una Auditoría de Calidad?

Según la Norma ISO 8402, «La Auditoría de Calidad es un examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas, y para comprobar que estas disposiciones se llevan a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos».

7.2. ¿Qué tipos de Auditorías podemos realizar?

Existen básicamente tres tipos de Auditorías internas: La Auditoría de Sistema, la Auditoría de Proceso y la Auditoría de Producto.

7.3. Definir los objetivos de las Auditorías internas

Según las características de cada organización, se debe establecer un sistema de Auditorías internas que tengan unos objetivos definidos para mejorar la implantación del sistema de calidad.

7.4. Formar y calificar a los auditores internos

Es necesario que la ONG cuente con el máximo posible de auditores internos. Para ello se debe formar previamente a los auditores internos, tanto en técnicas como en actitudes y habilidades sociales, para el desarrollo de la Auditoría.

7.5. Realizar la Auditoría

Para realizar la Auditoría se fijará un procedimiento previo para que todos sepan cómo se desarrollará la Auditoría. Como toda Auditoría es siempre un muestreo ya que no hay tiempo para verlo todo de manera completa, nadie más que el auditor sabe en qué se centrará.

7.6. Desviaciones y acciones correctoras

La Auditoría acabará en un informe en donde se especificarán las desviaciones que se han encontrado respecto de la Norma. Sobre estas desviaciones encontradas la ONG realizará

un Plan de Acciones Correctoras y lo llevará a cabo antes de proceder a la revisión del sistema por la Dirección.

7.7. La Revisión del Sistema por la Dirección

La revisión del sistema de calidad es el último punto que se debe cumplir para dejar listo para la Auditoría externa el Sistema de Gestión de Calidad implantado. Esta revisión quiere decir simplemente que, una vez se ha desarrollado el sistema, la Dirección debe asegurarse de que se ha implantado correctamente y de que los resultados son satisfactorios.

8 LA AUDITORÍA EXTERNA

Una vez realizadas las acciones correctoras derivadas de las Auditorías internas y efectuada también la revisión del Sistema de Gestión de Calidad de la ONG, la organización está preparada para emprender la última etapa: la Auditoría externa, que le proporcionará un reconocimiento externo.

9 BIBLIOGRAFÍA

AENOR, *Normas ISO 9001 y 9004-2*.

Asociación para la Calidad: *Calidad por y para el hombre*, VI Congreso Nacional de Calidad, 1995, Ediciones Gestión 2000.

AMAT, Oriol (1992): *Costes de Calidad y de no calidad*, Eada Gestión.

BADIA, Albert (1999): *Técnicas para la gestión de Calidad*. Ed. Tecnoc.

BARLOW, J., y MOLLER, C. (1996): *Una queja es un regalo*, Gestión 2000.

- CLUB GESTIÓN DE LA CALIDAD (1994): *Modelo de Calidad de la Fundación Europea para la Calidad*.
- CONSEJERÍA DE SALUD (1994): *Calidad percibida de los servicios sanitarios públicos de la Comunidad de Madrid*. Encuesta Telefónica, Comunidad de Madrid.
- COSTA, J. M. (1998): *Gestió de la qualitat en un món de Serveis*, Ed. Gestió 2000. Any 1998.
- DONABEDIAN, A. (1991): «Una aproximación a la monitorización de la calidad asistencial», *Control de Calidad Asistencial*, 6 (1), 1-6.
- FROMAN, B. (1994): *El manual de la calidad*, Edit. AENOR.
- GALGANO, A. (1995): *Los siete instrumentos de calidad total*, Edit. Díaz de Santos.
- GARAU, J., y NAVARRO, E. (2000): «Apostando por un modelo de calidad propio para las ONG», *Revista de Servicios Sociales y Política Social: Calidad 1 y 2*, núms. 49 y 50. Varios autores.
- GARAU, J. (2000): *Guía para la implantación de la Norma «Ongconcalidad»*. INTRESS.
- HAYES, B. (1996): *Cómo medir la satisfacción de un cliente*, Edit. Gestión 2000.
- INSALUD (1998): *Encuesta de satisfacción de los usuarios en los servicios de Atención Primaria*.
- JURAN INSTITUTE (1994): *Mejora de la Calidad en los Servicios*, Ed. AENOR.
- KAHAN, Joan (1990): *Gestión de calidad en los centros sanitarios*; S.G. Editores, Barcelona.
- KEANE, S. (1998): *Managing Patient Expectations*, Jossey-Bass Publishers.
- LABOUCHEIX, V. Limusa (1992): *Tratado de la Calidad Total*, Noriega Editores.
- LACASTA, Juan J. (1999): «Los manuales de calidad de FEAPS». Artículo aparecido en *Siglo Cero. Revista de Feaps*. Vol. 30, n.º 185.

- LECLET, H. (1999): *Qualité en santé. 150 questions pour agir*, Ed. AFNOR.
- LLORENS, F. J. (1996): *Medición de la Calidad de Servicio*, Universidad de Granada.
- MARIN LEON *et alt.* (1996): *Manual de Buenas prácticas para Residencias de personas ancianas*, Diputación Foral de Alava.
- MARQUET, R., y URIS, J. (1994): *La mejora de la calidad en atención primaria*. Volumen 1, n.º 1, enero. FMC. Servei Valencnià de la Salut.
- MARTÍN, Lawrence L. (1993): *Total Quality Management in Human Services Organization*, Ed. Sage, Londres.
- MILIND, M., 1989: *El cliente es la clave*, Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (1999): *Encuesta de calidad de vida en el trabajo*.
- PARASURAMAN, A. *et alt* (1993): *Calidad Total en la gestión de servicios*, Edit. Díaz de Santos.
- ROSANDER, A. C. 1995: *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*, Edit. Díaz de Santos, S.A., Madrid.
- RUEDA, J. M. (1993): *Programar, Implementar proyectos y evaluar*, Colección Instrumentos para la acción, n.º 5, INTRESS.
- SACANELL, Enrique (1994): «El concepto de calidad en los Servicios Sociales», en *Zerbitzuan*, n.º 26, págs. 63-88. Ed. Gobierno Vasco. Vitoria-Gazteiz.
- SENLE, A., y VILAR, J. (1996): *ISO en empresas de servicios*. Ediciones Gestión 2000, S.A..

La supervisión como sistema de evaluación continua que garantiza la calidad de los servicios

Jesús Hernández Aristu
Profesor Titular de Trabajo Social
Universidad Pública de Navarra

Sumario

1. Supervisión y calidad: una correlación histórica.—2. Clarificando el concepto de supervisión.—3. Evaluación y calidad de los servicios. Más preguntas que respuestas.—4. De la evaluación *ex-post* a la evaluación durante. De la evaluación causa-efecto a la evaluación circular, continua.—5. ¿Calidad o mejora continuada?—6. La supervisión como un sistema de observación de los sistemas comunicacionales.—7. Función del/a supervisor/a: Favorecer la reflexión.—8. En la supervisión interesa el proceso.—9. Bibliografía.

RESUMEN

La supervisión en la práctica del asesoramiento a equipos y grupos de trabajo pretende ser un instrumento de evaluación continua y de gestión de la calidad. A través de la acción supervisora de un asesor los miembros de equipos y grupos de trabajo pueden observar sus propios sistemas comunicacionales dentro de la institución en la que trabajan y de sus propios estilos y modos de comunicación (observación de segundo orden).

Los sistemas pueden cambiar sus sistemas comunicacionales de modo que se ajusten mejor a las demandas de los clientes y a los objetivos de sus servicios. Así que la supervisión se convierte en un proceso continuado de evaluación durante (evaluation during) y de gestión de la calidad. El supervisor ayuda a la reflexión, irrita los sistemas comunicacionales, ayuda a destruir y construir nuevos sistemas de comunicación. Los cambios proceden desde dentro. Los miembros del equipo son los actores de los cambios, en los que los clientes están también presente.

ABSTRACT

Supervision in practice of advising to teams and working groups intends to be an instrument of continuous evaluation and of management of the quality. Trough supervising action of a adviser, the members of teams and working groups can observe their own systems of communication inside the institution in which they work and of their owns styles and ways of communication (observation of second level).

The systems can change their communicative systems in order to be better adjusted to the demands of the clients and to the objectives of the services. In this way supervision becomes a continuos process of evaluation during and of management of quality. The supervisor helps to the reflection, stirs up the communicive systems, helps to destroy and build new systems of communication. The changes come from inside. The members of the team are the actors of the changes, in which the clients are also present.

1 SUPERVISIÓN Y CALIDAD: UNA CORRELACIÓN HISTÓRICA

Desde casi ya 20 años venimos experimentando con el instrumento de la supervisión tanto en el ámbito de la formación de educadores sociales y de trabajadores sociales como en el ámbito de los servicios sociales, educativos y en algunas empresas que actúan sobre todo en espacios sociales o de la Administración. La supervisión ha sido una práctica anterior a la profesionalización del trabajo social, como nos lo demuestra KADUSHIN (1975) en su libro *Supervision in social work* —un clásico del tema— cuando dice que aquellos agentes pagados de las organizaciones caritativas (las COS) fueron los predecesores de los modernos supervisores/as. Estos agentes empleados a sueldo por las organizaciones caritativas tenían como tareas: introducir a los visitadores voluntarios en el arte de ayudar a las familias necesitadas, animarles cuando estaban desanimados y distribuir tareas y funciones, al igual que controlar su trabajo (págs. 1-38). En España, al igual que en los países europeos y americanos, la supervisión se instituyó como una forma de apoyo a las prácticas en la formación de trabajadores sociales y se ha mantenido como tal hasta nuestros días. Pero junto a esa forma de ejercer la supervisión, de la que apenas se da cuenta en publicaciones en nuestro país, a salvedad de algunos pocos honrosos ejemplos, se ha instaurado en todos los países con más o menos grado de aplicación y de reflexión otra forma de supervisión que va unida a la satisfacción de los profesionales y a la garantía de la calidad. Ha sido el propio KADUSHIN quien nos menciona dos estudios que han corroborado la relación entre práctica de la supervisión y la satisfacción de los profesionales, uno dentro de la agencias de servicios sociales y otro

con orientadores. En ambos casos concluyen los estudios que se apreció «una mayor satisfacción, mejor desempeño (de las tareas) individual, menor absentismo laboral, mejor trabajo de la agencia y mayor competencia de la misma» («the data are conclusiv: High agency scores on de supervision variable were accompanied by greater satisfaction, better individual performance, less absenteeism, better agency performance and higher agency competence») (págs. 1-2).

Esta es también la hipótesis que mantenemos en nuestra práctica de la supervisión con profesionales de diversos ámbitos y que vamos a ilustrar, si no ya con investigaciones empíricas, sí con algunos ejemplos. La tesis que defendemos en este artículo es que la supervisión es/puede ser o convertirse en un sistema de evaluación continua que asegure o garantice la calidad de los servicios

¿De qué estamos hablando cuando hablamos de supervisión en el contexto de la evaluación y de la calidad, y a su vez, de qué hablamos cuando hacemos referencia a estos dos conceptos?

2 CLARIFICANDO EL CONCEPTO DE SUPERVISIÓN

Cuando hablamos en este artículo sobre supervisión vamos a dejar a un lado la supervisión para la formación de trabajadores sociales durante sus estudios en la Universidad, no porque no tengan nada en común los diversos ámbitos de aplicación, sino por las connotaciones propias de cada ámbito. A esta actividad supervisora en la Universidad he dedicado recientemente una reflexión (véase HERNÁNDEZ y otros, 2000). En ambas actividades se trata de reflexión sobre la vida profesional en un

caso, sobre las prácticas en el otro. Se diferencian en que en el caso de los estudiantes de la diplomatura de trabajo social en prácticas hay que tener en cuenta aspectos docentes —explicación de teorías, introducción metológica, conexión de la teoría y la práctica, entrenamiento de técnicas de intervención etc.— que no son necesarios ni habituales en la práctica de la supervisión con profesionales de los servicios sociales, de los servicios educativos o sanitarios o en las empresas. Ni siquiera nos vamos a referir en este artículo que pretende relacionar la supervisión con la evaluación y la calidad de los servicios con la práctica de la supervisión individual o de grupos con miembros provenientes de diversas instituciones. Esta modalidad de supervisión centra su atención reflexiva sobre la persona supervisada en relación a su actividad profesional. Aquí y para este artículo nos vamos a fijar en la actividad de supervisión cuando ésta se refiere y actúa sobre las personas, profesionales en grupo de una misma institución y a la supervisión de equipos.

En todas estas formas de supervisión que hemos mencionado lo común es que el punto de partida, el objeto de referencia sea la experiencia relatada del supervisando. Común es igualmente el instrumento del que se sirve la supervisión, a saber, la reflexión sobre las experiencias profesionales o en prácticas. Las diferencias fundamentales están dadas en los objetivos y en los efectos o resultados. En el caso de la supervisión de estudiantes en prácticas el objetivo es introducirles en el ejercicio de la profesión, reforzar su personalidad, ayudar a integrar teoría y práctica, introducirles en el manejo de los instrumentos, técnicas y procedimientos propios de la profesión, la integración de saberes diversos, es decir, en completar la socialización profesional de los candidatos a trabajadores/as sociales, en desarrollar una identidad profesional como tales (véase HERNÁNDEZ, 1991).

Las consecuencias de esta supervisión quedan resumidas en aspectos como: la creación de una identidad profesional, adquisición de ciertos hábitos de reflexión, la superación de un concepto ingenuo del trabajo social, etc. En el caso de la supervisión individual o grupal con miembros de diversas instituciones los objetivos más frecuentes suelen ser la recuperación del optimismo respecto a la práctica de la profesión (superación de estados de *born out*, síndrome del quemado), el refuerzo de la personalidad, el desarrollo de estrategias y capacidades comunicativas frente a otros colegas y/o con la propia institución, la ampliación de la capacidad de observación, aprender a vivir con ambivalencias, de cambiar significados de la vida profesional y de los acontecimientos, ampliar el bagaje instrumental en la práctica de la profesión, etc.; desarrollar flexibilidad en los puntos de vista, ampliar la sensibilidad para determinados procesos de ayuda, el desarrollo de la propia personalidad e identidad profesionales, aumentar la capacidad de resistencia ante procesos de deterioro en las relaciones interpersonales, dentro de las instituciones en las que se trabaja o incluso, ante el acoso psicológico, desarrollar mecanismos de autoprotección, tomar conciencia de los propios valores, aprender a manejarse mejor en los conflictos, entre otros muchos. El centro lo constituye el propio/a supervisando/a en relación a su entorno laboral. Las consecuencias son fundamentalmente de carácter personal-profesional. Sin duda que los cambios que realiza una persona en su personalidad, en su capacidad profesional va a tener efectos también en el trabajo, y por tanto puede ser que también este tipo de supervisión tenga resultados favorables a la calidad del trabajo realizado en el trabajo social o en otros ámbitos profesionales y personales, e incluso puede que surtan efectos para el resto de personas dentro de una institución en el sentido de que los nuevos comportamientos del supervisado/a «obligue» a otros a acoplar sus formas de actuar, de reaccionar, de tratar, en definitiva, de rela-

cionarse con el/la colega supervisado/a, pero este objetivo u efecto no constituye el centro de la atención en la supervisión individual o grupal con miembros de diversas instituciones.

Por tanto en este artículo cuando hablamos de supervisión en relación a la evaluación continuada y a la calidad estamos haciendo referencia a la labor de asesoramiento que realiza un supervisor o supervisora externo/a con un grupo de trabajadores de una institución, organización o empresa o con equipos de trabajo de la misma o con los equipos de dirección. En Holanda a este tipo de supervisión la califican ya como asesoramiento para el desarrollo organizacional. Sin entrar ahora en esta discusión, el asesoramiento a grupos de trabajo o a equipos de una institución u organización es sin duda la forma más compleja de supervisión y la que sin duda mayores efectos positivos tiene en dos direcciones: en la satisfacción que sienten los/as trabajadores/as en la realización de sus tareas y funciones y en la mejora continuada de la calidad de los servicios.

A falta de investigaciones empíricas, que apenas si las hay, nos tendremos que servir de ejemplos de la práctica ejercida por el autor de ese artículo contrastadas con las realizadas por otros compañeros y colegas y con algunos testimonios de personas que han experimentado la supervisión en su institución. Somos conscientes del valor relativo de este proceder, pero también somos conscientes de que se hace camino al andar. Partiremos pues de la hipótesis que defiende KISNERMAN (1999) cuando dice que «cualquier institución es un espacio de constantes aprendizajes sociales. Lo importante es capitalizar esto en su beneficio, pues personal calificado siempre redundará en una mayor eficacia institucional» (pág. 8). Relativando no obstante esta afirmación diremos que no necesariamente, o mejor todavía, la eficacia no será automática sólo como resultado de una mayor o mejor formación de los individuos en una organización. El conjunto, el

sistema es más que sus partes. El producto final, el servicio y la calidad del mismo depende de lo que nosotros hemos considerado como calidad de los sistemas comunicacionales dentro de los sistemas organizacionales, instituciones sociales u empresariales y de los condicionamientos externos. El resultado, pues, depende más de la calidad de «la tela de araña de las interacciones» que mantienen y desarrollan el sistema que de la individualidad de los elementos que componen el sistema organizacional (HERNÁNDEZ, 1999, pág. 38) (1) y de sus entornos.

¿A qué hacemos, pues, referencia cuando ponemos en relación la supervisión con la evaluación y con la calidad?

3 EVALUACIÓN Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS. MÁS PREGUNTAS QUE RESPUESTAS

En una sesión de supervisión de un equipo de trabajo en el ámbito de la atención a transeúntes que había puesto en marcha un proyecto de integración social, un miembro del equipo plantea la siguiente cuestión: Uno de los transeúntes (cliente del programa de reinserción), tras superar con éxito las dos primeras fases del programa, había decidido «irse con los suyos» sin haber llegado al final del mismo y en contra de la opinión del profesional (es decir, irse a la calle y a la vida sin techo). El miembro del

(1) En este artículo hacemos referencia a un programa de reinserción de transeúntes realizado en Cáritas Diocesana de Pamplona entre los años 1992-1998 y cuyo equipo fue supervisado en el sentido que aquí describimos durante ese proceso por el autor de este artículo. Los resultados provisionales de esta experiencia de supervisión pudimos dar cuenta en el IV Encuentro Estatal del Programa de Transeúntes y Colectivos sin Techo, celebrado en El Escorial en abril de 1996, en una conferencia titulada *La supervisión de los equipos en la acción social con transeúntes*. El programa preveía como objetivo final la superación del estatus de transeúnte, cambiándolo por el de persona autónoma, es decir: con vivienda estable, trabajo e ingresos propios para mantenerse y desarrollo de relaciones sociales, pareja, familiares, amigos, etc. El programa se desarrollaba en tres fases. 1.^a Iniciación, con el objetivo de motivar a los candidatos a seguir en el programa; 2.^a Formación, con el objetivo de ampliar o adquirir (nuevas) competencias profesionales; 3.^a Experimentación (con acompañamiento) de vida autónoma, vivir en vivienda fija, trabajar y/o buscar trabajo.

equipo cuenta este hecho y lo presenta en términos de abandono y lo significa como fracaso. La reacción espontánea en el equipo, que no es tan espontánea como parece, fue de preguntarse: ¿qué hemos hecho mal para que el cliente haya decidido irse del programa, preferir la calle que el albergue, la vida sin estructura que la vida ordenada? De seguir por estos derroteros de planteamientos de causa-efecto, la reflexión se habría orientado en términos búsqueda de la causa. La hipótesis de trabajo que subyacería a este planteamiento sería el siguiente: El que se haya ido un cliente abandonando el proyecto seguro que tiene que ver con alguna conducta inadecuada de algún miembro del equipo, algo que ha originado su marcha, su desmotivación. Si llegamos a conocer las causas, en el futuro podrán ser tenidas en cuenta, y al hacerlo, evitar el efecto no deseado, el abandono del programa por parte de los clientes, un programa que se ha preparado para ellos, que cuesta mucho dinero y que justifica la presencia del equipo multidisciplinar, trabajadoras sociales, educadores, teólogos, religiosas, psiquiatra, personal de acogida, etc.

La evaluación en este caso podría plantearse en términos de «cumplidos-no cumplidos» los objetivos del programa. Los objetivos estaban ya pre-fijados en el programa para el conjunto de las acciones, y para cada etapa, son por tanto evaluables. Cada abandono durante las fases es un fracaso, a más abandonos mayor el fracaso.

4 DE LA EVALUACIÓN *EX-POST* A LA EVALUACIÓN DURANTE. DE LA EVALUACIÓN CAUSA-EFECTO A LA EVALUACIÓN CIRCULAR, CONTINUA

Evaluar es un proceso muy complejo y abstracto, hay que definir muy bien lo que hay que evaluar: ¿los efectos?, ¿la orga-

nización?, ¿los procedimientos?, ¿los resultados? (eficacia), ¿el impacto sobre los entornos? (eficiencia). Como señalábamos (LÓPEZ-BLASCO/HERNÁNDEZ y otros, 1999) en una de nuestras obras sobre evaluación de programas educativos «la investigación evaluativa va más allá de medir la eficacia y eficiencia de los programas; necesario por otra parte porque constatamos, en general, que los programas de intervención pedagógica originan complejos procesos sociales, personales y son multidireccionales, a veces incompresibles para los propios agentes educativos» (pág. 10). La clásica división de la evaluación en evaluación *ex-ante*, que tiene que ver con el análisis de las necesidades que se quieren paliar o satisfacer con el programa o proyecto que se quiere implementar, la evaluación *ex-post* que analiza los resultados referidos a la satisfacción de esas necesidades, son dos tipos de evaluación íntimamente unidas, más bien son dos elementos de la misma acción evaluativa en la que prima la relación causa-efecto. Nosotros hemos querido añadir a esta práctica de evaluación una tercera, que se denomina como la evaluación durante (*during evaluation*) y que tiene el carácter de circular. La evaluación *ex-post* no nos permite más que constatar lo que ha sido, pero nada podemos hacer ya para cambiar, para mejorar los resultados, la evaluación es lineal: estas son las acciones, estos son los resultados. La evaluación *during* tal y como la presentamos en la supervisión nos permite tomar medidas, cambiar estrategias y acciones, superar dificultades durante la implementación del programa o actividad, es decir, actúa sobre el propio proceso, es de alguna manera un *feedback* continuado que afecta al propio proceso observado, de ahí, y recordando el concepto de WATZLAWICK (1989), su circularidad.

Los procesos de cambio, y qué otra cosa son si no cambios subjetivos. Los programas educativos y los sociales están diri-

gidos al cambio de las personas y sus estructuras: sujetos son tanto los que preparan y llevan a cabo los programas, como las personas a las que van dirigidos. La supervisión como veremos, al incidir en los procesos comunicacionales (Inter.-subjetivos) se convierte en un sistema de evaluación continua y lleva tendencialmente la impronta de la mejora continua de los programas, de los proyectos, lo que se ha denominado como calidad de los servicios.

5 ¿CALIDAD O MEJORA CONTINUADA?

Sin entrar ahora en más detalles, objeto de otras reflexiones en este mismo monográfico de la revista sobre el imperativo de la calidad; quiero señalar que es muy difícil determinar qué es eso de la calidad, como señalan MAAS/TEICHERT (1996), «hablemos de mejoras continuas y nos evitaremos tener que definir el concepto de calidad, ...hay tantas definiciones como personas, que la definen, y no hay acuerdo sobre qué es o debería ser la calidad» (pág. 194).

En los ámbitos especializados los autores se refieren a la calidad en términos de: a) Incorporación a los sistemas de producción de las nuevas tecnologías que, como constata SARRIÉS (1998), ha llevado «al crecimiento espectacular de la productividad en el ámbito de la producción». b) La innovación en las formas de organización de las empresas: «Ello se resuelve en políticas de *management* de procesos básicos como planificación y control, departamentalización, dirección e integración del personal» (GARMENDÍA, 1993, pág. 101), y por último, c) Cambio de mentalidad de las personas en la empresas. Hoy se sabe que el solo cambio de las estructuras organizativas y el aumento de la tecnologización no llevan necesariamente ni a un aumento de

la productividad, ni a una mejora de la misma (véase *Die Zeit* n.º 41). Junto a ello son las personas dentro de la organización las que garantizan o no los efectos favorables a la calidad y al aumento de productividad (el llamado factor humano).

La supervisión como un sistema de evaluación continua en los ámbitos sociales y educativos (aunque también tiene aplicación en ámbitos de la producción y de la administración), tiene en cuenta sobre todo los sistemas comunicacionales que surgen de la necesaria interacción entre las personas, colaboradoras, trabajadores/as de las organizaciones y las propias estructuras que en su interacción crean el sistema, y ayuda a la gestión (*management*) de los cambios que se vienen produciendo. MAAS y TEICHERT (1996) resumen el concepto de *management* en este contexto como continua mejora, con la participación de todos los trabajadores: la dirección, el personal de todos los estamentos, expertos, trabajadores, etc., en el proceso de cambio, que se efectuará paso a paso (pág. 194).

Lo que se pretende, pues, es que los cambios y la orientación de los mismos vengan dados por la decisión de las personas a quienes afecta el cambio, porque son ellas las que pueden garantizar que el cambio se lleve a cabo, son ellas las que gestionarán los cambios. VOGEL (1994) lo resume así: «La satisfacción de los participantes en una organización (los trabajadores) es el presupuesto para una operatividad de alto nivel, duradera, coordinada y dirigida a un objetivo» (pág. 24).

En este sentido definimos la supervisión de equipos y grupos de trabajo en una organización como un proceso de cambio continuado, de mejora de la calidad y de satisfacción de los profesionales a través de la reflexión propiciada, condicionada, acompañada por un observador/a externo/a al propio sistema.

6 LA SUPERVISIÓN COMO UN SISTEMA DE OBSERVACIÓN DE LOS SISTEMAS COMUNICACIONALES

Por la teoría de los sistemas sabemos que un sistema social se constituye delimitándose de otros sistemas que se convierten en entorno para él. También sabemos que cada sistema se mantiene como tal a través de la red de comunicaciones que desarrolla, hacia dentro y hacia fuera. Más aún, son las conexiones comunicacionales las que constituyen y hacen diferentes unos sistemas de otros (lo que se ha denominado como autopoiesis y autorreferencia (LUHMAN, 1984) y que hace que los sistemas sociales sean sistemas cerrados, en contra de lo supuesto por otras teorías sistémicas anteriores que consideraron oportuno diferenciar entre sistemas cerrados y abiertos, y referir éstos a los humanos y sociales. LUHMAN mantiene que estos sistemas son cerrados, aunque deje una puerta abierta a la permeabilidad a través de impulsos, sugerencias o choques de los sistemas del entorno (UMWELT) para el sistema en cuestión. En esta línea podemos diferenciar el sistema comunicacional que mantiene y re-crea al propio sistema del sistema comunicacional de cada miembro, persona o parte del sistema. Además los sistemas pueden desarrollar uno o más sistemas comunicacionales, cambiar unos por otros, en parte o totalmente. Por último, la comunicación no es más que un mapa de procesos invisibles e incommunicables. Estas premisas tienen consecuencias para la supervisión ya que implican algunas formas de observación e intervención.

El punto de referencia para la supervisión es la observación de los sistemas comunicacionales que hacen que el sistema sea como es. En este sentido no hay culpables (personales) de que los sistemas funcionen como funcionan. Los sistemas comuni-

cacionales abandonados a su propia dinámica (autopoiética-autorreferencial) pueden llevar a uno u a otro resultado, independientemente incluso de la voluntad de los actores. No es raro observar en equipos de trabajo poner toda la expectativa de mejora del trabajo en equipo en la desaparición de algún miembro del mismo al que se considera como estorbo, impedimento u obstáculo para el funcionamiento correcto del equipo y llevarse la gran sorpresa al observar que otro miembro del grupo o el nuevo asume la posición del que se fue. Y es que estos mecanismos se cuasi-automatizan e independizan de los actores mismos. En definitiva, que la supervisión se convierte en un una oportunidad para racionalizar, es decir, percibir e interrumpir sistemas de funcionamiento y crear nuevos considerados más adecuados tanto para las personas implicadas en los sistemas como para el resultado, la calidad de los mismos. Hablamos de oportunidad que no de seguridad, lo que hace que el sistema de supervisión no se convierta en una especie de remedio mágico para los sistemas y su adecuación o no de sus sistemas comunicacionales. Por eso creemos necesario la formación amplia y la experiencia reflexionada, meta-supervisada para ejercer la función de supervisor/a de equipos. Pero es que además los sistemas no cambian por la acción externa, ni siquiera por la acción del supervisor, sino por sí mismos. Los sistemas cambian cuando cambian, y desde fuera se puede sugerir, evocar, señalar, proponer cambios, pero nunca realizarlos, por mucho que nos empeñemos.

En el caso del que estamos dando cuenta, una de las personas me escribió respecto a la acción de supervisión: «Nunca pensé al principio que iba a ser como ha sido. Pensé que se iba a centrar más la supervisión en aspectos metodológicos, en cierta manera nos ibas a enseñar cómo hacer nuestro trabajo, aunque partiéramos de nuestra experiencia personal en el tra-

bajo. También en “mi agenda oculta” tenía la fantasía de que tú (el supervisor) ibas a sacar las castañas del fuego y que, si tú estabas con nosotros, el proyecto saldría adelante. Te daba a ti más poder y protagonismo respecto al éxito del programa que a nosotros mismos (a los miembros del equipo)». La supervisión de equipos y grupos de trabajo en las instituciones podríamos definir como un principio de racionalidad que se fundamenta en la observación de los sistemas de comunicación dentro de los sistemas, es decir, se tematiza el sistema mismo comunicacional o aspectos del mismo (lo que se ha denominado como observación de segundo orden, véase KERSTING, 1999, págs. 53 y ss.) con el objetivo de percibir, cambiar, mantener, transformar, ampliar los sistemas comunicacionales del sistema, institución, organización o servicio, o si se prefiere la supervisión es un sistema de comunicación sobre los sistemas de comunicación de los equipos, es decir, es un proceso de metacomunicación.

7 FUNCIÓN DEL/A SUPERVISOR/A: FAVORECER LA REFLEXIÓN

La función del supervisor no será otra que la de observar y presentar, ofrecer sus observaciones a las observaciones y consideraciones de los demás miembros del equipo o grupo de trabajo, y ofrecer diversos puntos de mira a fin de ampliar la capacidad de observar, diferenciar, connotar, significar lo que ocurre, sucede, acontece dentro del sistema, de modo que el equipo pueda decidir, aumentar, ampliar, cambiar y transformar sus sistemas de comunicación a fin de que sean más adecuados a los objetivos o fines que justifican la vida del sistema.

Esta actividad se considera por muchos autores como una irritación (KERSTING, 1991), como una manera de echar arena en

los engranajes cuasi-automatizados de la comunicación dentro del sistema con el fin de ralentizar los procesos y observarlos y al hablar sobre ello, al tematizarlos, gestionarlos, superarlos, percibirlos con más claridad, tomar distancia de los mismos, ganar en consciencia y en manejo de los mismos, ser parte activa y consciente de los procesos, tomar decisiones. Otros autores (VAN KESSEL, 2000) consideran esta actividad como un proceso de aprendizaje a través del material presentado, es decir, de las experiencias relatadas en la supervisión (pág. 89). Otros hablamos de procesos de reflexión, que no es otra cosa que la ruptura o interrupción de los sistemas comunicacionales habituales para poder cambiarlos, por tanto seguimos un esquema de deconstrucción-construcción de sistemas comunicacionales e interaccionales que permiten a los sistemas y a los actores en ellos cambiar a favor de un más adecuado, satisfactorio y cualitativamente mejor servicio (HERNÁNDEZ, J./LÓPEZ, A., 1998). En este sentido, y diferenciándonos en esto de la teoría luhmaniana de la independencia de los sistemas individuales-personales del sistema mismo, consideramos importante la interacción de los individuos dentro del sistema con los sistemas comunicacionales del sistema que hace posible que éstos sean manejables, manipulables, cambiables. Por eso hemos querido hablar de nuestro modelo de supervisión como un modelo sistémico-interaccional en el que junto a las estructuras tenemos en cuenta la acción de los sujetos (HERNÁNDEZ, 1997, págs. 153 y ss, 1999).

8 EN LA SUPERVISIÓN INTERESA EL PROCESO

La supervisión pone el acento en el proceso, no tanto en los resultados. Éstos se consideran como una parte más del proceso. Los resultados o el cumplimiento de los objetivos fijados son parte del proceso, y el proceso es un continuo y

conlleva entre otras cuestiones que el fin también pueda ser cambiado, porque ¿qué es el fin sino una parte del sistema comunicacional que se ha montado en la propia institución? El fin del proyecto es también y al mismo tiempo comienzo, con lo que tenemos una de las muchas paradojas que aparecen en el trabajo de supervisión. Solamente esta indicación «el fin es el comienzo» puede llevar a un grupo o equipo de trabajo a revisar todo o en parte su concepción del trabajo. O en su caso, «el comienzo es el fin». Las intervenciones pueden ser paradójicas, las preguntas o indicaciones circulares. Se llaman así porque la intención de las mismas es facilitar la reflexión, romper esquemas de percepción, de pensamiento de valoración, de acción para construir nuevos en una espiral ascendente y continuada.

Esta intervención, «el fin es el comienzo, el inicio es el final», referida a la situación descrita del «abandono» del programa posibilitó al equipo pensar en otra dirección a la acostumbrada de buscar causas. Efectivamente el cliente había hecho del inicio, del comienzo, el final de su estancia en la residencia y de su participación en el proyecto. En el sistema comunicacional del equipo, en la significación del hecho, se trata de un fracaso, el fin no estaba previsto al comienzo. El tiempo y su puntuación, su fijación en un punto determinado posteriormente, era un factor importante del sistema de comunicación del equipo. La marcha del cliente ponía en cuestión las previsiones del equipo. El supervisor por su parte puso en cuestión la cuestión de las previsiones, con lo que el equipo pasó a un momento de total confusión. ¿No es para todo el mundo claro que el final debe estar previsto en el tiempo y en los resultados? ¿No se nos juzgará (evaluará) en la institución por los resultados que tengamos? Y así sucesivamente hablan los miembros del equipo de su sistema de comunicación que hace que las cosas sean como

dicen que son, pero poco a poco descubren que pueden hablar del hecho de otra manera. Por ejemplo, ¿quien determina para quién, cuándo un proceso ha terminado?, ¿pueden hacerlo, por ejemplo, los propios clientes para sí mismos? ¿Y qué consecuencias tiene esto para el proyecto? (circularidad). ¿No ha sido eficaz el proyecto para este cliente que pone punto final a su estancia aquí para iniciar otra experiencia fuera de aquí? Al hacer balance (evaluación) de la estancia del cliente durante casi un año en la Residencia participando en el proyecto, los miembros del equipo descubrieron que durante ese tiempo el cliente había sido atendido, había comido caliente todos los días, había vestido limpio, había dormido en cubierto, había demostrado ser capaz de convivir con otros, había hecho un curso de formación profesional y una multitud de aspectos más que hacían que la evaluación fuera positiva, que el esfuerzo personal y económico de la institución había merecido ya la pena y que para el futuro y en el proyecto había que introducir una innovación: tener en cuenta la voluntad de los propios clientes. Este cambio de sentido hizo que, en adelante, los participantes en el programa firmaran un contrato con la propia institución que prevenía entre otras cosas que el cliente pudiera irse del proyecto con una negociación previa con la dirección del centro, sobre el momento, la forma de irse y las condiciones. La sesión se había convertido en una sesión de evaluación que además posibilitaba introducir nuevos aspectos (innovación) en la gestión del proyecto mismo, al par que relajaba los ánimos en el equipo al no buscar culpables ni culpas en el hecho comentado. Más aún, el equipo podía presentar un balance positivo de la estancia del cliente durante ese tiempo en la Residencia. Su fijación inicial en el resultado final les hacía ciegos para ver la validez (concepto unido a valioso, valedero, a valor) que había tenido la estancia del cliente en la Residencia y en el programa.

Con frecuencia en las sesiones de supervisión lo que se hace es cambiar de perspectiva, de significado o simplemente ampliar los puntos de vista, ver lo que no se veía.

Curiosamente, o mejor paradójicamente, este cliente del que hemos hablado reiteradamente se dirigió telefónicamente al centro unos meses después de su marcha (abandono del proyecto-inicio de una nueva etapa en su vida) para anunciarles que estaba trabajando, tenía novia y había entablado una nueva relación (abandonada durante mucho tiempo) con su familia de origen. La marcha del proyecto había sido un acto de autonomía que le llevó efectivamente «a los suyos».

Todo esto tiene entonces un efecto multiplicador en el sentido de que los profesionales en las instituciones trabajan de igual manera con sus clientes, de modo que éstos son integrados en procesos de reflexión similar, cambiando éstos también sus maneras de ver y significar las cosas y los acontecimientos de su vida.

Sirvan de colofón de este artículo la evaluación que hace el equipo supervisado bajo estos presupuestos teórico-prácticos en un documento interno sobre su proceso de supervisión como una corroboración más de las tesis mantenidas en este artículo:

«Ha sido importante también experimentar un proceso de cambio a la vez que los residentes ya que en numerosas ocasiones nos hemos dado cuenta de que el equipo (nuestros problemas) se convierten en un reflejo de las situaciones que están viviendo los residentes y viceversa. Esto nos ha servido de gran ayuda en nuestra intervención con ellos. Si hemos aprendido a ponernos límites entre nosotros (y ha sido bueno), hemos permitido que los residentes también lo hayan hecho y a la vez se los hemos podido poner nosotros a ellos. Si hemos podido tener la experiencia de estar en conflicto en el

equipo y vivirlo en todas sus dimensiones y darnos cuenta del avance que nos ha posibilitado, también nos ha permitido vivir el conflicto con y entre los residentes de una forma positiva, como posibilidad de avance y no como obstáculo.

En fin, podríamos enumerar infinidad de matices y sería demasiado extendernos, sinceramente tenemos que decir que seguimos teniendo problemas y muchos, entre los miembros del equipo, con la tarea, con los clientes, entre los clientes, etc., sin embargo, algo ha cambiado y es que podemos vivir mejor con todo eso. Quizás lo podamos resumir con la sensación y constatación de que después de cuatro años de un trabajo duro seguimos con la misma ilusión con la que comenzamos (o al menos con una gran parte de la ilusión inicial), seguimos con ganas y cada día se convierte en una posibilidad de aprendizaje y evolución.»

9 BIBLIOGRAFÍA

FERNÁNDEZ BARRERA, J.: *La supervisión en el trabajo social*. Barcelona, Paidós, 1997.

GARMENDÍA, J. A./PARRA, L. F.: *Sociología industrial y recursos humanos*. Madrid, Alianza, 1993.

HERNÁNDEZ ARISTU, J.: *Acción comunicativa e intervención social. Trabajo social, educación social, supervisión*. Madrid, Editorial Popular, 1991.

– *La dualidad entre la acción y la estructura. La organización didáctica del prácticum*. En: APODACA, P./LOBATO, C. (eds). *Calidad en la Universidad: Orientación y evaluación*. Barcelona, ALERTES, 1997, págs. 153-171.

– *La supervisión: Calidad de los servicios. Una oportunidad para los profesionales de ayuda*. Pamplona, Eunat, 1999.

HERNÁNDEZ ARISTU, J., y otros: *La supervisión. Un sistema de asesoramiento y orientación para la formación y el trabajo*. Valencia, Nau Llibres, 2000.

- HERNÁNDEZ ARISTU, J./LÓPEZ-BLASCO, A.: *Formación profesional dual. Una intervención reflexiva*. Valencia, Nau Llibres, 1998.
- KADUSHIN, A.: *Supervisión in Social work*. Nueva York. Columbia University Press, 1975.
- KERSTING, H.: *Irritation als Plan*. Aquisgran, IBS, 1991.
- *La supervisión como sistema de reflexión de la praxis profesional: Paradojas y oportunidades desde la perspectiva constructivista*. En: HERNÁNDEZ ARISTU, J.: *La supervisión: Calidad de los servicios. Una oportunidad para los profesionales de ayuda*. Pamplona, Eunate, 1999.
- KISNERMAN, N.: *Reunión de conjurados. Conversaciones sobre supervisión*. Buenos Aires, Lumen-Humanitas, 1999.
- LÓPEZ-BLASCO, A.; HERNÁNDEZ ARISTU, J., y otros: *Jóvenes en una sociedad segmentada. Evaluación de la formación ocupacional*. Valencia, Nau Llibres, 1999.
- LUHMAN, N.: *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Francfort, Suhrkamp, 1984.
- MAAS, H.; TEICHERT, M.: *Einführung von Qualitätsmanagement in Dienstleistungseinrichtungen des Gesundheits- und Sozialbereichs. Beobachtungen erster und zweiter Ordnung*. En: KERSTING, H., y NEUMAN-WIRSIG, H.: *Systemische Perspektiven in der supervision und Organisationsetwicklung*. Aquisgran, IBS, 1996, págs. 191-215.
- Revista Die ZEIT, n.º 41, octubre 1997.
- SARRIÉS, L.: *Formación, tecnología y organización en las empresas*. Madrid, Cauce Editorial, 1998.
- VAN KESSEL, L.: *La supervisión: una contribución necesaria a la calidad de la competencia profesional, ilustrada por el concepto de supervisión utilizado en los Países Bajos*. En: HERNÁNDEZ ARISTU, J., y otros.: *La supervisión. Un sistema de asesoramiento y orientación para la formación y el trabajo*. Valencia, Nau Llibres, 2000, págs. 89-120.

VOGEL, H. Ch., y otros: *Werkbuch für Organisationsentwicklungsberater*. Aquisgran, IBS, 1994.

Watzlawick, P., y otros: *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona, Herder, 1989.

Calidad en los servicios para personas con discapacidad intelectual en el ámbito europeo

Javier Tamarit

Responsable de Calidad FEAPS

Sumario

1. Introducción.—2. La situación en España.—3. La situación en el resto de Europa.

RESUMEN

Se parte en el artículo de la descripción de cómo está la calidad en los servicios para personas con discapacidad intelectual, con especial referencia al «modelo de calidad FEAPS», primero en España y después en el ámbito europeo. Se plantea los factores que se consideran claves y que a la vez ofrecen pistas para abordar la necesaria tarea de implantar la calidad en la gestión de éstas organizaciones: una calidad basada en valores y principios, en la ética y orientada en propiciar que las personas con discapacidad intelectual cuenten con los apoyos necesarios para diseñar sus vidas, por que «la calidad bien entendida es una esperanza y una necesidad para la mejora en sus condiciones de vida».

ABSTRACT

It departs in the article of the description of how the quality is in the services for persons with intellectual disability, with special reference to the «quality model FEAPS», first in Spain and later in the European area. There appear the factors that are thought keys and that simultaneously offer tracks to approach the necessary task of implanting the quality in the management of these organisations: a quality based on values and principles, on the ethics and orientated to propitiate that persons with intellectual disability rely on the necessary supports to design their lives, because «the well understood quality is a hope and a need for the improvement of their living conditions».

1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día todo son mensajes acerca de la calidad: en la publicidad, en el *argot* empresarial, en los medios de comunicación, cientos de libros y de artículos, miles de páginas de Internet...

Pero a pesar de ello, es relativamente reciente el interés por la calidad en el campo de los servicios sociales y más aún en el campo de los servicios diseñados para ofrecer apoyo a las personas con discapacidad intelectual. Al menos en nuestro país prácticamente se está iniciando la consideración de la calidad como un factor estratégico de primera magnitud en la gestión de estas organizaciones, si bien la pujanza que está tomando augura un buen futuro.

En este artículo haré primero una breve descripción de la situación de la calidad en este sector en España, refiriéndome especialmente al modelo de calidad FEAPS (movimiento asociativo que aglutina a cerca de setecientas cincuenta organizaciones dedicadas a ofrecer apoyos a las personas con discapacidad intelectual y a sus familias). Posteriormente me centraré en el conjunto del ámbito europeo, planteando los factores que se están considerando claves para la calidad. Estos factores, muy en consonancia con lo que en nuestro entorno se está desarrollando, ofrecen ciertas pistas interesantes para abordar la necesaria tarea de implantar la calidad en la gestión de estas organizaciones desde una perspectiva basada en valores y principios, una calidad basada en la ética y orientada a propiciar que las personas con discapacidad intelectual cuenten con los apoyos necesarios

para diseñar sus vidas, de modo que sean mejores y de máxima dignidad.

2 LA SITUACIÓN EN ESPAÑA

El movimiento asociativo FEAPS apostó por todo esto en el Congreso que tuvo lugar en Toledo en noviembre de 1996. Previamente a ese encuentro diferentes equipos de trabajo habían estado realizando un diagnóstico exhaustivo y analizando todos los aspectos críticos en relación con el movimiento asociativo. Fruto de la reflexión de estos grupos y del debate originado en la puesta en común en Toledo, en la que participaron cientos de personas, se sentaron las bases para el desarrollo organizativo y la planificación estratégica de los siguientes años y se orientó la misión hacia la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias.

En el Plan Estratégico FEAPS para el período 1996-2001 la calidad afloró como un eje clave. A consecuencia de las acciones emprendidas en ese período se diseñó el Plan de Calidad que define la calidad FEAPS como la unión de la calidad total en la gestión y la calidad de vida como el resultado perseguido. Además, un numeroso grupo de profesionales de todos los ámbitos de FEAPS elaboraron ocho Manuales de Buena Práctica (1) (Atención Temprana, Educación, Ocio en la comunidad, Atención de Día, Promoción Laboral y Empleo, Vivienda y Residencia, Apoyo a Familias y Asociacionismo) para ayudar a las organizaciones a cumplir mejor su misión, implantando la calidad en la gestión (orientando la gestión por procesos, haciendo orientación al cliente, fomentando la mejora continua...) y

(1) Patrocinados por la Obra Social de Caja Madrid y por la Fundación ONCE. Disponibles en www.feaps.org.

produciendo mejoras permanentes en la calidad de vida de las personas. Especialmente se pretende el fomento permanente de la dimensión de autodeterminación, clave para la percepción de calidad de vida, que Michael WEHMEYER, uno de los autores que más ha trabajado sobre este tema, define como «las capacidades y actitudes requeridas para que uno actúe como el principal agente causal en su propia vida, así como para realizar elecciones con respecto a las propias acciones, libre de interferencias o influencias externas indebidas». Es decir, se pretende que la construcción de la calidad de vida se realice con la participación real y directa de las propias personas.

En los últimos dos años se ha realizado un importante proceso de formación para la implantación de la calidad FEAPS en todas las organizaciones, lo que a buen seguro dará sus frutos en un futuro cercano. Un claro mensaje difundido a través de todos los mecanismos de comunicación interna y externa es que para FEAPS la calidad no es una cuestión de elección organizacional, es un compromiso ético, es expresión del derecho de las personas con discapacidad intelectual a tener la máxima satisfacción sobre los apoyos que reciben, y en este sentido, el código de ética elaborado es un elemento de primer valor estratégico en el cumplimiento de la misión.

Para terminar este perfil inicial de la calidad en nuestro país en el ámbito de la acción social merece la pena resaltar dos acciones: por un lado, los esfuerzos que se están realizando con la elaboración de la norma ONGCONCALIDAD (www.ongconcalidad.org), que supone una herramienta muy interesante para promover la mejora continua en las organizaciones no lucrativas de acción social y que puede suponer en un futuro una referencia importante para emprender y seguir el camino de la excelencia en este sector. Asimismo, por otro lado, se está tra-

bajando en la elaboración de una norma de ética en la gestión de las ONG, lo que vuelve a incidir en la estrecha relación entre ética y calidad, un binomio esencial que, si bien ha de ser especialmente liderado por las ONG, no debería ser abandonado por ninguna empresa (las asociaciones ETNOR en España –www.etnor.org– y EBEN en Europa –www.eben.org–, cuyo objetivo es la ética en los negocios, son un claro ejemplo de que algo se va moviendo hacia una conciencia de la responsabilidad ética de las empresas para la construcción de un mundo mejor para todos mediante un desarrollo sostenible).

3 LA SITUACIÓN EN EL RESTO DE EUROPA

Jane PILLINGER es una analista independiente de política social que recientemente ha elaborado un informe en el que ofrece una perspectiva europea acerca de la discapacidad y la calidad de los servicios (2). En dicho informe, entre otros aspectos, se refiere a la investigación realizada por la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (3) (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo) sobre la calidad en los servicios sociales llevada a cabo en distintos países europeos (España entre ellos) y centrada, entre otros colectivos de personas con riesgo de exclusión, en el de las personas adultas con discapacidad intelectual.

A continuación se recogen y se comentan algunas de las principales constataciones del estudio, pues, en mi opinión, aportan ideas interesantes en cuanto a las características de la calidad de los servicios, tal y como hoy ésta se va configurando:

(2) Dra. Jane PILLINGER (2002): *Disability and the Quality of Services: Irish and European Perspectives*. National Disability Authority Trinity College Dublin. Este documento se puede descargar en: http://www.policyinstitute.tcd.ie/working_papers/PIWPO4%20-%20Pillinger.pdf

(3) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: <http://www.eurofound.eu.int/>

- *Muchas de las reformas llevadas a cabo en los servicios sociales públicos se han marcado como objetivo central la implicación y participación del usuario.* Este es un factor clave y significa una verdadera revolución en la concepción misma de los servicios sociales, al menos en el campo de la discapacidad intelectual. De una concepción más centrada en la recepción pasiva y cautiva de los servicios se pasa a una concepción más centrada en la interacción y la participación activa desde la asunción de roles sociales valorados. Resulta cada vez más palpable la necesidad de contar con las propias personas implicadas para el diseño de los servicios y para su desarrollo, y esta necesidad no debería ser mera consecuencia de un valor organizacional, sino que, en mi opinión, debería ser expresión del derecho de las personas a la participación en la gestión de los servicios que reciben. Por tanto, se hace fuerte el lema de «todo para la persona pero con la persona», frente al antiguo lema implícito de «todo para el deficiente pero sin el deficiente». Esta participación supone un paso más, muy importante, en la revalorización del rol social de la persona con discapacidad.
- *Los servicios se destinan cada vez más a grupos sociales concretos mediante paquetes de medidas e itinerarios de inserción más integrados y mejor coordinados.* La individualización de los servicios es un factor clave. Hemos estado durante demasiado tiempo hablando en plural y es hora ya de empezar a hacerlo en singular. Cada persona tiene derecho a un plan individualizado en cuya elaboración y decisión participe con los apoyos necesarios, y que contribuya a conseguir objetivos personales valorados, todo ello en un entorno de integración, convivencia y participación ciudadana.

- *Se observa un nuevo impulso de mejora en la calidad de los servicios sociales públicos tanto por cuanto se refiere a las normas nacionales como a las desarrolladas a escala local.* El desarrollo de acciones dirigidas a la mejora de la calidad en los servicios es algo imparabile, tanto en el sector público como en el privado, y difícilmente puede tener marcha atrás. Lo que sí hay que asegurar es que el camino emprendido sirva realmente para la mejora en las vidas de las personas y no se quede en mero desarrollo de aspectos organizativos desvinculados de su razón de ser última: servir.
- *Resulta cada vez más necesario establecer indicadores de buena calidad de los derechos de los usuarios y de las condiciones de trabajo a los que pueda recurrirse para la elaboración de normas.* En general, y así se destaca entre las conclusiones finales del informe, es totalmente necesario contar con sistemas idóneos de evaluación para asegurar la mejora permanente de la calidad. Sin estos sistemas de evaluación se carecería de información relevante acerca de los progresos producidos o de los obstáculos encontrados. Pero deberíamos tener cuidado en no centrar la evaluación meramente en el grado de cumplimiento de las especificaciones técnicas de los servicios. Este aspecto de la evaluación, propio de una concepción de aseguramiento de la calidad frente a la concepción de la calidad total en la gestión y orientada al cliente, no es suficiente en estos tiempos. La evaluación ha de considerar necesariamente el grado de satisfacción y bienestar percibido por cada consumidor de un servicio; como dice James GARDNER (4), «en el contexto de un servicio... la calidad es

(4) J. F. GARDNER y S. NUDLER (1999): *Quality Performance in Human Services*. Leadership, Values, and Vision. Baltimore: Paul H. BROOKES. James GARDNER es el actual presidente de The Council on Quality and Leadership www.thecouncil.org.

una cuestión individual. Hay sólo una muestra de un solo consumidor cada vez...». Este mismo autor resalta la relevancia de considerar, junto a los resultados clínicos —basados en la disminución de los síntomas— y los funcionales —basados en el aumento de las habilidades—, los resultados personales —basados en los sueños y las prioridades de cada persona—. Esto significa un cambio drástico en la consideración de los servicios de apoyo y en el modo en que se han de organizar los proveedores de los mismos; pero significa, por encima de todo, un cambio en el juego de poder, el poder pasa de manos de los proveedores a manos de los consumidores —clientes— de los servicios. La exagerada cautividad de la persona con discapacidad intelectual en relación con las organizaciones que le ofrecen apoyo está en proceso de desaparición.

- *La introducción de mecanismos de garantía de la calidad y de reflexión y evolución en términos organizativos ha funcionado mejor cuando se ha permitido a los trabajadores participar en el diseño de su trabajo y del servicio mismo, cuando se ha trabajado en equipo y con métodos de gestión flexibles y abiertos.* Especialmente en este sentido se resalta el hecho de que la mejora en la calidad de los servicios está íntimamente relacionada con la mejora de la calidad de vida laboral; así el informe apunta a la inadecuada desigualdad entre las condiciones laborales de los trabajadores del sector público y del privado sin ánimo de lucro, lo que, en palabras del informe, «mina» la moral de los trabajadores; apunta también a la aparición de situaciones de inseguridad laboral, estrés, exceso de trabajo y repercusiones en la salud, lo que evidentemente supone una amenaza a la incorporación de la calidad en los ser-

vicios en los que trabajan. No obstante, también el informe describe cómo las buenas prácticas que tienen en cuenta una gestión de los recursos humanos que permita un adecuado equilibrio entre la vida laboral y la vida personal y familiar, y que contemplen una adecuada gestión de las condiciones laborales, aumenta de modo importante la satisfacción laboral y la implicación en el proyecto.

Como conclusión de la investigación citada PILLINGER realiza la siguiente lista de principios en los que deberían basarse los enfoques para la mejora de la calidad en el servicio:

- «Servicios orientados al usuario que promuevan su implicación y su potenciación (*empowerment*).
- Participación de los usuarios y profesionales en los sistemas de calidad y en el desarrollo organizativo.
- Sistemas de calidad que sean flexibles, adaptables y relevantes a las necesidades locales.
- Mecanismos de prestación del servicio coordinados e integrados que cubran las necesidades de modo multifacético.
- Continuidad de los servicios y de su financiación.
- Alianzas con proveedores de servicios, con las entidades que financian, con grupos de interés, con otros socios.
- Una cultura de la innovación en las organizaciones de servicios de modo que respondan flexiblemente a las necesidades y los requerimientos.
- Sistemas efectivos de evaluación con mecanismos de *feedback*.

- Equipos altamente cualificados que sean capaces de responder a las necesidades de los usuarios y que desarrollen cambios organizativos que reflejen éstas.
- Un marco de igualdad / diversidad e igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres que asegure que no se descuidan los roles de las mujeres como cuidadoras, su propio cuidado o sus necesidades de empleo» (pág. 13, informe citado)

Comenta después PALLINGER que la investigación muestra que «hay una necesidad de animar al desarrollo de sistemas de aseguramiento de la calidad más basados en aspectos cualitativos, con mayor participación del usuario y del trabajador en el desarrollo de la calidad y con métodos más sistemáticos de evaluación de la calidad. Las mejoras en la calidad de los servicios se han producido a través de la integración y la coordinación, de la potenciación e implicación activa del usuario en los servicios y de alianzas para la prestación del servicio. Sin embargo, puesto que los servicios sociales públicos están cada vez más abiertos a un marco competitivo se necesitan urgentemente marcos de políticas sobre la calidad que guíen los procesos de privatización o contratación, de modo que se asegure que lo que orienta la adjudicación de los contratos es la calidad y no el coste» (pág. 13).

Tras esto, además de incidir en el hecho detectado por la investigación comentada de que la calidad está siendo cada vez más una preocupación central en todos los países europeos, me gustaría señalar otros dos aspectos que también se apuntan en el texto de PALLINGER y que, en mi opinión, son dos de los grandes constructores del futuro hacia la excelencia en los servicios sociales destinados a personas con discapacidad. En primer lugar, la ética como elemento clave regulador de las orga-

nizaciones, y en segundo lugar, la empatía como elemento clave rector de las transacciones interpersonales.

Con respecto a la ética ya se ha comentado cómo está siendo objeto de especial atención en nuestro país y cómo va avanzando poco a poco su relevancia en el mundo empresarial. Se trata con ello de asegurar en un marco ético de calidad que el apoyo que se proporciona se dirige al bien de la persona y no a intereses organizativos, profesionales o familiares. FEAPS ha elaborado un código de ética propio, que en estos momentos está en proceso de participación y discusión, y que será lo que rijan buena parte del camino futuro de la calidad en este movimiento asociativo.

Pero hay que tener cuidado. Como GARDNER señala, en la obra previamente citada, «la calidad en los servicios y en los apoyos requiere valores y principios. Pero los valores y los principios no siempre traen como resultado servicios y apoyos de alta calidad. Además de los valores, los directivos necesitan compromiso y habilidades. Muchas organizaciones tienen principios bien desarrollados y articulan sonoros valores; sin embargo, a menudo carecen del compromiso y las habilidades que generen y mantengan los cambios necesarios para responder a las prioridades de las personas». Este comentario tiene importantes repercusiones; impulsa la idea de que el desarrollo organizativo se logra, entre otras cosas, por la unión entre la conciencia y la ciencia, entre la ética y la técnica, entre la teoría y la práctica; impulsa a diseñar y realizar una formación permanente en los líderes y en el resto de las personas de la organización; pero también, indirectamente, alerta ante una calidad basada meramente en palabras y no evidenciada en hechos.

Hoy, junto con las mejores prácticas, ejemplos de lo que estamos comentando, existen también prácticas malas, en oca-

siones difícilmente sostenibles desde la ley, insostenibles desde la ética y la conciencia; así, sigue habiendo muchas personas con discapacidad intelectual recluidas desde su niñez o juventud y de por vida en establecimientos psiquiátricos; sigue sin existir la suficiente atención y apoyo a personas con necesidades de apoyo generalizado, quienes persisten en muchos casos en una mera asistencia de los aspectos básicos, sin planes individuales orientados a la participación e integración en la comunidad; persisten las limitaciones en el apoyo a las personas en las que coincide discapacidad intelectual y trastorno mental (aproximadamente un tercio de las personas con discapacidad intelectual presentan en algún momento de su vida un trastorno mental que requeriría atención especializada); hay personas con discapacidad intelectual entre colectivos en especial situación de exclusión, tales como personas sin hogar o reclusas, que no cuentan con prácticamente ningún apoyo; organizaciones que no otorgan un trato de dignidad y respeto por los derechos, que no gestionan la permanente formación de sus empleados (quienes a veces están en situación laboral anómala)... En definitiva, ante la imagen de la calidad se entreveran de manera dramática los márgenes de la no calidad. Por eso es importante reivindicar y asegurar sistemas que obliguen a orientarse a las personas y a contar con sus opiniones, a asegurar el cumplimiento de sus derechos, a la calidad y la ética en la gestión.

La empatía es el otro factor clave. Las personas con discapacidad intelectual valoran especialmente el trato humano, la cercanía con la que se les presta el servicio; de modo que no basta con un servicio otorgado de un modo técnicamente perfecto sino que ha de ser humanamente perfecto, cálido, sintiendo la relación humana como proceso esencial en la provisión misma del servicio. Al igual que en el caso de la ética, la empa-

tía tiene sentido no tanto por sí sola sino acompañada de la ética y de la técnica.

En conclusión, las piezas que deben configurar el complejo *puzzle* de la calidad en los servicios son, en mi opinión, las siguientes: un compromiso de todos con la calidad, el liderazgo responsable suficiente para el permanente impulso de la misma, las habilidades necesarias para conseguir la gestión eficiente destinada a la obtención de óptimos resultados personales, la participación activa de las personas, la responsabilidad profesional, el compromiso ético (para hacer el bien a la persona a la que se sirve) y la cálida, atenta y humana cercanía en la provisión de los servicios.

Europa parece que camina con fortaleza hacia este gran y urgente objetivo. No hacerlo sería cercenar los derechos de estas personas. La calidad bien entendida es una esperanza y una necesidad para la mejora en sus condiciones de vida.

Las personas, protagonistas de la Calidad

Juan Luis Medín Roca
*Director de Meniños,
Fundación para la Infancia*

Sumario

1. Enfoque.—2. ¿Qué es Meniños?—3. ¿Por qué la calidad?—4. La construcción interna de Meniños.—5. El cambio de cultura organizativa.—6. Retos de futuro.

RESUMEN

En este breve artículo he querido aportar algunas pinceladas que ayuden a entender que los sistemas de calidad constituyen un ordenado armazón de procedimientos, indicadores y mejoras que están al servicio de las personas.

En el caso de Meniños, los niños en maltrato y sus familias constituyen la razón de ser de nuestro trabajo y son uno de los sectores más vulnerables de la sociedad. Nosotros creemos que la calidad no es un artículo exclusivo de quien más recursos económicos tenga. Por tanto, defendemos el derecho a una atención cualificada y a unos servicios de calidad para los sectores más desfavorecidos de la sociedad.

En nuestro proceso de construcción interna hemos podido identificar los siguientes aprendizajes que nos están ayudando a avanzar en el camino de la calidad:

- *El cuidado a las personas como valor transversal, tanto interno como externo.*
- *Una clara orientación a las necesidades de los clientes y a los resultados.*
- *Un liderazgo coherente y comprometido con los valores de la calidad.*
- *Un personal involucrado y formado.*
- *Una misión, una visión y unos valores compartidos.*
- *La innovación y la actitud de apertura para aprender lo que hacen otras organizaciones.*

ABSTRACT

In this short article I have wanted to draw some brush-strokes that help to understand that the systems of quality constitute an adequate framework of proceedings, indicators and achievements that are to the service of the persons.

In the Meniños case the ill-treated children and their families constitute the basis of our work being one the sectors more vulnerable of the society. We believe that quality is not a n exclusive article of rich people. Consequently, we defend the right of a qualified attention and a services of quality in favour of the most deprived sectors of society.

In our process of internal construction we have identified the following lessons that are helping to move forward in the way of the quality:

- *The care of persons as a transversal value, both internal and external.*
- *A clear orientation towards the needs of the clients and the results.*
- *A coherent and engaged with the quality values leadership.*
- *A staff involved and trained.*
- *A mission, a vision and a shared values.*
- *The innovation and the attitude of being opened to learn that what other organisations do.*

1 ENFOQUE

Tengo la sensación que el término calidad ha entrado a formar parte de ese conjunto de palabras que de tanto usarse corren el riesgo de quedar vacías de contenido y vitalidad.

Por eso esta aportación quiere enfatizar la importancia de que la calidad sea un instrumento al servicio de las personas y que lo esencial no sea acceder a tal o cual acreditación, sino que quienes tengan que ver con cada organización (clientes, personal, directivos...) estén satisfechos y hasta entusiasmados con los servicios prestados.

En este sentido los objetivos propuestos en este artículo son:

- Ayudar a entender por qué una ONG pequeña decide incorporar políticas de calidad.
- Aportar elementos metodológicos que en Meniños han servido para la construcción interna de la organización.
- Explicar el proceso de cambios producidos en nuestra cultura organizativa como requisito básico para la calidad.
- Compartir aprendizajes y retos de futuro.

2 ¿QUÉ ES MENIÑOS?

Misión

Meniños es una Organización que trabaja por los derechos de la infancia en abandono y maltrato, contribuyendo a generar cambios que propicien un ambiente familiar de seguridad y afecto.

Visión

- Meniños quiere ser una organización referente en el trabajo con infancia en maltrato, contribuyendo a generar cambios positivos basados en una visión esperanzadora que potencia el protagonismo y la participación de los niños y las familias en la solución de sus problemas.
- Meniños quiere ser una organización especializada en infancia en maltrato, integrando el compromiso solidario con el rigor profesional cara a una mejora continua de la calidad.

Valores (ver Anexo I)

Necesidades y Servicios

NECESIDADES	SERVICIOS
Los niños necesitan vivir en su propia familia.	<ul style="list-style-type: none">● Servicio de reunificación familiar.● Servicio de preservación familiar.
Los niños que no pueden retornar con su familia necesitan cuanto antes integrarse en una nueva familia.	<ul style="list-style-type: none">● Servicio de acogimiento y adopciones especiales.● Servicio de adopción internacional.
Los niños en maltrato de países empobrecidos necesitan de programas ajustados a su realidad.	<ul style="list-style-type: none">● Servicio de cooperación internacional.
Los niños en maltrato necesitan ser «mirados» de otra manera.	<ul style="list-style-type: none">● Servicio de campañas y sensibilización.

Ámbito de actuación

- Meniños gestiona Programas en la CC.AA de Madrid, Galicia y Asturias.

- En Cooperación internacional colabora con ONGs de Bolivia y Ecuador.
- En Adopción Internacional colabora con los Gobiernos de Perú y Ecuador.

3 ¿POR QUÉ LA CALIDAD?

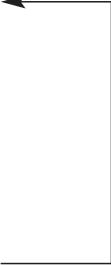
Además de las razones técnicas, creo que hay una poderosa razón ética que debe guiar a las ONGs de Servicios Sociales a trabajar con calidad:

Las ciudadanas y ciudadanos de ámbitos socialmente desfavorecidos tienen el derecho a recibir una atención y unos servicios altamente cualificados.

Las personas que viven situaciones de marginación y maltrato suelen presentar problemáticas muy complejas, lo que demanda una mayor profesionalización y calidad en las respuestas ofrecidas. Esta creciente apuesta por la calidad en el ámbito de Servicios Sociales está rompiendo con la antigua visión asistencialista que primaba el criterio de la cantidad de personas atendidas sobre la calidad de los servicios prestados.

En Meniños nos hemos apoyado en el gráfico del Anexo II para explicar las siguientes razones que motivan una política de calidad:

- La calidad es una «tierra abonada» que favorecerá un mayor crecimiento de las personas:
 - El «árbol» de la organización dará buenos «frutos» (niños y familias con necesidades atendidas).
 - Esos «frutos» descansarán en un «tronco sólido» (satisfacción del personal y los colaboradores).

- La calidad ayudará a captar el «sol» de los financiadores y a proteger de las «tormentas» de los competidores.
 - Para que la «tierra» de la calidad esté bien trabajada, previamente hay que cultivarla con orden y método:
 - Evaluar necesidades ←
 - Planificar.
 - Estandarizar.
 - Implementar.
 - Supervisar.
 - Medir.
 - Evaluar.
- 
- Mejora continua
- El diagrama muestra un ciclo de mejora continua. Una línea horizontal sale de la parte inferior de la lista de pasos y se dirige a la derecha. Desde allí, una línea vertical se eleva y se dirige hacia arriba. Desde la parte superior de esta línea vertical, una línea horizontal se dirige hacia la izquierda, terminando en una flecha que apunta al primer ítem de la lista: 'Evaluar necesidades'.

4 LA CONSTRUCCIÓN INTERNA DE MENIÑOS

En el proceso de transformaciones acontecidas en nuestra organización han influido tres factores básicos:

- la apertura y aprendizaje a lo que estaban aplicando otras organizaciones;
- el seguir sistemáticamente un método de trabajo, periódicamente revisado;
- la involucración de los directivos y del personal en los cambios iniciados, respetando ritmos y tiempos.

La «casa» que estamos construyendo podemos verla desde dos perspectivas:

- a) Desde la óptica de los documentos que vamos generando, que son como «ladrillos» (ver Anexo III) que dan solidez al edificio.

- b) Desde la perspectiva del «clima» que hay dentro de la casa (ver Anexo IV).

El hecho de haber colocado con orden los nueve primeros «ladrillos» de la casa está facilitando la preparación del Plan de Calidad que en breve será presentado al Patronato de la Fundación.

El aprendizaje y las competencias adquiridas durante el proceso de construcción compartida nos aportan confianza para la viabilidad futura del Plan de Calidad, ya que éste no nace en el vacío, sino del esfuerzo conjunto de todas las personas implicadas.

5 EL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZATIVA

Nuestra experiencia nos dice que previamente a la aplicación de un sistema de calidad, la mayoría de las ONGs que procedemos de ámbitos voluntaristas y de base debemos cambiar nuestras actitudes y valores hacia una nueva cultura organizativa. Y este proceso de cambios es lento y complejo y exige un gran respeto y cuidado a las personas implicadas.

En nuestro caso, identificamos los cambios descritos en el Anexo IV como un proceso de evolución que sin renegar de nuestro pasado, lo incorpora y lo proyecta para un futuro distinto.

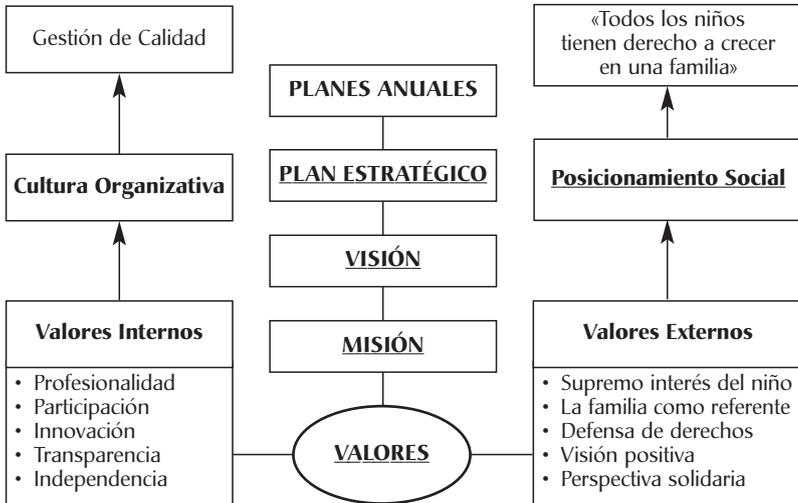
En el fondo todo este cambio de cultura tiene mucho que ver con la apertura de las ONGs a la sociedad y con la respuesta a las exigencias de mayor transparencia, eficacia y eficiencia.

6 RETOS DE FUTURO

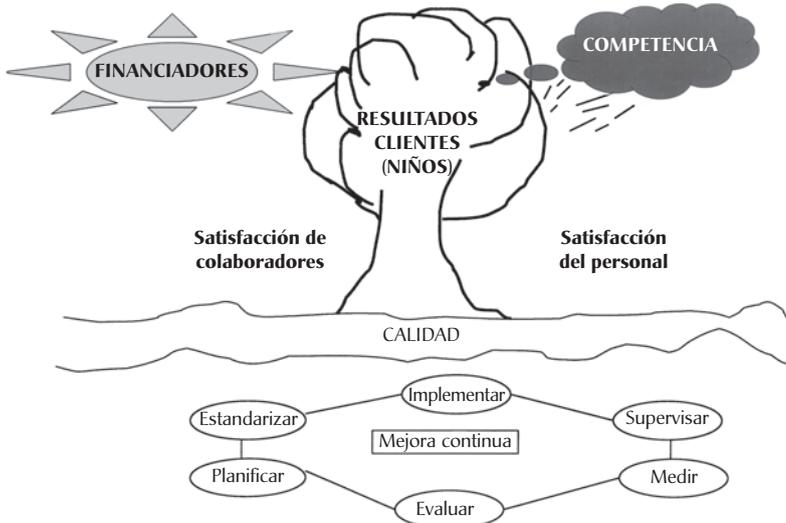
Finalmente quiero aportar algunos de los principales retos de futuro, enmarcados en los nueve criterios propuestos por el Modelo Europeo EFQM.

LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ● Directivos formados y comprometidos con la cultura de la calidad. ● Directivos valorados por clientes, personal y grupos de interés. ● Cuadro de mandos implantado.
POLÍTICA Y ESTRATEGIA	<ul style="list-style-type: none"> ● Planificación Estratégica compartida y basada en necesidades de clientes y en lo aprendido internamente. ● Planificación y evaluación anual por objetivos y por procesos clave. ● Auditorías externas e internas.
PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
ALIANZAS Y RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistemas de información organizados. ● Gestión del conocimiento iniciada. ● Política de alianzas definida.
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Procesos clave documentados. ● Planes de mejora implantados. ● Otros procesos identificados.
RESULTADOS EN LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ● Clientes satisfechos: <ul style="list-style-type: none"> – Medidas de percepción : encuestas, grupos focales, etc. – Indicadores de rendimiento.
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Personal satisfecho: <ul style="list-style-type: none"> – Medidas de percepción : encuestas, entrevistas, etc. – Indicadores de rendimiento.
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> ● Sectores Sociales satisfechos: <ul style="list-style-type: none"> – Medidas de percepción : encuestas, grupos focales, etc. – Indicadores de rendimiento.
RESULTADOS CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> ● Resultados clave del rendimiento identificados. ● Indicadores clave del rendimiento definidos.

Anexo I



Anexo II



Fuente: Elaboración propia.

Anexo III

Proceso de construcción interna en Meniños



Fuente: Elaboración propia.

Anexo IV

Transformaciones en la cultura organizativa

Vocación	←————→	Orientación a resultados
Personalismo	←————→	Trabajo en equipo
Acción	←————→	Planificación
Entrega	←————→	Cuidado a las personas
Casística	←————→	Procesos e indicadores
Tradicón oral	←————→	Documentación
No rendir cuentas	←————→	Transparencia
Confrontación	←————→	Trabajo en red

Fuente: Elaboración propia.

Save the Children. El compromiso por la excelencia

José Antonio García García
Director General de Save the Children España

Sumario

1. Los primeros pasos.—2. El compromiso con la excelencia.—3. La autoevaluación.—4. Propuesta de valor y grupos de interés.

RESUMEN

Save the Children, para lograr su objetivo estratégico de «liderar el movimiento mundial a favor de los derechos de los niños por medio de la creación de una organización innovadora, estable y dinámica», ha iniciado el compromiso de alcanzar cuotas significativas de Excelencia en su gestión. El artículo muy sucintamente señala el camino seguido en el proceso de desarrollo de los programas y actividades caracterizados por la Calidad. Esta iniciativa no es nueva, los orígenes están desde la puesta en marcha de la Fundación Cooperación y Educación iniciado incluso antes de estar integrada a la Alianza Internacional Save the Children. En definitiva, el compromiso con la calidad pasa por la elaboración de un plan estratégico que enmarque nuestras actuaciones y nos permita evaluarlas.

ABSTRACT

Save the Children in order to achieve the strategic objective of «leading the universal movement in favour of the rights of the children

through the creation of a modern, stable and dynamic organisation», has started the engagement of getting important levels of management Excellence. This short article indicates the way followed in the process of developing programs and activities defined by their Quality. That initiative is not new; the origin departs from the creation of the Fundación Cooperación y Educación, created before being integrated into the International Alliance Save the Children. Definitively, the engagement in favour of quality goes through the elaboration of a strategic plan remarking our activities and allowing their evaluation.

No cabe la más mínima duda que hoy en día las Organizaciones No Gubernamentales están adquiriendo una relevancia y dimensión que les obliga a implantar procedimientos y normas de trabajo que mejoren su gestión, esto es: satisfacer a todas aquellas personas y entidades que de una manera u otra se relacionan con ellas, bajo unos criterios claros de calidad y excelencia medibles.

Los donantes o socios, las instituciones tanto públicas como privadas, los grupos objetivos, los patronos, voluntarios..., todo aquel con el que nos relacionamos, deben exigir un trabajo eficaz, donde la credibilidad, transparencia y equidad sean los criterios a seguir.

Desde hace tiempo la creciente importancia de las ONG y del llamado «Tercer Sector», la existencia de diversas iniciativas en relación con la Calidad, la mejora de las propias organizaciones en la atención a sus «grupos de interés», han generado un proceso irreversible hacia la consecución de una Norma que defina la Calidad en las Organizaciones No Gubernamentales.

El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, contando con la colaboración técnica de INTRESS y de un grupo de expertos de las ONG con experiencia en este campo, promueve la elaboración de un documento que facilite las bases necesarias para la consecución de todo el proceso, que consistirá en la formación, implantación de la norma, auditorías y la certificación.

Pero algunas Organizaciones No Gubernamentales, Asociaciones y Fundaciones ya están dando los primeros pasos para adecuar sus estructuras, su gestión y su trabajo a los criterios de excelencia que ya predominan fuera de tercer sector. Todo

ello con el convencimiento de que sólo bajo esos criterios se puede llegar a ofrecer un servicio adecuado y óptimo.

1 LOS PRIMEROS PASOS

La Alianza Internacional Save the Children (1) tiene como Misión «trabajar por y para la defensa y promoción de los derechos de la infancia en todo el mundo». En España la andadura de Save the Children se inicia en 1998, cuando la Fundación Cooperación y Educación (FUNCOE), que venía trabajando en este ámbito desde 1990, se integra en la Alianza y en su proyecto, cambiando a la vez su nombre y pasando a formar parte de las Alianza Internacional Save the Children, constituida por 32 organizaciones repartidas por todo el mundo, desarrollando programas en estos momentos en más de 120 países.

Este cambio y esa integración en la Alianza Internacional supusieron una reorientación en los sistemas de gestión, con

(1) Save the Children es una Organización No Gubernamental fundada en 1919 para la defensa y promoción de los Derechos de la Infancia en el marco de la Convención sobre los Derechos del Niño de Naciones Unidas. En nuestro país inició su actividad en 1990 bajo la denominación de FUNCOE (Fundación Cooperación y Educación), antes de unirse, en 1998 a la Alianza Internacional Save the Children.

La Alianza Internacional Save the Children de la que somos miembros, consta de 32 miembros nacionales que desarrollan programas en más de 120 países en todo el mundo.

Somos una institución privada sin ánimo de lucro, plural e independiente desde el punto de vista político y religioso. Nuestro objetivo fundamental es la defensa activa de los intereses de los niños y niñas y, particularmente, de los más vulnerables y desfavorecidos. Trabajamos activamente para que la situación de la infancia se incorpore a los planes y programas de instituciones, partidos políticos y otras organizaciones.

Save the Children forma parte del grupo de coordinación de la Red Europea de ONG de Infancia (EURONET), de la Plataforma de Organizaciones de Infancia de España, somos organismo consultor del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas y colaboramos con el Alto Comisionado de Naciones Unidas en la mejora de los niños en situaciones de emergencia.

Hemos sido galardonados con los Premios Príncipe de Asturias a la Concordia en el año 1994 y con el Premio Nóbel de la Paz de 1997.

un ámbito de actuación más amplio que en el que ya se venía trabajando. En la base, o en el trasfondo, se mantiene una organización con un interés muy bien definido y claro en todas sus actuaciones: la defensa de los niños y las niñas en todo el mundo, particularmente de los más vulnerables y desfavorecidos. Todo ello desde una institución privada, sin ánimo de lucro, plural e independiente desde el punto de vista político y religioso.

El nuevo sistema de gestión y ese compromiso con la infancia, sumados a los objetivos marcados por la Alianza Internacional para los 32 miembros repartidos por diferentes partes del mundo, hacen que Save the Children España acepte el compromiso de cumplir la misión que tiene asignada, intentando no defraudar las expectativas de los grupos de interés.

Así, poco a poco, se van adaptando los diferentes aspectos del trabajo previo a la nueva realidad de eficacia y calidad que Save the Children decide asumir de forma activa. De las actividades educativas y de los programas de cooperación que desarrollaba la fundación anterior a la entrada en la Alianza, el nuevo marco de trabajo define la labor de Save the Children como de defensa y promoción de los derechos de los niños, sin dejar las labores y los programas dentro del ámbito educativo y de cooperación.

Este nuevo enfoque supone, además, un giro en su forma tradicional de captación de fondos, pasando de la casi exclusividad de los fondos públicos a la apuesta por los fondos privados —a través de estrategias de captación y de la creación de una base de datos de donantes— que permitan la continuidad de la organización y la independencia frente a los poderes públicos para desarrollar de una forma más eficaz la defensa activa de los derechos de todos los niños y niñas, sin condicionantes ni cortapisas.

Para ahondar en esta nueva etapa en la que Save the Children España decide entrar se trabaja dentro de las propias estructuras de gobierno de la Fundación, con el objetivo de adecuarlas a los criterios de modernidad y eficacia que se requieren. Así se constituye un órgano intermedio denominado Comisión Permanente, que sirve de vínculo entre el Patronato y la Dirección General, haciendo más dinámica la toma de decisiones.

Se optó igualmente por diferenciar la línea de gobierno y la línea de gestión, haciéndolas más eficaces, a la vez que se amplió el número de miembros del Patronato y se diversificó la procedencia de los mismos para conformar un órgano de gobierno más plural, aunque, por el momento, conservando un marcado carácter educativo.

2 EL COMPROMISO CON LA EXCELENCIA

Una vez dados los primeros pasos de adecuación a las nuevas estructuras y a los nuevos objetivos tanto nacionales como internacionales, y acometidas las primeras remodelaciones, se pasa a un segundo estadio, en el que se propone un avance más al asumir plenamente un compromiso para alcanzar criterios de Excelencia en la Gestión.

Nuestra idea es que es necesario que la excelente reputación que defina a Save the Children se base en la CALIDAD de sus programas. Para mantener esta reputación la Alianza Internacional y sus Miembros nacionales y Asociaciones deben ser consideradas como innovadoras y eficientes en el desarrollo de sus programas de tal manera que se añada valor a la vida de los niños, y así ofrecer algo que otras organizaciones centradas en la infancia no pueden ofrecer.

Para hacer esto en Save the Children asumimos el compromiso de trabajar de forma cooperativa, asegurando que disponemos de modelos de programas que sean coherentes y no dupliquen esfuerzos y recursos que en este tipo de Organizaciones son tan escasos.

Además debemos considerar que durante las dos pasadas décadas el mundo de las organizaciones de caridad ha cambiado drásticamente:

- El número de organizaciones compitiendo por fondos, espacios de comunicación, tiempo y calidad de sus programas ha aumentado de forma dramática.
- La eficiencia está siendo vital para la supervivencia de las ONG. La reducción de costes debe ir realizándose por etapas con un incremento continuo de los ingresos.
- La transparencia es esencial. Las Organizaciones No Gubernamentales están siendo examinadas habitualmente no sólo desde un punto de vista financiero sino de programas.
- La profesionalización de los órganos de dirección y la definición de sus estructuras son el único modo de enfrentarse con las demandas constantes de cambios y el crecimiento de la competencia.

El factor más importante en esta competencia es el ofrecer programas de muy alta calidad, programas que generen beneficios reales para los niños y sirvan para liderar el movimiento a favor de los derechos de los niños. El desarrollo de programas distintos e innovadores donde se involucre de forma activa a los niños y jóvenes será una prioridad para la Alianza Internacional y cada uno de sus Miembros.

Así Save the Children ha comenzado a acometer la imperiosa renovación de los sistemas de organización y trabajo a nivel mundial, lógicamente adaptados a las singularidades de cada nación.

Como desde el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales se indica y desde Save the Children confirmamos la filosofía de la calidad ha ido enriqueciendo su finalidad y contenidos, pasando a ser considerada en la actualidad *un valor corporativo estratégico*.

Con el inicio de la definición del Contenido de la Norma de Calidad para las Organizaciones No Gubernamentales, Save the Children creyó conveniente formar parte del Club Gestión de Calidad, organización a través de la cual quiere aprender de la experiencia de cada uno de sus Miembros y poner a su disposición la experiencia en el desarrollo de programas de acción social dirigidos a los colectivos más desfavorecidos.

Tal y como se precisa en la presentación de la Norma de Gestión para la Calidad, las ONG administran recursos públicos y privados, además de tener en cuenta las actitudes y la solidaridad de los ciudadanos. Esto no puede hacerse de cualquier forma.

La calidad basada en valores será una práctica que asegurará la permanencia de las ONG que la practican en terrenos éticos.

3 LA AUTOEVALUACIÓN

Como paso previo a este objetivo de Calidad y Excelencia en la gestión, Save the Children ha acometido un proceso de auto-evaluación, necesario para acometer cualquier modificación con

la idea, además, de compartir este camino con organismos y empresas que puedan dar una visión global y externa del momento actual que vive la fundación y de los pasos a seguir para cumplir los criterios necesarios.

Así se asume la consecución de un Plan de Gestión Excelente. El Boston Consulting Group, que al igual que para otros países integrantes de la Alianza Internacional Save the Children trabaja para España de forma gratuita y desinteresada, realizó un análisis de situación, recomendaciones organizativas y funcionales relativas a la presidencia y el patronato de la fundación, a la comisión permanente, a la dirección general, a las delegaciones territoriales de la organización y al papel del voluntariado y el patronato de honor en la misma.

Con todo ello se inicia un proceso, aún en marcha, hacia la consecución de un Plan de Gestión Excelente, que deriva en la elaboración de un Plan Estratégico y en una autoevaluación bajo los criterios del modelo EFQM.

Este modelo de evaluación permite a las organizaciones distinguir claramente sus puntos fuertes y las áreas de mejora, con el fin de impulsar la excelencia de una manera sostenida.

4 PROPUESTA DE VALOR Y GRUPOS DE INTERÉS

Claramente Save the Children define a la infancia como su principal grupo de interés, al igual que lo es la sociedad general, los socios que apoyan de una manera u otra la labor de defensa de los derechos de los niños y las niñas, las instituciones públicas y privadas que prestan apoyos financieros o en especie, la Alianza Internacional Save the Children, así como los propios trabajadores y miembros del patronato de la Fundación.

Todos ellos conforman los grupos a los que dirigir nuestra propuesta de valor y ante los cuales debemos trabajar bajo unos criterios de calidad y de excelencia en la gestión.

Para todos ellos, y siguiendo esos criterios anteriormente expuestos, se define una propuesta de valor, al igual que unos objetivos estratégicos en función de cada grupo y bajo el paraguas de los intereses de la Alianza Internacional como entidad superior en la que nos enmarcamos.

Estos objetivos comunes contemplan:

- Mantener una coherencia universal de los programas de calidad.
- Coordinar las intervenciones de emergencia cuando sean necesarias y donde se precisen con el resto de los miembros Save the Children, racionalizando y optimizando el trabajo, así como generando unos mayores beneficios en la población.
- Aceptar el compromiso activo de que los niños y las niñas sean los verdaderos protagonistas de nuestro trabajo en todos los sectores en los que actuemos y a cualquier nivel dentro de nuestro trabajo.
- Trabajar dentro de una alianza global de socios fuertes, representada por una marca global Save the Children fuerte y reputada en el ámbito nacional e internacional.

Todo este compromiso con la calidad pasa, como ya hemos mencionado, por la elaboración de un plan estratégico que enmarque nuestras actuaciones en los próximos años y nos permita evaluarlas.

Sólo concluyendo este camino que hemos comenzado podremos alcanzar el objetivo estratégico marcado por la Alianza Internacional Save the Children en mayo de:

«Liderar el movimiento mundial a favor de los derechos de los niños por medio de la creación de una organización innovadora, estable y dinámica.»

Gestión de la calidad en la Asociación Pioneros

Carlos Tejada García
Director de Calidad
Director Programa de Garantía Social.

Sumario

1. Origen de la asociación y programas.—2. Fase de estudio.—3. ¿Por qué implantar un sistema de gestión de la calidad?—4. Toma de decisiones y primeros pasos.—5. Espacios de trabajo.—6. Método de trabajo.—7. Resultados.—8. Situación actual.—9. Expectativas.

RESUMEN

El artículo describe el recorrido que la Asociación Pioneros ha realizado en la implantación de un sistema de gestión de la calidad, exponiendo las dificultades encontradas, las dudas iniciales, el sistema de trabajo, los logros obtenidos y las expectativas de futuro.

El inicio del trabajo de calidad en Pioneros ha sido bastante intuitivo, teniendo en cuenta las normas empleadas en la empresa privada y las experiencias de la Norma específica para ONGs: ongconcalidad.

ABSTRACT

The article describes the itinerary that Pioneros Association has gone over in the implantation of a system of management of quality, exposing the encountered difficulties, the initial doubts, the encoun-

*tered difficulties, the initial doubts, the system of work, the achievements obtained and the expectations of future.
The beginning of work of quality in Pioneros has been too much intuitive, having in mind the rules adopted by the private enterprise
And the specific Norm for ONG's: ongoncal.*

1 ORIGEN DE LA ASOCIACIÓN Y PROGRAMAS

La asociación Pioneros para la Prevención y Atención de Dificultades Psicosociales nació en Logroño (La Rioja), donde trabaja ininterrumpidamente desde su fundación en el año 1968. El ámbito de actuación es de carácter autonómico. Desde sus inicios el colectivo de atención de la Asociación ha sido los niños y jóvenes en situación o riesgo de exclusión social y sus familias. En 1986 se inicia la intervención en el área laboral con la creación de un taller de formación.

En la actualidad Pioneros está trabajando principalmente en tres líneas:

1. Programa de promoción de la calidad de la vida infantil y familiar: Niños/as y jóvenes entre cuatro y dieciocho años y sus familias. Acción localizada en el casco antiguo y en el barrio de San Antonio de Logroño.
2. Programa de medidas alternativas al internamiento de menores en conflicto social.
3. Área sociolaboral: Incluye un programa de garantía social (perfil operario de soldadura), un curso de formación para mujeres en costura industrial, un programa de creación de empresas de inserción y un servicio de intermediación y orientación laboral.

El equipo humano que desarrolla estos programas está formado por veintitrés profesionales de distintas disciplinas: educación de calle, trabajo social, magisterio, psicología, soldadura, costura industrial, orientación laboral, gestión y adminis-

tracción, etc. El trabajo de los voluntarios se desarrolla en dos niveles:

- Junta Directiva de la entidad formada por siete voluntarios que provienen de distintos ámbitos profesionales: profesores de Universidad, empresarios y profesiones liberales.
- Voluntarios que colaboran en el trabajo cotidiano que realizan los profesionales en los distintos programas. Son mayoritariamente estudiantes universitarios o titulados universitarios que han finalizado recientemente sus estudios. También colaboran personas jubiladas en el área sociolaboral.

2 FASE DE ESTUDIO

A partir de las jornadas «El reto de la calidad en los servicios sociales», organizadas por INTRESS en mayo de 1999 en la ciudad de Palma de Mallorca, se inicia un período de recogida de información acerca de los sistemas de gestión de la calidad. Siendo el principal contacto inicial un ingeniero experto en el ámbito de la Calidad, que con carácter voluntario, nos aproxima al concepto de calidad, documentación específica, fórmulas de trabajo, etc.

Así la dirección de la entidad, a principios del año 2000, comienza una fase de estudio sobre la conveniencia y posibilidades de Pioneros para iniciar la implantación de un sistema de gestión de la calidad.

A lo largo de esta fase se recopila información sobre la Norma ISO 9.001:2000 y la norma desarrollada por EFQM a través de bibliografía general, así como por medio de contactos con empresas privadas con experiencia en gestión de calidad.

También se estudian las primeras iniciativas que se producen dentro del sector de las ONGs.

Finalizada esta fase se observan bastantes problemas de adaptación de las normas de calidad empleadas por las empresas privadas a la realidad y características de nuestra entidad. Existen diferencias importantes en: el sistema de clientes, productos, valores, estructura, funcionamiento... Por el contrario, el estudio de estas normas de calidad descubre objetivos y herramientas que se pueden trasladar al sector de las ONGs para mejorar nuestros servicios y funcionamiento interno.

3**¿POR QUÉ IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD?**

Algunas de las razones que surgieron después del análisis de la información recopilada y de las aportaciones de los responsables de calidad de distintas empresas fueron:

1. Mejorar la calidad de la atención a nuestros clientes finales.
2. Medir los resultados de los servicios y la satisfacción de los clientes.
3. Mejorar el funcionamiento de los procesos de los programas y de las actividades generales de la entidad.
4. Introducir el concepto de cliente interno.
5. Redactar un Manual de Calidad y definir los procedimientos de los procesos clave de la entidad.
6. Mejorar en la gestión del tiempo gracias a la documentación de los procesos clave de los programas y de la entidad.

7. Redactar la documentación del sistema de calidad: Manual de Calidad y procedimientos. Se trata de una herramienta de trabajo básica para unificar criterios de actuación, a su vez garantiza la estabilidad y continuidad de la línea de trabajo de la entidad frente a la movilidad de los trabajadores, sobre todo cuando afecta al nivel directivo de la misma.
8. Mejorar la capacidad de reacción y respuesta de la entidad ante los cambios económicos, sociales y políticos que se produzcan.
9. Mejorar el prestigio de la entidad.
10. Influir positivamente en las decisiones de la Administración pública, empresas privadas y otras organizaciones con el objetivo de mantener o aumentar la financiación de los servicios de la entidad, así como facilitar el desarrollo de nuevas iniciativas.

4 TOMA DE DECISIONES Y PRIMEROS PASOS

En junio de 2000 finaliza el análisis de la información y se decide iniciar el trabajo en gestión de la calidad.

Dado el tamaño de la entidad se considera factible desarrollar el proyecto en todos los servicios y niveles, buscando la implicación de todos los profesionales.

En un principio no seguimos un sistema de gestión de la calidad determinado sino que adaptamos los contenidos, documentación y métodos de trabajo que la empresa ordinaria usa en la implantación de la Norma de calidad ISO 9.001 a las peculiaridades de la asociación.

Se inicia el trabajo con el objeto de avanzar y mejorar en aquellos aspectos de la entidad que más preocupaban tanto a la dirección como a los profesionales, a la espera de la definición de un sistema específico o más en consonancia con la realidad de las ONGs.

En julio de 2000 se inicia un período en el que la dirección se marca como objetivos justificar la necesidad de la implantación de un sistema de gestión de la calidad, realizar sesiones de formación para introducir la idea de calidad y motivar al conjunto de trabajadores. La participación de todos los trabajadores en el proceso de implantación es fundamental para lograr el éxito final, ya que los efectos positivos del trabajo en calidad quedarán anulados si no se implican todas las personas de la entidad.

En estos primeros pasos del trabajo las reacciones de los trabajadores ante el proyecto son diversas. Se producen consideraciones positivas, ya que se ve el trabajo en calidad como un instrumento que puede facilitar el crecimiento de la entidad y como una forma de mejorar en la atención a los usuarios de los programas, así como en la organización interna. También existen argumentos negativos ante el trabajo en calidad, los más importantes son:

1. Identificación del proceso de documentación del sistema con un aumento de la burocracia en el trabajo.
2. Identificación de la medición de resultados y procesos del sistema con un mayor control de la forma de trabajo.
3. Miedo de los profesionales a perder iniciativa en la organización y realización del trabajo diario en sus propios programas.

En conclusión, la importación de la filosofía empresarial de calidad y de sus técnicas de trabajo a la ONG necesita una adaptación a las características y métodos de trabajo empleados en la entidad.

A lo largo del mes de julio es nombrado el director de calidad, profesional que desarrolla su trabajo diario en el área sociolaboral de Pioneros, y se crean dos espacios de trabajo: el Comité de Calidad y los Grupos de Mejora.

5 ESPACIOS DE TRABAJO

El Comité de Calidad está formado por el Director de Calidad, el Gerente, el director del programa de medidas alternativas y la directora del programa de promoción de la calidad de la vida infantil y familiar. Realiza una reunión ordinaria mensual de cuatro horas de duración. Sus funciones son:

1. Liderar e impulsar la implantación del sistema de calidad.
2. Programar y coordinar el trabajo de los Grupos de Mejora y de aquellos espacios en los que se traten temas relacionados con la calidad.
3. Redacción final del Manual de Calidad y los procedimientos, así como de toda la documentación del sistema.
4. Incrementar la formación de todos los trabajadores en gestión de la calidad y la de los miembros del Comité en especial.

Los Grupos de Mejora es una reunión a la que asisten todos los trabajadores de la entidad, en la que se realizan propuestas para mejorar el funcionamiento de los servicios y de la propia

Asociación en general. Los participantes se dividen en grupos de cinco personas como máximo para trabajar un único tema, seleccionado por el Comité de Calidad. Los trabajadores que forman los grupos de mejora pueden pertenecer a un mismo programa de la entidad o por el contrario provenir de distintos programas, dependiendo del alcance del tema de la sesión de trabajo. Analizan cómo ha funcionado hasta el momento el procedimiento de actuación y posteriormente realizan por escrito propuestas de mejora siguiendo el esquema diseñado para los procedimientos de la entidad.

6 MÉTODO DE TRABAJO

El planteamiento del método de trabajo es fundamentalmente participativo, con el objetivo de motivar e involucrar en el proyecto a todos los trabajadores de la entidad y salvar las reticencias iniciales, que se manifestaron en los primeros pasos de la implantación del sistema de calidad.

Se realizó una reunión a la que asistieron todos los trabajadores de la entidad para confeccionar conjuntamente un listado de temas que se consideraban susceptibles de mejora. El resultado de esta dinámica fue un conjunto heterogéneo de asuntos que preocupaban al equipo de profesionales. Partiendo de este listado el Comité de Calidad seleccionó aquellos contenidos más significativos, concretos y que guardaban una mayor relación con la documentación requerida por los sistemas de gestión de la calidad analizados en la fase de estudio.

El objetivo fundamental durante el inicio del trabajo en calidad fue conseguir pequeñas mejoras en procesos sencillos y significativos para todos los profesionales de la entidad.

Los temas seleccionados son tratados en los espacios de trabajo creados para el desarrollo del sistema de calidad: Comité de Calidad y Grupos de Mejora.

Una vez que el Comité de Calidad ha consensuado el texto de los documentos o procedimientos, tomando como base las aportaciones de los Grupos de Mejora, presenta el contenido final en una reunión conjunta de trabajadores para su aprobación por consenso. A partir de este momento los acuerdos adoptados entran en vigor para todos los miembros de la entidad.

7 RESULTADOS

Desde el inicio del trabajo en calidad se han realizado veintitrés Grupos de Mejora y diecisiete Comités de Calidad, consiguiendo mejoras importantes en los procesos procedimentados.

Los procedimientos aprobados hasta la fecha tratan sobre los siguientes temas:

- Selección de personal.
- Tratamiento de la información y secreto profesional.
- Acceso de los usuarios a los programas.
- Coordinación entre programas.
- Registros y documentación.
- Reuniones.
- Uso de las instalaciones y recursos.
- Seguros.

- Alumnos en prácticas.
- Atención telefónica.
- Posicionamiento de la entidad ante temas de interés social.
- Gestión de compras: elaboración de registros de control.
- Procedimiento de ventas.

Se percibe un grado de aplicación bastante alto de los procedimientos y mejoras en los ámbitos que han sido procedimentados, aunque sería necesaria una evaluación para valorar de forma precisa el alcance de los logros obtenidos. El proceso de evaluación formal se encuentra pendiente de realización.

8 SITUACIÓN ACTUAL

Con la aparición de la Norma ongconcalidad, publicada por INTRESS, el trabajo está centrado en la revisión de los documentos que ya existían en la entidad (misión, valores, objetivos, auditorías externas, planificación de prevención de riesgos laborales, etc.) y que pueden integrarse en este sistema de gestión de la calidad específico para las asociaciones. También se están estudiando los procedimientos ya aprobados en Pioneros, agrupándolos y relacionándolos con los títulos que aparecen en la Norma ongconcalidad.

Los Grupos de Mejora y el Comité de Calidad continúan trabajando en la elaboración de procedimientos y en la documentación específica de la Norma de calidad.

En el mes de junio INTRESS presenta la guía para la implantación de la Norma ongconcalidad y Pioneros comienza a par-

ticipar, junto con otras asociaciones del panorama estatal, en la aplicación experimental de esta Norma.

9 EXPECTATIVAS

- Conseguir implantar en la entidad un sistema de mejora continua que tenga como resultado el incremento de la calidad de los programas y que repercute directamente en las personas que atendemos.
- Hacer más eficaces los procesos internos que definen la estructura de la entidad.
- La implicación de todos los profesionales y voluntarios de la entidad en el proyecto.
- Aumentar el prestigio de la entidad.
- Que el trabajo en calidad de la entidad sea reconocido mediante una certificación de calidad específica para el sector de las ONGs.
- En definitiva, obtener resultados positivos en los 10 puntos del apartado tercero de este artículo: *¿por qué implantar un sistema de gestión de la calidad?*

La experiencia de FEAPS en el proceso de implantación de la calidad (o el esfuerzo de un sector por situarse en nuevos paradigmas)

Juan José Lacasta
Director técnico de FEAPS

Sumario

1. Contextualización.—2. El plan de calidad de FEAPS.—3. Próximas acciones relacionadas con la calidad—4. Referencias bibliográficas.

RESUMEN

El Movimiento Asociativo FEAPS (conjunto organizativo dedicado a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias en España) ha desarrollado un proceso de cambio basado en la reflexión colectiva que ha dado lugar a la adopción de nuevos paradigmas relacionados con las personas objeto de su razón de ser y relacionados con las organizaciones. Tanto unos como otros han orientado a FEAPS hacia la calidad. Fruto de esta orientación estratégica es la aprobación del Plan de Calidad de FEAPS en diciembre de 1997. El cumplimiento del Plan está cambiando la cultura y la práctica de las organizaciones a través de la construcción de soportes metodológicos como son los Manuales de Buena Práctica y las publicaciones, y a través de estrategias de apoyo

como son la formación, los apoyos de consultoría, la gestión del conocimiento, el reconocimiento de la calidad, tal como la entiende FEAPS, y otras.

ABSTRACT

The Associative Movement FEAPS (group organised devoted to improve the quality of life of persons with intellectual disability and their families in Spain) has developed a process of change based on the collective reflection that has resulted in the adoption of new paradigms related with the persons object of its reason of being and related with the organisations. All of them have orientated FEAPS towards quality. The result of this strategic orientation is the approval of the FEAPS Plan of Quality in december of 1997. The fulfilment of this Plan is changing the culture and the practice of the organisations trough the construction of methodological instruments such as the Good Practice Manuals and the publications, and trough strategies of support as the formation, the consulting supports, the management of the knowledge, the recognition of the quality, such as it is understood by FEAPS, and others.

1 CONTEXTUALIZACIÓN

El Movimiento Asociativo FEAPS es un entramado organizativo de más de 725 entidades sin ánimo de lucro –sobre todo asociaciones– que gestiona 2.100 centros y servicios que desarrollan programas y prestan apoyos a más de 80.000 personas con discapacidad intelectual gracias a la colaboración de más de 15.000 profesionales y de un número de difícil cuantificación de voluntarios.

Calidad FEAPS, de acuerdo con su Plan de Calidad, es *«la práctica que denota un compromiso con la mejora permanente de los procesos de cada una de sus organizaciones. Y que está orientada al incremento de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias»*.

Esta definición confiere a las organizaciones de FEAPS dos papeles principales:

- 1) Como «fábricas» de calidad de vida.
- 2) Como organizaciones comprometidas con la mejora.

Los medios de producción de calidad de vida (en adelante CDV) dependen de las modalidades de servicios que cada Asociación, Fundación, etc., ha elegido para dar respuesta a las necesidades de las personas con discapacidad intelectual. Unas tratarán de fabricar CDV a través de viviendas, otras a través de escuelas, o a través de servicios o programas de ocio en la comunidad, o a través de la tutela, o del empleo remunerado, o haciendo campañas de mentalización, o exigiendo derechos civiles...

Precisamente, la Misión del Movimiento Asociativo FEAPS de *mejorar calidad de vida*, la adopción del Concepto de Retraso Mental de la Asociación Americana para el Retraso Mental (AAMR) y también del Modelo de Calidad de Vida de R. SCHALOCK, plantean, primero, una mayor y más clara conciencia colectiva de la finalidad y, después, cambios profundos en los procesos productivos de nuestras fábricas de calidad de vida.

Como es obvio, el proceso productivo de CDV de la vivienda es distinto del de un taller o del de un centro de atención temprana. Pero tanto en el taller, como en la vivienda o en el colegio –de acuerdo con el modelo de calidad elegido por el Movimiento FEAPS– debe haber algo en común, que esté siempre como telón de fondo y que debe orientar la actividad. Sea el tipo de servicio que sea, es preciso incluir en todos los procesos productivos de CDV:

- 1.º La inclusión de un conjunto de valores y de una visión compartida del retraso mental, de las personas con discapacidad intelectual y de la interacción de éstas con el mundo que las rodea.
- 2.º La aplicación del concepto de Retraso Mental, que hace especial hincapié en los apoyos que cada persona precisa para que su funcionamiento mejore. Y en la implementación de estrategias para promover entornos acogedores y saludables.
- 3.º La identificación de las necesidades de apoyo y la intensidad de los mismos, en cada persona y en cada una de las áreas de habilidades adaptativas (de comunicación, cuidado personal, vida en el hogar, habilidades sociales, uso de la comunidad, autogobierno, salud y seguridad, trabajo, etc.).

- 4.º El diseño conjunto y continuo, con las propias personas, de la planificación individual de los apoyos.
- 5.ª La evaluación del impacto de los apoyos en las distintas dimensiones de CDV. Si las actividades no tienen efectos positivos y significativos en el bienestar emocional, en el bienestar físico, en la inclusión social, en las relaciones interpersonales, en los derechos, etc., estaríamos tirando esfuerzos y recursos.

Y, por último, entre todo ello, la inclusión del valor referencial de la AUTODETERMINACIÓN, que da todo el sentido a la producción de CDV. No se entiende CDV sin facilitar y promover las elecciones, el control personal, la autonomía, la gestión de la propia vida, en la medida en que ello sea posible.

Como se puede apreciar, el cambio profundo consiste en pensar en cada una de las personas, en focalizar la mirada en las personas, en hacer ORIENTACIÓN AL CLIENTE, en tener en cuenta sus necesidades, expectativas y demandas, aunque éstas no sean explícitas. La CDV es la finalidad, es el resultado de todos los esfuerzos. Pero, además, como estamos pensando en el cliente, es decir, en cada una de las personas, la CDV adquiere un significado concreto, no sólo ideológico; un resultado tangible: cada persona debe vivir mejor.

Ya hemos hablado de CDV y de proceso productivo. Veamos ahora la otra cara de la moneda de la Calidad FEAPS. La definición de Calidad FEAPS habla también del compromiso con la mejora permanente de los procesos de cada una de sus organizaciones.

Esta segunda parte de la definición, más instrumental pero no menos fundamental, pone de relieve que no basta con tener una buena finalidad para que haya buenos resultados, sino que

es preciso poner la organización a punto para garantizar la calidad de los procesos productivos de CDV.

Es preciso incorporar modelos organizativos basados en el cambio y en la mejora continua que eviten desviaciones de la Misión y garanticen seguir pensando siempre en el cliente –eje principal de la planificación organizativa y de la actividad cotidiana–. Probablemente, los modelos de Calidad Total y otras herramientas nos ayudarán a avanzar en nuestro desarrollo organizativo.

En definitiva, la definición de Calidad FEAPS no sólo exige calidad del proceso productivo, sino también de los procesos organizativos. Es decir, los que tienen que ver con la planificación, la dirección, la organización del trabajo, con la identificación de las cadenas de clientes proveedores, con la comunicación interna, el liderazgo, la cualificación, la mejora continua, la gestión del entorno, la gestión del personal, el diseño organizativo, la gestión de recursos, etc.; aquéllos que si se hacen bien, garantizarán resultados excelentes en el proceso productivo de mejorar CDV.

Precisamente, la tarea de nuestras «fábricas» es tremendamente compleja. Porque no es lo mismo producir bolígrafos que producir CDV. Tienen más necesidad de contar con procesos organizativos de calidad las fábricas de CDV que las fábricas de bolígrafos. Además, porque nuestro sistema de clientes es mucho más complejo, como complejo es nuestro entorno.

Por eso, el profesional, el proveedor directo, el de atención directa, el productor de calidad de vida, debe tener detrás, apoyándole, a todos los dispositivos de la organización, para que el acto cumbre, simultáneo, de entrega y consumo del servicio sea de calidad. El profesional que, en la interacción con su cliente, ha sabido manejar la complejidad, ha optado entre diversas

soluciones y ha tomado decisiones, ha contado con la confianza del conjunto de la organización y ha materializado, con su práctica, los valores que hacen posible un proyecto común; está arropado, confiado y valiente.

Si, por el contrario, la organización no está detrás, si a la hora de la verdad «no hay nadie», los riesgos se disparan. Si existe una desconexión ideológica y de proceso entre la organización y el profesional, podemos penetrar en espacios no éticos no deseables.

La no calidad puede tener, además de costes económicos, costes éticos, entre otras cosas porque nuestros clientes finales son vulnerables. En organizaciones donde no hay calidad en los procesos organizativos se pueden producir una o varias de las situaciones que ahora describimos u otras parecidas:

No hay un proyecto compartido. Nadie se encarga de recordar los valores y la razón última por la que se trabaja y que dan orientación en lo cotidiano. No hay cultura de participación. Se manda, pero no se lidera. Sólo se asignan tareas y no objetivos. No se trabaja con personas, sino con síndromes. No se habla nunca con las familias. No se investigan las necesidades de apoyo. El cliente se tiene que adaptar a las exigencias del servicio y no al revés. Se programa la vida sin contar con los interesados. No existe la programación individualizada. No se funciona en equipo. No se evalúa. La inercia se ha apoderado del trabajo. Hay desmotivación y fosilización profesional. La formación es un lujo. Hay actitudes paternalistas. Hay corporativismos. La discapacidad de los clientes es la disculpa de los errores. Hay rigidez normativa. No se afrontan los conflictos. No funciona la comunicación. No se opina con libertad...

En estas organizaciones no hay eficacia ni salud organizativa. Y es en estos lugares donde, inconscientemente, se corren

riesgos serios de olvidar a las personas y de centrarse en otros intereses. Por eso, la Calidad FEAPS, más que una moda, es un compromiso ético con las personas. Su aplicación es, hoy por hoy, la mejor manera de prevenir tales riesgos.

En definitiva, calidad es materializar en la práctica los valores relacionados con las personas (con los clientes) y los valores organizativos. Este es, creemos, el espíritu de la definición filosófica de la Calidad FEAPS y ese espíritu es el que se ha intentado inyectar en la definición práctica, en los Manuales de Buena Práctica.

2 EL PLAN DE CALIDAD DE FEAPS

En el Plan de Calidad en su introducción general se hace referencia a que *«...la calidad habrá de ser el denominador común de todas las actuaciones de las personas, estructuras e instituciones del entramado social de FEAPS»*. También, que *«...la calidad será esa manera de hacer que encarnará en la práctica los valores que conformarán nuestra identidad y nuestra cultura...»*. *«La calidad no es sólo algo que da esplendor y buena imagen institucional, sino la condición necesaria para cumplir la Misión de FEAPS.»* *«La calidad, más allá de un proceso encadenado de actuaciones técnicamente solventes, es un valor moral (...) es una opción ética.»* *«El Plan –de calidad– se concibe como una guía de actuaciones para la puesta en marcha de un sistema de apoyos e incentivos para la mejora de las organizaciones que integran el movimiento FEAPS, más que como un sistema discriminatorio y disciplinario (...) El Plan tiene una aspiración generalista, extensiva, no elitista.»*

El Plan de Calidad de FEAPS contempla los siguientes objetivos:

1. Alcanzar una definición de la calidad FEAPS que reúna los principios y valores culturales consensuados en el Congreso de Toledo FEAPS. XXI de 1996.
2. Dar respuesta a los principios y valores que inspiran y orientan la definición de la calidad FEAPS.
3. Crear instrumentos prácticos de y para la calidad de acuerdo con la definición de la calidad FEAPS.
4. Crear las condiciones necesarias para implementar de forma generalizada la calidad FEAPS.
5. Garantizar las condiciones necesarias para la mejora permanente de la calidad FEAPS.
6. Facilitar y potenciar la acreditación de la calidad FEAPS de forma progresiva en nuestras organizaciones.

Objetivos 1 y 2 del Plan de Calidad

Precisamente, en cumplimiento del primero y el segundo de los objetivos, el propio Plan ya recoge la definición teórica de la Calidad FEAPS antes expuesta. La definición de Calidad FEAPS se sustenta sobre dos pilares básicos: calidad de vida y calidad total.

Como bien se puede percibir, calidad de vida y calidad total son dos referentes distintos pero íntimamente relacionados. El primero es finalidad. El segundo es procedimiento, método para alcanzar la finalidad. Contamos con una definición concreta de calidad de vida y con dimensiones e indicadores concretos de calidad de vida y contamos con la excelencia como un método de hacer las cosas que puede ofrecer siempre mejores resultados en el bienestar de las personas con retraso mental y de sus familias.

Orientar la actividad sólo a los resultados, a producir calidad de vida, sin tener en cuenta la complejidad de los procesos y las personas que la producen, supondría una merma en la calidad y la cantidad de tales resultados. Porque la calidad del proceso es elemento clave para la calidad del resultado.

Orientar la actividad sólo a los procesos de mejora supondría sin duda un incremento y mejora de los resultados. Pero sin una filosofía, misión u horizonte definidos, como es el caso de la “mejora de la calidad de vida”, se podrían producir incoherencias que con toda probabilidad se volverían, como en algún caso ocurre, en contra de los clientes finales.

Por tanto, ***CALIDAD DE VIDA Y CALIDAD TOTAL*** son los **ingredientes básicos, complementarios e interdependientes, que definen la CALIDAD FEAPS**. Curiosamente, son modelos de procedencia distinta que tienen en común, el primero pensando en las personas y el segundo en las organizaciones, la **orientación al cliente**.

Objetivo 3 del Plan de Calidad

Para cumplir el tercero de los objetivos de crear instrumentos prácticos de y para la calidad de acuerdo con la definición de la Calidad FEAPS, se ha generado un proceso desde marzo de 1998 que ha culminado en el año 2000, cuya finalidad es que todas las organizaciones del Movimiento FEAPS cuenten con Manuales de Buena Práctica que les ayuden a orientar mejor su actividad. Parece necesario aportar algunos referentes prácticos que faciliten el camino de aquellas organizaciones de FEAPS que pretendan avanzar en esta línea de mejora y profundizar en el cambio; tales referentes son los Manuales de Buena Práctica.

Los Manuales son ocho, uno por cada contexto genérico de actividad de nuestro movimiento asociativo: **1. Atención Temprana, 2. Educación, 3. Empleo y Promoción Laboral, 4. Ocio en Comunidad, 5. Atención de Día, 6. Vivienda y Residencia, 7. Apoyo a las Familias y 8. Asociacionismo.**

La construcción de los Manuales es una experiencia de gestión común y desinteresada del conocimiento. Los autores han sido casi 50 expertos del Movimiento Asociativo FEAPS, de todas las Comunidades Autónomas.

Fueron elaborados por ocho equipos —uno por Manual— más un noveno dedicado a elaborar un capítulo transversal, común a todos los Manuales, sobre Procesos de Gestión. Y posteriormente se diseñó y llevó a efecto un proceso de participación. El objetivo fue conseguir que los Manuales llegaran a ser patrimonio, y fueran considerados como tal, de todo el Movimiento Asociativo FEAPS. Pues bien, finalizado el proceso de elaboración por los expertos internos, comenzó el proceso de participación, que culminó en las Jornadas «Manuales para la Calidad» con la presentación y debate de los Manuales. Las Jornadas se celebraron los días **8 y 9 de noviembre de 1999 en el recinto ferial de IFEMA, en Madrid**, con la participación de un total de 600 personas en nueve seminarios simultáneos. Finalmente, los Manuales de Buena Práctica han sido editados en formato papel y CD ROM gracias al patrocinio de la Obra Social de Caja Madrid y de la Fundación ONCE.

Objetivos 4 y 5 del Plan de Calidad

Para alcanzar **los objetivos 4 y 5 del Plan de Calidad** de *crear las condiciones necesarias para implementar de forma generalizada la calidad FEAPS y de garantizar las condiciones neces-*

rias para la mejora permanente de la calidad, los Manuales de Buena Práctica van a ser una pieza clave del proceso. Serán la palanca más importante para desarrollar las estrategias de implantación de la calidad que están previstas en el Plan. Serán los instrumentos básicos para **la formación**, no sólo de los profesionales, sino también de sus directores, de los directivos y también de los familiares y de las personas con retraso mental. En todo caso, el proceso de formación de formadores para que las orientaciones de aplicación de los Manuales lleguen al conjunto de las organizaciones, es un proceso que está produciendo ya cambios y mejoras tangibles. FEAPS dispone ya de un conjunto de 40 formadores que han formado ya a 500 profesionales de 250 entidades miembros de FEAPS. Y para asegurar que los cambios que genere la formación sean positivos y eficientes, es necesario conjuntar y coordinar la estrategia de la formación con los apoyos y los «cuidados» de la consultoría.

La consultoría es otra estrategia de apoyo para las Asociaciones y demás entidades del Movimiento FEAPS en sus procesos de cambio o de mejora; 21 profesionales de organizaciones del mundo FEAPS han cursado el Máster de Consultoría de Procesos de Desarrollo de Organizaciones en la Escuela de Empresariales de la Universidad de Valladolid. Cuentan así las organizaciones de FEAPS con una red de consultores internos –externos para ellas– que les pueden prestar un apoyo individualizado en sus procesos de desarrollo organizativo y de creación de condiciones necesarias para la calidad. La Red de Consultores de FEAPS está actuando ahora en 15 organizaciones.

Objetivo 6 del Plan de Calidad

En todas las estrategias de implantación de la calidad los Manuales van a tener un protagonismo esencial, pero especial-

mente en la **estrategia de acreditación**. Además del apoyo y la incentiación, si de verdad queremos cerrar el círculo de la calidad y que la implantación resulte ser mayoritaria, es preciso que los contextos de servicios que sean capaces de alcanzar, tanto en sus procesos como en sus resultados, determinados niveles de calidad, obtengan un reconocimiento a través de sistemas de *acreditación de la Calidad FEAPS*.

La acreditación, más que una «certificación» es un proceso metódico, a través del cual las entidades embarcan a sus contextos de servicios en un itinerario de cambio y/o de mejora hacia la acreditación. En ese camino —en ningún caso incompatible, sino convergente, con otras certificaciones de calidad, como la Norma ISO— habrán de confluír el resto de estrategias de apoyo. En un futuro próximo se elaborarán los procedimientos para implementar los sistemas de acreditación de la Calidad FEAPS.

3 PRÓXIMAS ACCIONES RELACIONADAS CON LA CALIDAD

Las próximas acciones más significativas que siguen contando con el apoyo de nuestros patrocinadores son las siguientes:

- El refuerzo de medios en las federaciones autonómicas con personal experto en calidad para que éstas puedan apoyar a sus entidades miembros en sus procesos.
- Puesta en marcha de la Escuela de Dirigentes de FEAPS.
- Creación de un modelo de evaluación que permita a las entidades construir su propio sistema de indicadores de evaluación tanto de procesos como de resultados.

- Refuerzo de la red de consultoría.
- Desarrollo de redes de implantadores formados en los cursos de distintas entidades para hacer intercambio de experiencias.
- Encuentro de las entidades que ya han puesto en marcha procesos de implantación de buenas prácticas para ir evaluando el proceso.
- Proceso de participación para el debate sobre el documento Borrador de Código Ético de FEAPS.
- Publicación de nuevos documentos sobre buenas prácticas en aspectos más concretos: Autodeterminación, envejecimiento, afrontamiento del duelo...
- Continuación con la formación...

4 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FEAPS: *Manuales de Buena Práctica FEAPS*. Madrid, Ed. FEAPS, 2000.
- GARCÍA, Salvador, y DHOLAN, Shimon L.: *La dirección por valores*. Ed. McGraw-Hill, 1997.
- LUCKANSSON y cols: *Retraso Mental: definición, clasificación y sistemas de apoyo*. Madrid: Alianza Editorial, 1997.
- SCHALOCK, Robert (Ed.): *Quality of Life*. Vol. I. Washington: AAMR, 1997.
- *Quality of Life*. Vol. II. Washington: AAMR, 1997.
 - «Hacia una nueva concepción de la discapacidad». *Siglo Cero*, núm. 30, 2000, págs. 5-20, 1999.

Implantación del sistema de calidad en ASISPA: hacia un modelo de congruencia

Marisa García-Tablado
*Directora General Adjunta ASISPA,
Asistencia a Personas Mayores*

Sumario

1. Introducción.—2. Elección del modelo a adoptar e implantación del mismo.—3. Política de calidad—4. El futuro.

RESUMEN

En los veintidós años de existencia, ASISPA se ha caracterizado por ofrecer un servicio social profesionalizado y de calidad, es decir, que desde sus inicios se apostó con fuerza por la doble vertiente social y empresarial.

Después de haber estudiado los diversos modelos de gestión de la calidad se optó por el Modelo Europeo de Calidad Total (EFQM), por ser un modelo basado en la autoevaluación, a través de un análisis sistemático del conjunto de actividades y de resultados obtenidos. En el artículo se describe el proceso seguido en la implantación, las funciones del Departamento de Calidad de la Asociación y los planteamientos y desafíos de futuro.

ABSTRACT

In the twenty two years of existence, ASISPA has been characterised so: to offer a social professional service and of quality, that is to say that from the beginnings competed strongly for the double social and managerial slope. After having studied the diverse models of management of the quality it was chosen for the European Model of Total Quality (EFQM), for being a model based in the autoevaluation, across a systematical analysis of the set of activities and obtained results. In the article there are described the process followed in the implantation of the Quality Department of the Association and the approaches and challenges of future.

1 INTRODUCCIÓN

ASISPA es una Asociación privada fundada en 1980 y declarada de Utilidad Pública desde 1983, que surge con la finalidad de ofrecer asistencia integral a las personas mayores, mediante la prestación de todo un dispositivo de servicios adaptados a la necesidad de cada persona en cada momento de su dependencia.

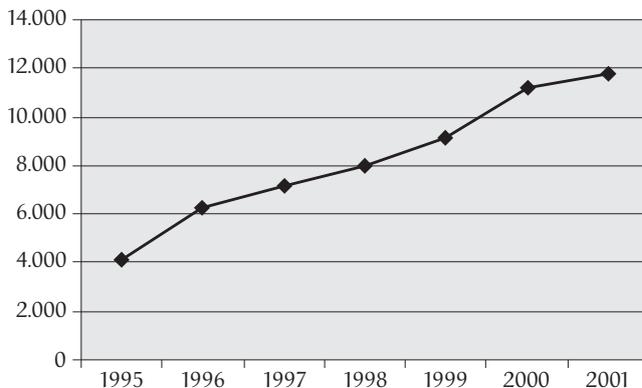
A lo largo de sus 22 años de andadura, ASISPA ha destacado por su clara vocación de ofrecer un servicio social de carácter profesionalizado y de calidad, por lo que, desde el principio, se apostó con fuerza por la doble vertiente social y empresarial en la gestión del servicio asistencial.

Desde sus inicios, ASISPA ha promovido un modelo de atención gerontológica basado fundamentalmente en favorecer el derecho del usuario a «la diferencia», en el que primara la adaptación de la Asociación a la variabilidad del cliente y no la adaptación de la persona mayor a las normativas de la Asociación.

Este *leit motiv* ha estado siempre presente, actuando de hilo conductor en la misión de atender a las personas mayores, para quienes siempre hemos defendido el hecho de que su necesidad de ayuda no tiene porqué implicar excesivo menoscabo de su libertad.

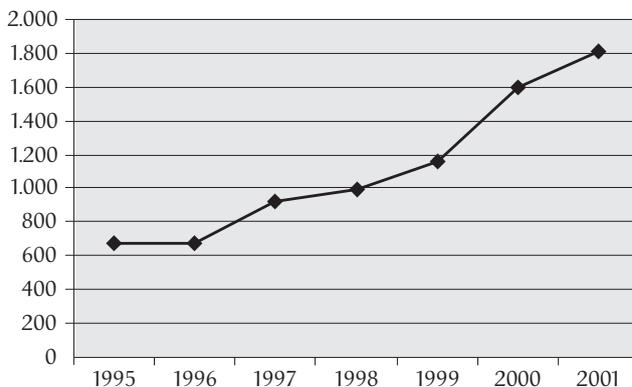
Con el paso del tiempo, el crecimiento del número de usuarios atendidos, 109 en 1980 y 11.770 en 2001 (Figura 1) en los distintos servicios que se prestan: Ayuda en el Domicilio, Teleasistencia Domiciliaria, Viviendas Compartidas, Centros de Día, Residencias Asistidas y Apartamentos Gerontológicos, así como

Figura 1. Evolución usuarios atendidos



el correspondiente incremento de personal que dicho crecimiento ha traído aparejado, 21 en 1980 frente a 1.814 empleados en el año 2001 (Figura 2) fue haciendo imperativa la *empre-*

Figura 2. Evolución número de empleados



serialización de la Entidad, lo que ha supuesto, entre otras muchas actuaciones, la necesidad de establecer un sistema de calidad que permitiera:

- Diseñar una operativa común que condujera a la sistematización de los procesos.
- Establecer protocolos de actuación para los distintos servicios asistenciales.
- Documentar las intervenciones de los equipos multidisciplinares.
- Analizar factores de vulnerabilidad en las actuaciones.
- Controlar puntos críticos.
- Evaluar la satisfacción, tanto de los usuarios y de sus familiares, como de los empleados de la Entidad.
- Establecer un sistema de acciones, tanto de carácter preventivo como correctivo en todos aquellos aspectos de la atención que lo requirieran.

A pesar de que el proceso siempre fue impulsado desde la Dirección General de la Asociación y asumida su necesidad por parte de los directivos y empleados, no podemos negar que hemos tenido que dirimir ciertos prejuicios conceptuales que, a nuestro criterio, parecían implicar aparente contradicción desde su enunciado. Así, la «homogeneización» de procesos, la «estandarización» de actuaciones, eran conceptos que resultaban disonantes y parecían chocar frontalmente con ese deseo de ASISPA de velar por la libertad del individuo, fuera cual fuere su estado de necesidad. Sin embargo, ése era el reto: ser capaces de establecer protocolos que contemplasen estos principios metodológicos que son incuestionables para nuestra Entidad.

Por tanto, conscientes no sólo de la dimensión que estaba tomando la Asociación, sino de otras razones objetivas, como son el hecho de que la Calidad se haya convertido en un valor social que va más allá de la profesionalidad de los prestadores de asistencia, el importante aumento de la competencia en este sector, así como otros factores de índole económica en un mundo de recursos financieros finitos (hacer las cosas “bien y a la primera” ha demostrado que permite reducir costes y eliminar efectos no deseados), en el año 1998 se procede a implantar un modelo de aseguramiento de la calidad capaz de dar respuesta a los desafíos de la Asociación en materia de atención a las personas mayores.

2 ELECCIÓN DEL MODELO A ADOPTAR E IMPLANTACIÓN DEL MISMO

El estudio pormenorizado y detenido de los distintos modelos de gestión de la calidad nos condujo a aspirar a la implantación del Modelo Europeo de Calidad Total (EFQM), por ser un modelo fundamentalmente basado en la autoevaluación, a través de un análisis sistemático del conjunto de actividades y de los resultados obtenidos. Sin embargo, la gran magnitud de aspectos que abarcaba dicho modelo hizo conveniente que para llegar a él iniciásemos nuestra andadura comenzando por una primera fase, consistente en escribir los Procedimientos Operativos de Calidad de acuerdo a los parámetros que venían configurados mediante las muy consolidadas normas internacionales ISO 9000.

Después de una campaña de información y sensibilización a todo el personal de todos los centros relativa a las implicaciones que tendría para la Asociación la implantación de un sis-

tema de aseguramiento de la calidad, enseguida se configuraron los grupos de trabajo en los distintos centros, al frente de los cuales hubo, desde el principio, un Responsable de Calidad, cuyo trabajo consistió fundamentalmente, en esta primera etapa, en coordinar las aportaciones de todos los profesionales en relación a los aspectos generales que debían contemplar los diversos procesos, para finalmente emitir la edición final de los Procedimientos Operativos de Calidad previamente consensuados por todo el equipo.

Fueron tiempos de compromiso y mucha implicación por parte de los profesionales de ASISPA, a través de innumerables reuniones de trabajo de carácter interdisciplinar, y en los que a veces se mezclaban muchos aspectos: el entusiasmo de los grupos involucrados al ver los avances, con el escepticismo por tener que documentar en otro formato, aspectos de la atención que ya de manera informal se habían venido documentando desde los orígenes de la Entidad; el temor ante las inminentes auditorías, con la felicitación de los asesores externos al verificar que ciertas prácticas que se llevaban a cabo en la Asociación, como, por ejemplo, los criterios en materia de formación del personal, excedían importantemente los requisitos exigidos por las Normas ISO.

Los resultados de aquellos esfuerzos no tardaron en dar su fruto: En una primera fase, los Servicios de Ayuda en Domicilio y Teleasistencia Domiciliaria recibían la pertinente acreditación de la Cámara de Comercio de Madrid mediante su certificación conforme a los requisitos de la norma UNE-EN-ISO 9002:1994 en julio de 2000. Ambos servicios han revalidado su certificación en el presente año, después de haber reconfigurado todos procesos para adaptarlos a las exigencias de la nueva normativa ISO 9000:2000, más enfocadas a la mejora continua, la eva-

luación de satisfacción y al diseño de los servicios mediante diagramas de flujo. (Se ofrece en anexo un modelo que refleja el diagrama del proceso de prestación del servicio en Residencias Asistidas.)

Asimismo, en este mismo año se han obtenido las certificaciones, también según ISO 9000:2000, de los servicios de Centros de Día –propios y gestionados– y Residencias Asistidas igualmente, tanto las propias como las gestionadas.

3 POLÍTICA DE CALIDAD

En la actualidad el Departamento de Calidad de ASISPA se ha configurado como la columna que vertebra todo el sistema de calidad de la Asociación, es el referente obligado en toda la complejidad del engranaje asistencial de la Entidad, quien coordina y lidera los distintos Comités de Calidad existentes, para asegurar la satisfacción de las necesidades sentidas por los clientes tanto externos como internos y quien vela por el escrupuloso cumplimiento de la Política de Calidad que, en congruencia con la misión de ASISPA, queda finalmente definida y contemplada bajo una doble vertiente:

1. Con los usuarios:

- Velar por el **derecho del usuario a la diferencia**, entendiendo esto como la adaptación de la Asociación a sus necesidades, sin que éste tenga que estar supeditado a las estructuras de la Asociación, enfatizando el hecho de que su necesidad de ayuda no tiene que costarle su libertad.

- Facilitar al usuario una **red de servicios asistenciales**, de manera que puedan ofrecerse como eslabones de una misma cadena de apoyo, que le garanticen unos mínimos de calidad de vida y le vayan permitiendo solicitar el apoyo necesario a la medida que sus circunstancias demanden.

2. Con su personal:

- Promover y facilitar la **formación permanente del personal**, base de su alta cualificación profesional.
- Fomentar la **participación del personal** en el funcionamiento de la empresa, potenciando las reuniones por equipos a diferentes niveles para que sugieran propuestas sobre nuevas formas de cubrir la asistencia diaria al usuario, lo que facilita la revisión y evaluación continua de nuestros métodos de trabajo.
- Contribuir a la **promoción interna del personal**, siempre que ello sea factible, frente a otras alternativas.

4 EL FUTURO

En ASISPA somos conscientes de que la acreditación en Calidad no es sino un primer paso en el proceso de sensibilización hacia las implicaciones relativas a la mejora continua que tiene la calidad asistencial y sabemos que se alcanza el éxito convirtiendo cada paso en una meta y cada meta en un paso.

Una vez escritos e implantados los procesos, la apuesta futura pasa por el establecimiento del modelo EFQM de Calidad

Total, que se fundamenta en la idea de que la excelencia en los resultados financieros y sociales se logra a través de la participación y compromiso de todas las personas involucradas en la mejora permanente de los procesos.

El modelo europeo promueve un conjunto de valores que deben inspirar el modelo de gestión de una entidad declarada de utilidad pública, como es ASISPA, mediante el establecimiento de atributos o propiedades de unos criterios que actúan como agentes: Liderazgo, Gestión de Personal, Planificación Estratégica, Gestión de Recursos y establecimiento de Procesos, para provocar unos resultados, que deben traducirse en: Satisfacción del Personal, Satisfacción de los Clientes, Impacto en la Sociedad y Resultados Empresariales.

Dichos agentes deberán estar orientados hacia una gestión cuyo enfoque sea:

- Fundamentado en saber lo que se hace y lo que se quiere lograr.
- Sistemático y que prevea mecanismos de prevención de fallos.
- Revisado para comprobar la efectividad y favorecer así la mejora permanente.
- Implantado e integrado de manera natural en la operativa diaria.

A su vez, los resultados que obtengamos deberán analizarse a la luz de:

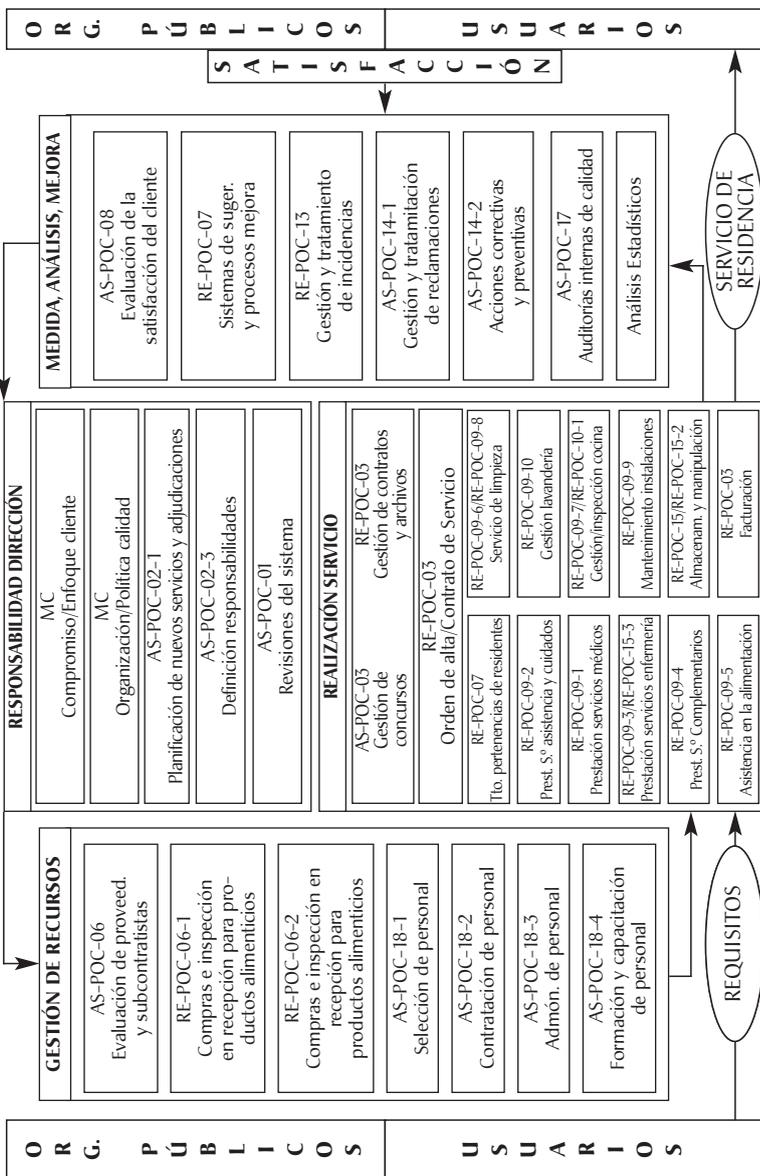
- Las tendencias o evolución de los últimos años.
- Los objetivos previamente marcados y su grado de cumplimiento.

- La comparación con otras entidades prestatarias de los mismos servicios asistenciales.
- El grado de dependencia e intervención de los agentes en el logro de los resultados.
- La relevancia de los resultados obtenidos.

Nuestras primeras incursiones en el modelo europeo han tenido lugar durante el año 2000, en el que hemos sometido a una evaluación bajo los parámetros de este modelo a tres de nuestras Residencias asistidas.

Los resultados obtenidos nos han animado a seguir adelante con un modelo de calidad asistencial que siempre ha estado latente en ASISPA y que ahora, una vez certificados los procesos y auspiciado por los parámetros que establece el sistema EFQM, nos permitirán, además de optimizar los recursos para seguir destinando el 20% de nuestros beneficios al Plan Social que subvenciona la prestación de servicios a personas carentes de suficientes medios económicos, el seguir ofreciendo unos servicios sociales a la altura de la vocación y la profesionalidad que siempre ha caracterizado a nuestra Asociación.

Anexo. Prestación del servicio de Residencias



Teleasistencia Domiciliaria, un servicio con calidad

Departamento Actividades y Servicios
Cruz Roja Española

Sumario

1. Introducción.—2. Principios del proyecto. A) Universalidad. B) Calidad. C) Acción Voluntaria. D) Servicio Cooperativo y de Seguridad. E) Investigación. F) Selección y Formación.—3. Nuestra apuesta por la calidad—4. Cómo se implantó el sistema de calidad.

RESUMEN

El presente artículo pretende exponer el compromiso de Cruz Roja Española con los usuarios de uno de los proyectos más importantes que nuestra Institución desarrolla, Teleasistencia Domiciliaria. Servicio que funciona 24 horas al día 365 días al año y que es prestado a más de 62.000 usuarios. Este compromiso nos obligó a implantar desde el año 2000 un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma UNE-EN-ISO 9001:2000, que posteriormente ha sido certificado y revisado por AENOR en el año 2001 y 2002.

En este artículo pretendemos trasladar los principios del proyecto, la apuesta de nuestra Institución por la calidad, y sobre todo el compromiso del equipo de trabajo del proyecto, voluntarios, operadores, instaladores, trabajadores sociales, responsables..., que ante todo persiguen la eficacia y eficiencia en su trabajo, la satisfacción de los usuarios y la mejora de la calidad de vida.

ABSTRACT

The present article intends to expose the engagement of Spanish Red Cross in favour of one of the most important projects that our Institution develops «Teleasistencia Domiciliaria», Service working 24 hours every day 365 days every year and that is offered to 62.000 clients. This engagement has forced us to implant from the year 2000 a System of Management of Quality based in the Norm UNE-EN-ISO 9001:2000 that afterwards has been certified and revised by AENOR during 2001 and 2002 years.

In this article we intend to translate the principles of the project, the bet of our Institution on quality, and overall the engagement of the working team of the project; volunteers, operators, installers, social workers, responsible people, who primarily ask for efficiency and efficacy in their work, the satisfaction of the clients and the improvement of the quality of life.

1 INTRODUCCIÓN

Potenciar las capacidades de las personas y grupos sociales más vulnerables en su vida cotidiana, favoreciendo su autonomía personal y de grupo y su plena integración, es la estrategia principal del Plan de Intervención Social de Cruz Roja Española. Dentro de este Plan se encuentra el Programa de Personas Mayores, que desarrolla diversas líneas de trabajo, siendo una de ellas la apuesta por los servicios que permiten la permanencia de la persona mayor en su entorno habitual. Entre los proyectos que configuran dicho Programa se encuentra el Proyecto de Teleasistencia Domiciliaria.

El Proyecto de Teleasistencia Domiciliaria está integrado en un marco amplio de intervención, configurado por servicios de mantenimiento a domicilio (basados en una atención básica, atención complementaria y teleasistencia) y dirigido a evitar la institucionalización de los usuarios.

La carencia o dificultades de autonomía personal, la falta de relaciones personales y familiares, el aislamiento, la pluripatología médica y frecuencia de enfermedades crónicas así como la falta de recursos de todo tipo, son características generalizadas de las personas mayores que se van incrementando, entre otras causas, por el aumento de la esperanza de vida, la impersonalización de los núcleos urbanos, la emigración de los adultos desde los núcleos rurales a la ciudad, etc.

Todo ello hace cada vez más necesario que la sociedad ponga a disposición de las personas mayores una serie de recursos que les permitan una mejor calidad de vida y que les proporcionen un mayor número de apoyos y ayudas.

Los recursos o servicios más utilizados (Residencias, Ayuda a domicilio, Centros de Día, etc.), se van ampliando con otros que, atendiendo a la demanda social, hacen que las personas mayores puedan disfrutar de una mayor calidad de vida, enseñándoles a vivir con las limitaciones propias de su edad y permitiéndoles mantener su independencia.

El servicio de Telesistencia Domiciliaria, a través de la línea telefónica y con un equipamiento de comunicaciones e informática específico, permite a los usuarios pedir ayuda en una situación de emergencia. Tan sólo con pulsar el botón del colgante o del terminal estas personas pueden comunicarse a través de un teléfono «manos libres» con un centro atendido por personal específicamente preparado para dar respuesta adecuada a su problema. En función del problema se pone en marcha el Servicio de Telesistencia, que comprende desde la visita al domicilio del usuario hasta la activación de los servicios de emergencia.

El Servicio funciona las 24 horas del día durante los 365 días del año. Además, se realiza un seguimiento permanente de los usuarios, tanto desde la Central de Telesistencia, a través de las llamadas telefónicas, como mediante las visitas a domicilio realizadas por voluntarios. Actualmente 46 Oficinas Provinciales desarrollan el Proyecto, prestando Cruz Roja servicio a más de 62.000 usuarios.

Por tanto, y como resumen de lo anterior, entendemos la Telesistencia como un servicio de marcado carácter preventivo que no se limita sólo a la atención de las alarmas. La atención se complementa con agendas, llamadas de seguimiento, visitas de seguimiento, control de movilidad, realización de actividades encaminadas a evitar el aislamiento y conseguir la integración del usuario en su entorno, información, asesoramiento y otros servicios de carácter individualizado.

2 PRINCIPIOS DEL PROYECTO

A) Universalidad

Cruz Roja Española abre su oferta de servicios a cualquier usuario que lo solicite, independientemente de su actual situación económica y social, pero sin perder de vista en ningún momento el principal objetivo de atender de forma prioritaria a todos aquellos colectivos que se encuentren en situaciones de vulnerabilidad. A este respecto, cabe señalar que no es la falta de medios económicos la única característica que condiciona la vulnerabilidad de las personas mayores. El aislamiento, la preocupante falta de redes de apoyo y la exclusión social también suponen unas altas cotas de vulnerabilidad.

B) Calidad

Potenciar y evaluar la calidad del servicio que se presta al usuario significa para Cruz Roja analizar la adecuación entre las demandas recibidas de los usuarios y la oferta de servicios de la Institución, la coordinación del equipo, la agilidad en la inmediata respuesta y el trato individualizado a los usuarios. Creemos que la alta calidad de los servicios debe evaluarse también desde el concreto punto de vista de las necesidades de los usuarios; su implicación es crítica para garantizar el éxito de las reorientaciones que realizamos en el Proyecto.

Prestamos un servicio generalmente reconocido como de calidad y valorado positivamente tanto por los usuarios como por las Administraciones y entidades privadas.

Cruz Roja Española complementa la atención que se presta con un eficaz servicio de información y asesoramiento, que ofrece a los usuarios herramientas que facilitan en gran manera su

desenvolvimiento cotidiano en su comunidad (determinadas actividades de ocio, servicios paralelos, pensiones, gestión de otras ayudas, diferentes equipamientos públicos o privados, etc.).

C) Acción Voluntaria

Cruz Roja ofrece un especial cauce de participación a la iniciativa social, lo que se traduce en una importante participación activa del voluntariado en nuestros proyectos. La estrecha relación con los voluntarios, tendentes a romper el aislamiento domiciliario y emocional de los usuarios, es uno de los elementos diferenciadores de la implantación de los diversos proyectos de mantenimiento a domicilio de Cruz Roja. Se trata, por tanto, junto con la faceta de seguridad, de uno de los aspectos más destacados por todos los usuarios.

D) Servicio Cooperativo y de Seguridad

Cruz Roja ha creado una red de centros de respaldo entre los diferentes Centros de Teleasistencia, que impide que se den situaciones de falta de cobertura, lo cual asegura la prestación ininterrumpida del servicio las 24 horas del día durante los 365 días del año.

E) Investigación

Esta importante área de intervención está caracterizada por una continua transformación en los diferentes recursos que dan soporte material al Proyecto y por la aparición de nuevas y eficaces herramientas que permiten alcanzar unas mayores cotas de seguridad para los usuarios e incrementar la calidad de los servicios.

Cruz Roja participa activamente en programas europeos de investigación tecnológica centrados en la problemática de las personas mayores, Safe 21, Mobcare, Confident, así como en programas nacionales de desarrollo tecnológico PROFIT del Ministerio de Ciencia y Tecnología.

Asimismo se participa en el TC79-WG4 de CENELEC «Social Alarm Systems» y en el CT79 de AENOR.

Por otro lado, se está en contacto directo con otras Sociedades Nacionales Europeas de Cruz Roja, con el objetivo de afianzarse y evolucionar en el continuo seguimiento de las innovaciones tecnológicas y su posible aplicación al proyecto.

F) Selección y Formación

Dadas las características del Proyecto de Teleasistencia Domiciliaria, la correcta adecuación de los perfiles de los componentes del equipo que lo desarrolla y su específica capacitación profesional a través de la formación continuada y permanente, tanto del personal remunerado como voluntario, son dos de los aspectos prioritarios para la Institución.

En definitiva, resaltar que el servicio de Teleasistencia Domiciliaria se encuentra inmerso en un proceso de mejora continua, que se manifiesta en una preocupación por las expectativas de los usuarios con relación al servicio, así como la búsqueda constante de las últimas innovaciones tecnológicas de aplicación en las Centrales y equipos de Teleasistencia así como la mejora y organización de los recursos y procesos del servicio.

3 NUESTRA APUESTA POR LA CALIDAD

La gestión de la calidad, es decir, de los recursos, de las personas, de los procesos y de los resultados, debe tender hacia una mejora continua que garantice nuestra intervención y permita dar respuesta a nuevas necesidades que demanden los usuarios.

Esta apuesta se recoge como estrategia general en el Plan de Cruz Roja Española para el periodo 1999/2003, donde se refleja la necesidad de poner en marcha Planes de Mejora en los servicios dirigidos a los grupos más vulnerables con los que trabajamos, con el fin de alcanzar:

- Satisfacción de los usuarios.
- Mejora continua.
- Máxima rentabilidad social.
- Aceptación por la sociedad.

La política general de calidad enmarcada en la estrategia y fines señalados anteriormente se concreta en el proyecto de Teleasistencia Domiciliaria a través de los siguiente objetivos:

Satisfacción de los usuarios

- Identificar nuevas demandas sociales, con el fin de adaptar el servicio que prestamos.
- Identificar las preferencias del usuario y establecer controles de calidad que nos permitan conocer su grado de satisfacción.
- Asegurar la calidad ofreciendo un trato más humano y personalizado al usuario.

Mejora continua

- Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora del proyecto de Teleasistencia Domiciliaria, con el fin de aplicar acciones correctoras.
- Incorporar nuevas tecnologías que mejoren la calidad de vida de los usuarios.
- Disponer de una red de respaldo que garantiza la seguridad y la cooperación territorial.
- Mantener una línea abierta de investigación tanto en lo técnico como en lo social.
- Proporcionar un sistema de seguimiento que funcione como Observatorio permanente y permita estar preparados para los cambios futuros.

Máxima rentabilidad social

- Prestar un servicio de calidad al mayor número de usuarios que lo necesiten.
- Prestar un servicio cercano en lo territorial, pero con un soporte global facilitado por las tecnologías de la comunicación.
- Utilizar la energía invertida en Teleasistencia Domiciliaria, como eje vertebrador de la estrategia seguida en la Institución en la atención a las personas mayores.
- Ampliar la presencia e implantación del Servicio de Teleasistencia en la Sociedad.

Aceptación por la sociedad

- Garantizar el valor añadido del voluntariado, canalizando la participación e implicación social, de manera que podamos atender a todos aquellos que se acercan a la Institución ejerciendo su derecho de ser solidarios con las personas mayores en situación de riesgo o vulnerabilidad.
- Ofrecer una imagen de marca unificada que garantice estándares de calidad de nuestro servicio.

Estos objetivos se instrumentan a través de un Sistema de Gestión de Calidad, que cumple con los requisitos de la Norma UNE-EN-ISO 9001:2000, cuenta con la certificación por parte de AENOR desde principios de 2001.

4 CÓMO SE IMPLANTÓ EL SISTEMA DE CALIDAD

El trabajo se estructuró en las siguientes etapas principales que se detallan a continuación:



Organización del proyecto

- Determinación de las Fases del Proyecto.
- Establecimiento del calendario de actuación.

- Identificación de los equipos de trabajo.
- Presentación del proyecto a la Dirección.

Evaluación de la Situación actual

- Visitas a las Centrales y Provincias piloto.
- Recopilación de información sobre procesos y protocolos de atención.
- Análisis de la información para: Estandarizar procesos, Identificar oportunidades de mejora y Determinar incumplimientos de los requisitos del sistema de calidad.

Documentación de los procedimientos

- Establecimiento de la estructura del sistema de calidad.
- Establecimiento de los procedimientos, instrucciones y protocolos a documentar.
- Validación de los procedimientos identificados.
- Elaboración del primer borrador.
- Consensuar la totalidad de propuestas de modificación.

Oportunidades de mejora

- Identificación e inclusión de las oportunidades de mejora en el Manual de Calidad.

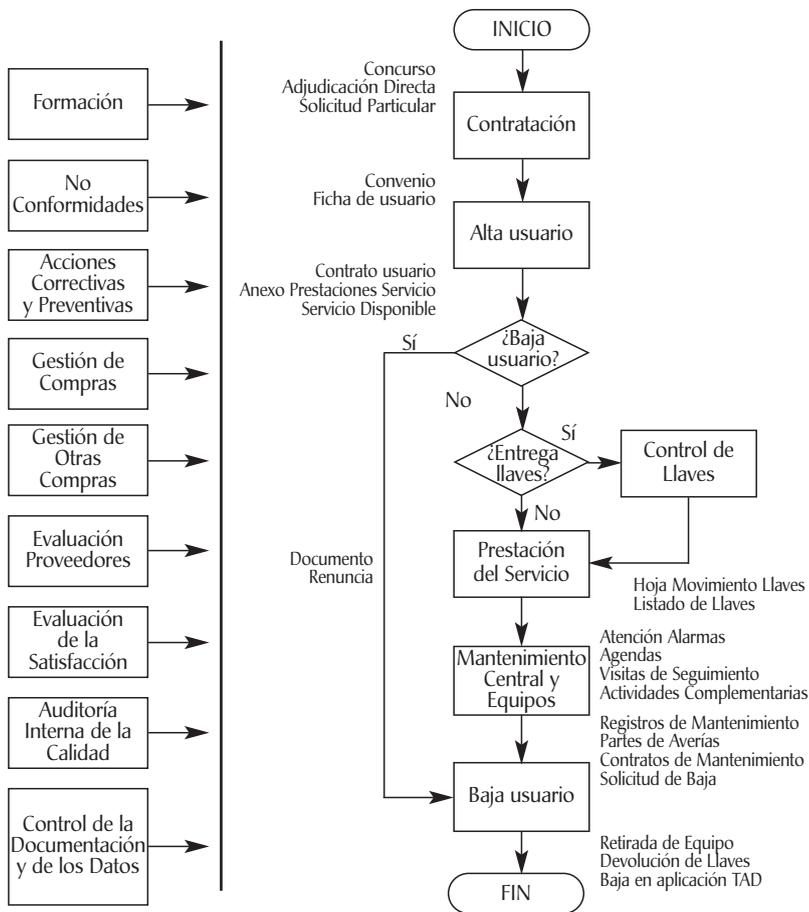
Implantación Auditoría Interna

- Implantación y apoyo a los 46 ámbitos territoriales.
- Revisión del Sistema de Calidad.
- Solución de las desviaciones detectadas.

Seguimiento y Gestión del Sistema de Calidad



5 NUESTRO MAPA DE PROCESOS



6 FUTURO

Los avances en la tecnología de las comunicaciones nos permiten en este momento ampliar considerablemente la tipología del servicio que se presta a través del proyecto y dar respuesta a nuevas demandas sociales. La participación de Cruz Roja en diversos proyectos europeos de carácter experimental, basados en nuevas tecnologías, nos ha hecho conscientes de las múltiples posibilidades que se abren en este campo.

El futuro por tanto pasa por el uso, implantación e integración de las nuevas tecnologías informáticas, electrónicas y de telecomunicaciones, con el fin de proporcionar una plataforma para la mejora de los servicios que se prestan a las personas mayores, enfermos y en general, en situación de riesgo social, así como permitir el acceso de estos colectivos a las nuevas tecnologías.

Por este motivo, las líneas de trabajo futuras se centran en:

- Ofrecer un servicio adaptado a las necesidades individuales de los usuarios, mediante un sistema que priorice la asistencia a medida.
- Ofrecer soporte fuera del ámbito domiciliario para proporcionar una mayor independencia y seguridad, siendo el primer proveedor que oferte un servicio de Teleasistencia móvil mediante localización espacial de los usuarios, facilitando un seguimiento a través de satélites GPS en tiempo real, transmitiendo cuando sea necesario la posición.
- Incorporar un componente preventivo-sanitario introduciendo aspectos relacionados con la Telemedicina, en los que se medirán los siguientes parámetros básicos de

salud: temperatura, ritmo cardiaco, ritmo respiratorio, tensión arterial, electrocardiograma, espirometría y saturación de oxígeno en sangre.

- Diversificar la tipología de usuarios (personas mayores, personas con discapacidad, enfermos crónicos, mujeres víctimas de violencia doméstica, personas afectadas por la enfermedad de Alzheimer y otras demencias, personas que atraviesan procesos postoperatorios,...). a través de un servicio adaptado a las necesidades individuales de cada grupo de usuarios.
- Incorporar al usuario y a su entorno (familiares, amigos, Administraciones, entidades,...) como parte activa del proyecto de Teleasistencia.
- Continuar con la línea abierta de investigación tanto en lo técnico como en lo social.

En definitiva, el futuro para Cruz Roja en Teleasistencia pasa por desarrollar servicios adaptados individualmente a cada grupo de usuarios, en los que especialmente se apueste por la mejora continua, aumentando la eficacia y eficiencia y con el único objetivo de conseguir la satisfacción y la mejora de la calidad de vida de los usuarios.

El camino de la calidad en INTRESS Islas Baleares

Edita Navarro Tuneu

Sumario

1. Presentación.—2. El porqué de la calidad.—3. Los objetivos de la calidad—4. La implantación de la gestión de la calidad—5. Pros y contras de la implantación.

RESUMEN

Después de definir la misión y la visión se analizan las razones esenciales que a INTRESS de Islas Baleares les lleva a implantar el sistema de calidad, los objetivos, las fases: sensibilización y formación del equipo directivo, creación del Departamento de Calidad; sensibilización y formación de todo el personal de la organización y aplicación de la autoevaluación, elaboración de un plan de mejora a tres años y desarrollo del plan de mejora. También analiza los aspectos a favor y en contra de la implantación, entre los primeros: mayor conocimiento por parte de los empleados de los objetivos de la entidad y sentido de pertenencia, comprensión de la complejidad, mayor iniciativa, orden y sistematización, definición de indicadores de resultados; entre los segundos: resistencias, más trabajo en un principio para tener menos después.

ABSTRACT

After defining the mission and the vision there are analyzed the essential reasons that it leads Intress of the Balearic Islands to

implant the quality system, the aims, the phases: sensitization, and formation of the managerial team, creation of the quality department; sensitization and formation of the whole personnel of the organization and application of the autoevaluation, elaboration of a plan of improvement for three years and development of a plan of improvement. Also analyzes the aspects to favor and in opposition to the implantation; among first, bigger knowledge on the part of the personnel of the aims of the entity and sense of belonging, comprehension of the complexity, bigger initiative, order and systematizing, definition of indicators of results; among the second ones: obstacles, more work in the beginning to have less afterwards.

1 PRESENTACIÓN

INTRESS es una organización no lucrativa de ámbito estatal que trabaja básicamente en el campo de la Gestión de Servicios del Bienestar y la Formación de profesionales para conseguir unos servicios con calidad técnica y humana, tanto en los aspectos organizativos internos, como en los de atención a los clientes y a nuestros usuarios.

Se fundó en Barcelona en el año 1985 y actualmente tiene sedes en Cataluña, Madrid y las Islas Baleares.

El siguiente artículo hace referencia a la experiencia de implantación de un sistema de calidad, en concreto el modelo EFQM, en INTRESS Islas Baleares.

INTRESS Islas Baleares inició su actividad en 1989 y está integrada actualmente por 197 personas distribuidas en 28 servicios. Los campos de intervención son: personas mayores, infancia y familia, transeúntes, inserción laboral, ayuda a domicilio, juventud, sociocultura, mujer y discapacitados.

Define su MISIÓN como: Contribuir a la promoción y mejora de la calidad de los servicios de bienestar, comunitarios y de atención personalizada con profesionalidad y compromiso.

Y su VISIÓN como: Ser pioneros de un trabajo social de calidad que responda a las necesidades humanas emergentes de nuestro país, trabajando con propuestas innovadoras y adaptadas a una sociedad cambiante.

2 EL PORQUÉ DE LA CALIDAD

Dos son las razones esenciales que nos llevaron a la necesidad de implantación de un sistema de calidad:

1. Nuestra entidad creció de forma importante durante los años 90 y esto no llevó a la necesidad de plantearnos una importante descentralización de la gestión hacia los diferentes servicios, y dentro de este proceso la calidad nos sirvió como **herramienta de gestión total de la organización**.

La creación de una norma propia de uso interno, Norma de Dirección, así como la asunción del modelo de EFQM, nos permitió generar una descentralización con criterios y modelos comunes que mantenían cohesionada a la organización y nos permitían un sistema de evaluación común de cada uno de los servicios.

2. Además del porqué interno, expuesto anteriormente, hay una razón que proviene del medio externo. El Tercer Sector ha crecido en los últimos años de forma exponencial y juega un papel cada vez más significativo en el mercado de servicios, es lógico por tanto que suba el nivel de exigencia y empiecen a plantarse las certificaciones y los indicadores de calidad de servicio, tanto por parte de la Administración que nos contrata, como por parte de otras empresas del sector lucrativo que pretenden entrar en el campo de los servicios de bienestar. **Podríamos por tanto hablar de una razón de presión externa, de adecuación a las nuevas exigencias del entorno.**

3 LOS OBJETIVOS DE LA CALIDAD

Los objetivos que nos planteamos fueron cuatro:

1. Introducir una cultura organizativa cohesionadora que sentará las bases para la implantación de un sistema de gestión basado en la mejora continua, la participación, la satisfacción de las personas y la transparencia.
2. Mejorar los procesos de trabajo para conseguir mejores resultados.
3. Conseguir una mayor satisfacción de nuestros clientes y usuarios
4. Conseguir algún reconocimiento externo de la implantación del sistema de calidad.

4 LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

1.^a Fase: Sensibilización y formación del equipo directivo

Durante el año 1998 se realiza un seminario interno de formación aplicada a todo el equipo directivo (11 personas) sobre los conceptos, modelos y herramientas básicas de los diversos sistemas de calidad con el objetivo de formar al equipo directivo y sensibilizar a los distintos equipos al respecto del tema.

2.^a Fase: Creación del Departamento de Calidad, elaboración de una norma de dirección propia e implantación de la misma, a la vez que el modelo de EFQM

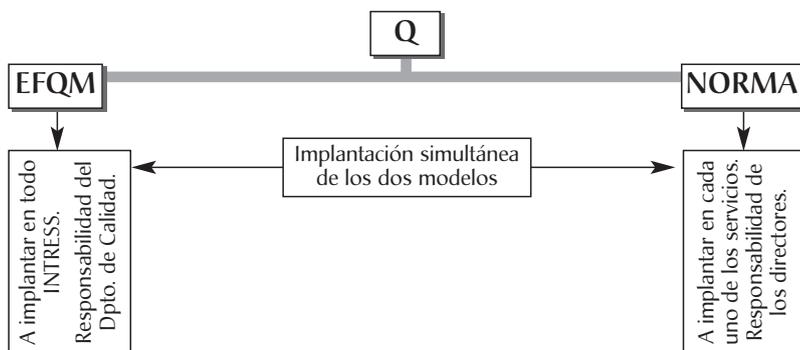
El siguiente año 1999 creamos el Departamento de Calidad, integrado inicialmente por un colaborador externo y la Directo-

ra de la entidad, que asume también las funciones propias del Departamento. Más adelante el Departamento. se consolida un poco mas y pasa a formar parte del Departamento una persona de la plantilla de INTRESS con una dedicación de 20 horas semanales, que asumirá la dirección del Departamento.

Se decide que el sistema de calidad a implantar se asentará sobre dos puntales: de un lado, una norma propia, de elaboración interna, podríamos decir que hecha a nuestra medida, y basada en la ISO y en la norma ICHE del sector hotelero, y del otro, el modelo de la EFQM.

Estos dos puntales tienen como es lógico una fundamentación. Queríamos que **la norma** nos sirviera para unificar y «ordenar» los diversos servicios, en resumidas cuentas era el instrumento del que nos dotábamos para el **aseguramiento de la calidad**, y por tanto la responsabilidad de su implementación correspondía a cada uno de los directores de servicio con el apoyo del Departamento de Calidad. Por lo que se refiere al modelo de la EFQM, es evidente que era el instrumento de **gestión de la calidad total** y la responsabilidad correspon-

Esquema de la implantación de un sistema de calidad en INTRESS Baleares



día al Departamento de calidad con el apoyo del equipo directivo.

3.ª Fase: Sensibilización y formación de todo el personal de la organización y aplicación de la autoevaluación según el modelo EFQM

Se realizan, para todos los trabajadores, una serie de cursos de introducción al tema de la calidad y de explicación del modelo europeo.

Se crea el Comité de Evaluación, integrado por 11 personas de los distintos servicios, aunque mayoritariamente eran directores.

La función de este Comité de Evaluación es al de evaluar de forma diagnóstica la organización, según el modelo europeo, para así poder establecer nuestro nivel de calidad según el modelo y elaborar un plan de mejoras a tres años vista, de tal forma que nos permita, si es posible y adecuado, presentarnos a un reconocimiento.

4.ª Fase: Elaboración de un plan de mejora a tres años

En febrero del año 2000 se realiza una Asamblea integrada por unas 70 personas, en la que el Comité de Evaluación presenta los resultados de la primera evaluación según el modelo EFQM, y a partir de la discusión en pequeños grupos se recogen las mejoras que éstos aportan. Se elaboran unas sesenta propuestas de mejora, que con posterioridad el Comité. prioriza y elabora «El plan de Mejoras 2001-2003», distribuyendo dichas medidas en los tres años.

5.^a Fase: Desarrollo del Plan de Mejoras y presentación al Premio de Calidad que otorga la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares

Después de la Asamblea se disuelve el Comité de Evaluación y se crea el Comité de Calidad. En esta ocasión se propicia la participación de personas de los distintos servicios que no sean del equipo directivo. Este Comité elabora a partir de las propuestas elaboradas en la Asamblea el «Plan de Mejoras 2001-2003» y se responsabiliza, juntamente con la Dirección de Calidad del Departamento, de su implementación.

Durante el último trimestre de 2001 la directora de Calidad, conjuntamente con el Comité de Calidad y el Equipo Directivo, elabora la memoria necesaria para la presentación al citado premio. En enero de 2002 nos presentamos a la modalidad de reconocimiento del premio citado anteriormente y se nos concede. Conseguimos una puntuación de puntos. Este premio otorga el premio de plata a partir de puntos y el de oro a partir de puntos, por tanto nuestra siguiente etapa será la de seguir trabajando para la consecución del premio de oro, ya que aunque nuestro objetivo principal no sea el de la obtención del premio, sí que es claro que éstos son un indicador externo de una importante rigurosidad, que actúan como acicate y ayudan al establecimiento de metas.

5 PROS Y CONTRAS DE LA IMPLANTACIÓN

Pros:

- 1. Se da un mayor conocimiento por parte de todos los empleados de los objetivos de la entidad y aumenta la sensación de pertenencia a la misma. El hecho de comunicar de**

forma sistemática, por parte del equipo directivo, las políticas y estrategias de toda la organización a los distintos empleados supone además de una mayor información una mayor participación y conocimiento de la cultura y de los valores de la misma y por tanto facilita la inclusión y la cohesión.

2. Mayor comprensión de la complejidad de la buena gestión y mayor implicación. La formación generalizada del modelo europeo supone una mayor comprensión de la complejidad de la gestión de un sistema y da información al respecto de la necesidad de mantener un equilibrio entre los distintos subsistemas que integran cualquier organización, para obtener buenos resultados de trabajo y económicos, que beneficien a la totalidad. Introduce la idea de que sólo desde el éxito del todo se pueden mejorar cada una de las partes.

3. Mas iniciativa de los diversos responsables. La descentralización de la gestión llevada cabo, conjuntamente con una definición más clara de la misión, de los objetivos de la entidad y de las funciones directivas, generó una mayor asunción de responsabilidades y alentó actitudes de mayor iniciativa y capacidad de decisión.

4. Generación de mayor orden y sistematización. De todos es sabido que este es un concepto básico dentro del campo de la calidad y por tanto es lógico que el establecimiento de protocolos y sistemas de registros introdujera estas buenas prácticas dentro de la organización.

5. Establecimiento de indicadores de resultados que permiten la evaluación con datos. El hecho de tener datos objetivos y cuantificables sobre resultados en las personas, en los clientes, en los usuarios, en la sociedad y en los resultados económicos y clave, genera tranquilidad en la gestión y una mayor

confianza generalizada. Además supone un gran avance en el necesario camino de la transparencia económica y de resultados. Establece también el camino para la evaluación de la mejora continua.

Contras:

1. Resistencias. Es de todos sabido que la especie humana parece, en general, que encaja los cambios con cierta dificultad o como mínimo con cierta resistencia o lentitud, y esto también ocurre con el cambio de la Calidad. De todas formas, y como decía un buen profesor mío, «bienvenida resistencia, ahora puede empezar a trabajar». La introducción de los conceptos de la calidad suponen en la mayoría de las organizaciones un cambio cultural y por tanto un cambio de ciertos valores, y esto requiere su tiempo ya que implica cambios profundos en actitudes y hábitos cotidianos de tarea y de relación.

2. Más trabajo en un principio para tener menos después, o quizá trabajar más controlada, ordenada y sistemáticamente en una segunda fase. Efectos que generan una mayor confianza y seguridad en los procesos y por tanto bajan como mínimo, si no el volumen de trabajo, sí el nivel de estrés, y esto ya es mucho.

Presentamos a continuación, a modo de ejemplo, una síntesis por cuestión de espacio, de las distintas propuestas de mejora que integran el «Plan de Mejoras 2001-2003». Se presentan agrupadas según los nueve criterios del modelo EFQM:

CRITERIO	MEJORAS
Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clarificar la Misión y Visión de INTRESS, darla a conocer y hacerla participe a todos los empleados. 2. Definir mejor la responsabilidad directiva.
Política y Estrategia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar la política y estrategia y mejorar la definición de los compromisos con las partes interesadas y el sistema de comunicación de la misma. 2. Evaluar el grado de despliegue de la política y estrategia.
Personas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consensuar un sistema explícito de reconocimientos. 2. Establecer un plan de Formación. 3. Definir un procedimiento de selección, incorporación y desarrollo de la carrera profesional.
Recursos y Alianzas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un Plan estratégico de desarrollo tecnológico. 2. Crear espacios y fórmulas para que los empleados puedan conocer los presupuestos de sus servicios y su seguimiento.
Procesos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los procesos clave y vincularlos a la política y estrategia. 2. Establecer un sistema de mejora continua de los procesos.
Resultados en los Clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implementar sistemas de medida de satisfacción de clientes y usuarios.
Resultados en las Personas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una encuesta anual a los empleados.
Resultados en la Sociedad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer llegar a los clientes, proveedores y usuarios nuestro compromiso con la Calidad.
Resultados en la Organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e introducir indicadores globales de rendimiento.

Premios existentes en sistemas de gestión de calidad. Enlaces a sitios interesantes

Balbino Pardavila

Sociólogo industrial

*Diplomado en trabajo social especializado en gestión de calidad en servicios sociales
Vocal de la Junta Directiva de INTRESS*

Sumario

1. Premios existentes en sistemas de gestión de calidad. 1.1. Premio Deming. 1.2. Premio Malcom Baldrige. 1.3. Premio Europeo. 1.4. Premio Príncipe Felipe a la Excelencia empresarial.—2. Enlaces con información y documentación sobre calidad.—3. Información y documentación sobre el modelo EFQM de Calidad. 3.1. Sitio europeo dedicado a este modelo.

1 PREMIOS EXISTENTES EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

El término de calidad ha evolucionado desde el tradicional «cumplimiento de especificaciones», aplicable sólo a productos, a ser una nueva forma de gestión empresarial, aplicable a todo tipo de empresas, tanto industriales como de servicios –sector en los que podemos incluir a los servicios sociales– de cual-

quier tamaño, cuyos objetivos básicos son la eficiencia económica y la satisfacción al cliente.

Por ejemplo, en España el número de empresas certificadas con algunas de las Normas de la familia de las ISO 9000 aumenta a ritmo muy alto, ha pasado de 147 en el año 1992, a ser superior a seis mil en el presente año. Esto nos indica que los sistemas de gestión de calidad se están introduciendo cada vez más en la gestión de la empresa.

Pero además hay que tener en cuenta que cada vez son más las empresas interesadas en la gestión de la Calidad Total, cuyo número es más complicado de contabilizar, pues no existen certificados, únicamente se conoce el número de empresas finalistas a los Premios a la Calidad Total.

La Calidad Total representa la otra gran tendencia de Gestión de la Calidad. Está basada en los criterios de los Grandes Modelos.

Los Modelos más ampliamente aceptados y con mayor reputación son los basados en Grandes Premios a la Calidad: el Premio Nacional de Calidad de Estados Unidos, «Malcom Baldrige», y el «Premio Europeo a la Calidad» (Modelo EFQM). Junto a ellos, aunque poco utilizado en Occidente, está el «Premio Deming», que es el Premio Nacional a la Calidad en Japón. Además, muchos países tienen su propio premio nacional. España, por ejemplo, cuenta, desde 1993, con el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial.

Al mismo tiempo las Comunidad Autónomas están desarrollando distintos Premios y reconocimientos a las empresas, como, por ejemplo, *Madrid Excelente* (1). Examinaremos a continuación las características de los principales Premios.

(1) En la sección de enlaces puede accederse a los distintos webs autonómicos especializados en calidad.

1.1. Premio Deming

En 1951 se implantó en Japón el premio nacional a la calidad, Premio Deming, en honor a W. Edwards Deming, conocido mundialmente como promotor de la aplicación de la estadística en las técnicas de control de la calidad.

El Premio parte de la base del control de los resultados: los buenos resultados se obtienen por la implantación eficaz de las actividades de control de la calidad en todas las funciones de la empresa. Los resultados los considera como fruto de los hechos realizados en el pasado y por tanto, con un control estricto del proceso y una actuación adecuada, se pueden modificar los resultados futuros.

Los japoneses proponen que la organización de la empresa debe centrar sus actividades en la implantación de una serie de herramientas de Calidad y técnicas estadísticas a todas las funciones y niveles de la empresa como son: el análisis de procesos, los métodos estadísticos de control, los grupos de mejora, etc., para obtener unos buenos resultados.

Teniendo en cuenta estos principios, el premio está diseñado de forma que unos expertos del JUSE (Union of Japanese Scientist and Engineers) evalúan a las empresas en sus criterios operativos agrupados en los siguientes capítulos, dándole la misma ponderación a cada uno:

1. Políticas de la Calidad y gestión de Calidad.
2. Organización de la Calidad y su difusión.
3. Formación y difusión de las técnicas de control de Calidad.
4. Recogida, transmisión y utilización de la información de Calidad.

5. Análisis de la Calidad.
6. Estandarización.
7. Kanri: Control diario, control del proceso y mejora.
8. Aseguramiento de la Calidad.
9. Resultados de la implantación.

Al Premio Deming se pueden presentar empresas japonesas y no japonesas, privadas y públicas.

1.2. Premio Malcom Baldrige

Fue a principios de los años ochenta cuando los dirigentes económicos de los Estados Unidos, a la vista de la trascendencia del Premio Deming japonés y preocupados con la pérdida de productividad y competitividad de la economía norteamericana, hicieron grandes esfuerzos por concienciar, planificar y ejecutar programas que relanzaran las empresas americanas a niveles altos de calidad, uno de los resultados: el Premio Malcom Baldrige.

El premio define como valores clave: la Calidad orientada al cliente, el liderazgo, la mejora continua, la participación y el desarrollo de las personas, la respuesta rápida al mercado, el diseño y la prevención de Calidad, la visión a largo plazo, la gestión por datos, el desarrollo de cooperaciones interna y externa y la responsabilidad corporativa y ciudadana.

Introduce algunas novedades respecto al premio japonés, se introduce el término de Liderazgo en Calidad, se intentan reforzar ciertos valores y conceptos que sobrepasan las actividades de gestión de control de calidad del producto, pasando a ser la

Calidad en la gestión o gestión con Calidad de todas las funciones de la empresa.

El Premio Malcom Baldrige se basa en una serie de conceptos y valores que se recogen en siete criterios que forman los criterios de puntuación y que se estructuran de acuerdo al siguiente modelo:

- Estrategia y planes de acción.
- Orientados al cliente y al mercado.

Cada uno de estos siete criterios se subdivide en una serie de subcriterios («*examination items*») y cada uno de éstos incluye una serie de áreas («*areas to address*»), cada uno de estos subcriterios tiene una puntuación máxima y al sumarlos obtenemos el valor de cada criterio.

La última modificación del modelo fue en 1997.

Al Premio no se pueden presentar ni las empresas establecidas fuera de Estados Unidos ni las empresas públicas.

1.3. Premio Europeo

En 1991 vio la luz el Premio Europeo a la Calidad, que cuenta como organizadores a la EOQ (European Organization for Quality), la EFQM (European Foundation for Quality) y la Comisión Europea.

El Premio pone bastante énfasis en la importancia de la autoevaluación (2), que es la base del premio. Parte de que la satisfacción del cliente, de los empleados y el impacto positivo

(2) En la actualidad los criterios de evaluación del Premio EFQM están siendo sujetos a revisión.

en la sociedad se consiguen mediante iniciativas de liderazgo, política y estrategia, gestión del personal, recursos y procesos, que a su vez llevan a la empresa a la Excelencia.

El Premio Europeo amplía la noción de la Calidad, va más allá de lo que es la propia empresa, incorporando la responsabilidad social como un criterio de la gestión empresarial.

Los criterios del Premio se agrupan en agentes y resultados (3).

Al Premio se pueden presentar tanto las empresas públicas como las privadas.

1.4. Premio Príncipe Felipe a la Excelencia empresarial

Fue creado en 1993 por el entonces Ministerio de Industria, Comercio y Turismo al objeto de apoyar y recompensar a las empresas españolas cuyo esfuerzo hubiera sido especialmente relevante desde la perspectiva de los elementos más destacables de competitividad.

Los Premios han alcanzado en la actualidad una indudable reputación, que los convierte en el máximo galardón que recompensa las actuaciones y gestiones empresariales en España.

En concreto se plantean dos modalidades de Premios. Una general, que se otorga tras la realización de una valoración global del hacer de las empresas, en el marco de la cual se otorgan dos galardones especiales a la «Competitividad Empresarial», uno para PYMES y otro para Grandes Empresas. La segun-

(3) Para ampliar la información sobre este Premio, consultar en la sección de enlaces los *webs* dedicados a este modelo.

da modalidad se concreta en varios premios que recaen sobre aquéllas que hayan destacado en aspectos específicos, convocándose un premio a la labor realizada en los siguientes campos:

- Calidad Industrial.
- Diseño.
- Esfuerzo Tecnológico.
- Ahorro.
- Eficiencia Energética.
- Gestión Industrial Medioambiental.
- Internacionalización.
- Empresa Turística.

2

**ENLACES CON INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
SOBRE CALIDAD**

A continuación figura una relación de algunos sitios con abundante información y documentación de calidad. A partir de las secciones de enlaces de los *webs* propuestos se puede acceder a la red global de sitios dedicados a la calidad:

Asociación Española de la Calidad. www.aec.es

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

International Standardization Organization. ISO www.iso.ch

Entidad Nacional de Acreditación. ENAC. www.enac.es

Asociación Española de Normalización. AENOR. www.aenor.es

Investors in People. www.investorsinpeople.com

European Organization for Quality. EOQ. www.eoq.org

Tüv Rheinland. www.tuv.es

Bureau Veritas. www.bureauveritas.com

Instituto de la Calidad Turística Española. ICTE. www.ictte.com

Madrid Excelente. www.madridexcelente.es

Un buen glosario de términos de calidad lo encontraréis en:
www.qualityadvisor.com

European Society for Quality in Health Care. www.esqn.net

3 INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN SOBRE EL MODELO EFQM DE CALIDAD

A continuación os señalamos las direcciones de varios *sitios webs españoles que facilitan abundante información y documentación* –gratuita– sobre el modelo EFQM de calidad, además de información general sobre otros modelos y sus propias actividades.

Asociación Galega para a Calidade. www.agac.es

Centre Català de la Qualitat. www.cidem.com/ccq

Fundación Vasca para la Calidad. www.euskalit.net

Fundación Navarra para la Calidad. www.qnavarra.com

Fundación Valenciana para la Calidad. www.gcva.es/fvq

Institut Balear de Desenvolupament Industrial. www.idi.es/qualitat

Proyecto Norma de Calidad. www.ongconcalidad.org

Club Asturiano de Calidad. www.clubasturianodecalidad.es

Club Gestión de la Calidad. www.clubdecalidad.es

Observatorio de Calidad para los servicios públicos. www.arrakis.es

European society for quality in health care. www.esqn.net

3.1. Sitio europeo dedicado a este modelo

EFQM es una organización sin ánimo de lucro formada por organizaciones o empresas miembros y creada en 1988. Es la propietaria del Modelo EFQM de Excelencia y gestiona el Premio Europeo a la Calidad. *EFQM-European Foundation for Quality Management*

Dirección: www.efqm.org

Glosario de Términos

INTRESS

Acción correctora.—Acción adoptada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable en una organización. Las acciones correctoras deben formar parte de un sistema de mejora continua.

Acción preventiva.—Acción adoptada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación indeseable potencial. También las acciones preventivas forman parte de un sistema de mejora continua.

Acreditación.—Es un proceso de reconocimiento oficial que sigue una organización que pretende ser Certificadora de Calidad. Se lleva a cabo por instituciones nacionales o internacionales del mundo de la Calidad. En España el organismo que acredita a organización es ENAC.

AENOR.—Es la Asociación Española de Normalización. Es la entidad acreditada por ENAC para la elaboración de Normas de calidad españolas, Normas UNE, y también para la adaptación

de las Normas europeas e internacionales al contexto español. También realiza formación, asesoramiento y certificación.

Alianzas.—Relaciones de trabajo entre dos o más partes que crean un valor añadido para el cliente. En la gestión del sistema de calidad debemos establecer alianzas con aquellas entidades que trabajan directamente con nosotros.

Análisis de fallos.—Se trata de observar científicamente los fallos de un proceso o subproceso, con el fin de detectar las causas que los originan y poder actuar en consecuencia.

Ambiente de trabajo.—Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. El ambiente de trabajo debe estar fundamentado en valores de cooperación y solidaridad, además de seguir una filosofía del desarrollo humano en la organización.

Auditoría interna del Sistema de Calidad.—Evaluación de la eficacia del sistema de calidad de una organización y su conformidad con respecto a la Norma de calidad que se ha implantado. También se observa si el Sistema de Calidad implantado es útil para alcanzar los objetivos de la propia organización.

Auditoría externa del Sistema de Calidad.—Evaluación de la eficacia del sistema de calidad de una organización y de su conformidad con respecto a las Normas de calidad, realizada por una entidad independiente y acreditada. Las Auditorías internas y externas son la última etapa del proceso de implantación de una Norma.

Autoevaluación.—Autoapreciación de los niveles de cumplimiento de la Norma de calidad de referencia en una organización. La Autoevaluación es un diagnóstico de la organización que se realiza en las primeras fases de implantación de una Norma de calidad.

Benchmarking.—Método de comparación entre dos o más organizaciones, de los resultados obtenidos en alguno o varios de sus procesos clave, con el fin de intercambiarse información para que cada uno mejore sus puntos débiles emulando lo mejor del otro.

Calidad:

1. Definición oficial de la ISO. Norma ISO 8402:1994. «Conjunto de características de una entidad (Producto, o Proceso, o Actividad u organización) que le confieren la aptitud para establecer las necesidades establecidas y las implícitas.»

2. Definición de AFNOR (Asociación Francesa para la Normalización) para la Gestión de Calidad en Servicios de Salud.

«Calidad es el conjunto de características evaluables que confieren al proceso de producción de productos intermediarios o finales, y de prestación de servicios intermediarios o finales hospitalarios, la aptitud de satisfacer las necesidades expresadas e implícitas del beneficiario de la asistencia y que satisfacen efectivamente al enfermo.»

3. Definición del Institute for Research o Quality, University of London, para los SERVICIOS PÚBLICOS dependientes de la Administración Local. «El grado de cumplimiento con los estándares acordados, así como el grado en que estos estándares están relacionados con las prioridades y necesidades de los usuarios, según los recursos que se disponen y otras limitaciones locales.»

Certificación.—Es el proceso que lleva a cabo una organización para obtener un reconocimiento oficial de entidades certi-

ficadoras, de que tiene implantado un sistema de gestión de calidad y cumple una Norma de Calidad.

Cliente.—Persona, colectivo o entidad que recibe un servicio de la organización.

Cliente final.—Usuario o colectivo al que va dirigido el servicio y por el cual se justifica la existencia de la organización.

Cliente interno.—Persona de la organización, ya sea empleado, voluntario o colaborador, a la que se dirigen las actividades de otras personas o grupos de la propia organización.

Creatividad.—La producción de ideas genera prácticas de trabajo y/o productos y servicios nuevos o mejorados.

Control de la Calidad.—Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada en que la calidad del servicio de una organización satisficará los requisitos exigidos.

Control estadístico de la calidad.—Es sinónimo al concepto de control estadístico de un proceso. O sea, el análisis estadístico de los resultados de un proceso con referencia a unos parámetros preestablecidos.

Conformidad.—En un proceso de Auditoría, satisfacción por parte de una organización de las exigencias o requisitos que una Norma exige.

Costes de calidad.—Son el coste que tiene una organización para desarrollar las actividades de control, evaluación, Auditorías y formación en calidad, con el fin de prevenir fallos y realizar un mejor servicio.

Costes de no calidad.—Son los costes que tiene una organización por los fallos que se tiene en un servicio antes o después que lo reciba el cliente.

Cultura.—Conjunto de comportamientos, principios éticos y valores que los miembros de la organización transmiten, practican y refuerzan.

Criterios de ejecución.—Referencia verificable respecto de la cual debe ser desarrollada una actividad o elemento del sistema.

Diagrama Causa-Efecto.—Es una de las siete herramientas que utilizan los grupos de mejora de gestión de calidad. Se trata de un gráfico que ordena, imitando la forma de la espina de un pez, las causas de un fallo problema del sistema de calidad o de un proceso.

Diagrama de Flujos.—Es una expresión gráfica —realizada con signos internacionalmente reconocidos— de un proceso o subproceso.

Diagrama de dispersión.—Es otra de las siete herramientas de calidad utilizadas en los grupos de mejora. Es un gráfico que se realiza con los datos observados de un fenómeno, introduciendo dos variables y observando el grado de dispersión o concentración de los datos.

Documentación.—Permite la comunicación del propósito y la consistencia de la acción. Cuando hablamos de documentación de un sistema de calidad, hablamos normalmente de manual, procedimientos, instrucciones y registros.

Defectos o fallos.—Es cuando un servicio no cumple con lo establecido en la Norma o cuando no satisface las expectativas del usuario. Puede haber una gama y graduación enorme de fallos. Cada organización debe descubrir los suyos y corregirlos.

Despliegue de la Calidad.—Desarrollo de todo el sistema de gestión de calidad, especialmente de los servicios que se van a

prestar, a partir del análisis de las necesidades y exigencias del cliente y las partes interesadas.

Desviación.—El incumplimiento que observa el auditor en el proceso de Auditoría de uno o varios aspectos de la Norma en referencia a un procedimiento determinado.

Eficacia.—Medida del grado de realización de los resultados planificados.

Eficiencia.—Medida del grado de productividad entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.

ENAC.—Entidad Nacional de Acreditación, es una entidad sin afán de lucro, adscrita al Ministerio de Industria, que acredita a empresas y entidades para poder certificar Normas y sistema de calidad.

Enfermedad laboral.—Enfermedad que ha sido causada por la actividad laboral de una persona o por el entorno.

Entorno (Ver Medio ambiente)

Evaluación de Calidad.—Es un proceso de verificación «in situ» sistemático, que pretende determinar en qué medida un proceso o una organización de servicios ejecuta con éxito uno o varios objetivos de calidad previamente fijados.

Excelencia.—Prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y logro de resultados. La excelencia es el máximo nivel de calidad al que puede llegar una organización.

Gestión de la calidad.—Aspecto de la gestión general de una entidad que determina y aplica la política de calidad y alcanza los objetivos previstos.

Gestión de Calidad Total.—Es una modalidad de gestión de calidad en la que toda la organización y sus miembros es-

tán implicados en conseguir satisfacer las expectativas de los clientes.

Gráfico de Pareto.—Es una de las siete herramientas clásicas de la gestión de calidad que utilizan los equipos de mejora. Es un tipo de gráfico en el que se identifican las causas de un fallo o problema según el grado de influencia que tiene sobre él.

Histograma.—Otra de las siete herramientas de la calidad, que permite agrupar y ordenar los datos de un fenómeno en un gráfico.

Hoja de comprobación.—Es un registro de control de calidad que utiliza la persona que realiza el servicio para controlar determinados puntos críticos de un proceso.

Incidente.—Acontecimiento o sucesión de acontecimientos que han causado o pudieran haber causado lesiones, enfermedades y/o daños (pérdidas) a los bienes, al medioambiente o a terceras partes.

Indicador de Calidad.—Son instrumentos de medida de la actividad de la organización. Normalmente los indicadores expresan la relación entre un objetivo marcado y el nivel al que se ha llegado. Los indicadores deben estar vinculados a los objetivos y éstos a los valores de la organización. Cuando se tienen implantados todos los indicadores clave de la organización se obtiene el llamado Panel Integral de Indicadores.

Inspección.—Acciones de control de calidad de un producto que se realizan antes de servirlo, o en el punto de recepción de pedidos, con el fin de observar que cumple con los requisitos de calidad establecidos.

ISO.—Federación mundial de organismos nacionales de Normalización. Está formada por países de todo el mundo y es la que se encarga de elaborar Normas internacionales de calidad.

Líderes.—Aquellas personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés y participan en la organización.

Manual de Calidad.—Es el documento de referencia básico de la organización en materia de Gestión de Calidad, en donde se define el sistema implantado y la política de calidad que lo sustenta.

Medio ambiente.—Ámbito en el que opera una organización, incluyendo el aire, el agua, la tierra, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones. En este contexto, el ámbito se extiende desde dentro de la organización hasta el sistema global.

Mejora continua.—Es el fin último de la implantación de un sistema de calidad: mejorar de manera progresiva y continuamente todas las actividades, productos y servicios que satisfagan a todas las partes implicadas en la organización, obteniendo con ello una importante aportación a la sociedad.

Metas.—Requisito específico de rendimiento, cuantificable en la medida de lo posible, perteneciente a la organización, que proviene de los objetivos relevantes y que necesita ser conseguido para alcanzar estos objetivos.

Misión.—Declaración que describe el propósito o razón de ser una organización y le da la personalidad específica, diferenciándola del conjunto de organización es similares.

Muestreo.—Es la selección de determinados elementos del total de productos o servicios que realiza una organización o que recibe desde fuera. El muestreo es una técnica para hacer viable determinados controles de calidad, encuestas, Auditorías, etc.

Norma de Calidad.—Según define ISO y la Norma europea EN 45020, una Norma «es un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que aporta por un uso común y repetido reglas, líneas directrices o características para actividades o sus resultados, garantizando un nivel óptimo en un contexto determinado».

No conformidad.—En el proceso de Auditoría, incumplimiento por parte de la organización auditada, de un requisito establecido en una Norma o por la propia organización. Puede haber no conformidades leves y graves. Entre las graves están las críticas que hacen que se suspenda la Auditoría y se aplaze la certificación.

Objetivo.—Metas, en términos de rendimiento, que una organización se fija para ser alcanzados y que deberán ser cuantificables, en la medida de lo posible. Los objetivos en una ONG deben estar en consonancia con sus valores. Se deben fijar una vez definida la política de calidad.

Organización.—Conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades, relaciones y actividades de transformación de unos bienes en otros de mayor valor.

Organización sin ánimo de lucro.—Organización cuyos beneficios obtenidos por el valor creado en sus actividades revierten en los fines y actividades de la misma.

Organización No Gubernamental de Servicios Sociales.—Es aquella organización sin ánimo de lucro que realiza servicios sociales, normalmente en colaboración con la Administración pública.

Parte interesada.—Persona o grupo de personas que tiene un interés en la gestión o éxito de la organización.

Peligro.—Causa potencial de daño, incluyendo las enfermedades o accidentes, daños a la propiedad, instalaciones, productos o al medio ambiente o pérdidas en la producción o aumento de la responsabilidad.

Política de calidad.—Enunciado general de un establecimiento relativo a los valores y el compromiso con la calidad del servicio hacia el usuario y con las partes interesadas. La política de calidad de una organización debe establecerse al inicio de implantación de una Norma de calidad y revisarse periódicamente.

Principios éticos.—Leyes morales, de carácter universal, que adopta la organización y por las que se guía.

Proceso.—Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar entradas en salidas de mayor valor añadido. El control de calidad de un proceso debe establecerse en la adaptación y mejora de una Norma de calidad. La gestión por procesos es el último estadio de un sistema de gestión de calidad.

Procedimiento.—Forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no.

Producto.—Resultado de un proceso que realiza la organización y satisface las necesidades de los clientes.

Punto crítico.—Aspecto, actividad, subproceso o proceso que puede ser controlado para evitar riesgos y fallos que puedan perjudicar a las personas de la organización o a los clientes.

Rendimiento.—Medida de lo alcanzado por un individuo, equipo, organización o proceso.

Riesgo.—Expresión de la probabilidad de que ocurra un acontecimiento peligroso específico y la severidad de las consecuencias de este acontecimiento.

Registro.—Documento que proporciona evidencias de los resultados conseguidos o evidencias de actividades afectadas.

Satisfacción del usuario.—Percepción positiva del usuario al comparar el servicio recibido con el servicio esperado.

Servicio.—Según la Norma ISO 8402 de vocabulario de calidad, el servicio es el resultado generado por las interacciones entre el profesional o voluntario con el usuario, así como aquellas actividades internas que realizan profesionales y voluntarios para gestionar las necesidades de los usuarios.

Sistema de la calidad.—Conjunto de la estructura de la organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad de una entidad.

Trazabilidad.—Capacidad de una organización para seguir la historia, aplicación o localización de todo aquello que está bajo consideración.

Usuario.—Persona o grupo que recibe un servicio.

Validación.—Confirmación mediante examen y provisión de la evidencia objetiva de que se satisfacen los requisitos particulares para una utilización determinada.

Valores.—Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones.

Visión.—Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.

Bibliografía

Servicio de Documentación
de Cáritas Española

- ALONSO, Vicente: *Dirigir con calidad total: su incidencia en los objetivos de la empresa*. Madrid: ESIC, DL 1990.
- ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, Manuel: *El liderazgo de la calidad total*. Madrid: Editorial Escuela Española, 1998.
- AMAT ORIOL (1992): *Costes de Calidad y de no calidad*. Eada Gestión.
- ASOCIACIÓN PARA LA CALIDAD: *Calidad por y para el hombre*, VI Congreso Nacional de Calidad, 1995, Ediciones Gestión 2000.
- ARMISTEAD, Colin: *Servicio y dedicación al cliente: respuesta al mayor reto empresarial de los años 90*. Barcelona: Folio, cop. 1994.
- BADIA, Albert; BELLIDO, Sergio: *Técnicas para la gestión de la calidad*. Madrid: Tecnos, 1999.
- BARLOW, J., y MOLLER, C. (1996): *Una queja es un regalo*. Gestión 2000.
- BANK, John: *The Essence of total quality management*. New York: Prentice Hall, 1992.
- BANKS, Jerry: *Principles of quality control*. Jerry BANKS. New York: John Wiley & Sons, cop. 1989.

- BARRETT, Richard: *Liberando el alma de las empresas: cómo crear organizaciones visionarias impulsadas por valores positivos*. Buenos Aires: SMS Editores, 2001.
- BARRIGA MARTÍN, Luis Alberto: «Calidad en los servicios sociales –reflexiones sobre la calidez». *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, 1.º trimestre, 2000, n.º 49, págs. 31-62.
- BASTONS PRAT, Miquel: *La toma de decisiones en la organización*. Barcelona: Ariel, 2000.
- BATTRAM, Arthur: *Navegar por la complejidad: guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión*. Barcelona: Grànica, D. L. 2001.
- BEARE, H. y otros: *Cómo conseguir centros de calidad*. Madrid, La Muralla, 1992.
- BENGOA ARANA, M.ª Ángeles; CELORIO YOLITO, M.ª José: «La calidad de las intervenciones sociales en las empresas de servicios humanos». *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, 1.º trimestre, 2000, págs. 63-84.
- BENDELL, Tony: *Implementing quality in the public sector*. London: Pitman, 1994.
- *Ventajas competitivas a través del benchmarking: análisis comparativo de la competencia para obtener ventajas competitivas en nuestra empresa*. Barcelona: Folio, 1994.
- BENITO VALENCIA, Cruz María de: «Guía para la implantación de la calidad total en PYMES». *Alta Dirección*, 1998, n.º 32, págs. 13-27.
- BERNILLÓN, A.: *Implantar y gestionar la calidad total*. Barcelona: Gestió 2.000, 1989.
- BERRY, Leonard L.: *Calidad de servicio: una ventaja estratégica para instituciones financieras*. Madrid: Díaz de Santos, 1989.
- BESTERFIELD, Dale H.: *Quality control*. 4th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1994.

- BLANCO, Adolfo: *Desarrollo de directivos y calidad total en la organización*. Madrid: ESIC, 1988.
- BOXWELL, Robert J.: *Benchmarking: para competir con ventaja*. Traducción Isabel Vallecillo Rubiera, Barbara McShane; revisión técnica José Ramón Zaratiegui. Madrid: McGraw-Hill, 1994.
- BREYFOGLE, Forrest W.: *Statistical methods for testing, development, and manufacturing*. New York: John Wiley & Sons, 1992.
- BROCKA, Bruce: *Quality management: gestión de calidad*. Buenos Aires: Javier Vergara, 1994.
- BUENO ABAD, José; ZARAGOZA PASCUAL, Gustavo: «Los servicios sociales como elementos de calidad de vida: paradoja para el futuro». *Cadernos de Psicología*, 2000, n.º 27, págs. 45-53
- CAPELLERAS SEGURA, Joan Lluís: «Desarrollo e implantación de programas de cambio organizativo: la gestión de la calidad total». *Papers*, 1999, n.º 58, págs. 105-118.
- CLUB GESTIÓN DE LA CALIDAD (1994): *Modelo de Calidad de la Fundación Europea para la Calidad*.
- CONGRESO ESTATAL DE INTERVENCIÓN SOCIAL (5. 1998. Madrid): *Calidad y responsabilidad compartida: retos del bienestar en el cambio de siglo*. Madrid: IMSERSO, 1999.
- CONSEJERÍA DE SALUD (1994): *Calidad percibida de los servicios sanitarios públicos de la Comunidad de Madrid. Encuesta Telefónica*. Comunidad de Madrid.
- COSTA, J. M. (1998): *Gestió de la qualitat en un món de Serveis*. Ed. Gestió 2000. Any 1998.
- DONABEDIAN, A. (1991): «Una aproximación a la monitorización de la calidad asistencial», *Control de Calidad Asistencial*, 6 (1), 1-6.
- DOMÍNGUEZ PACHÓN, María Jesús: «Sobre calidad profesional». *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, 2.º trimestre, 2000, n.º 50, págs. 71-86.

DRUMMOND, Helga: *Qué es hoy la calidad total: el movimiento de la calidad*. Bilbao: Deusto, D.L. 1995.

ENGLISH, F, y HILL, J.: *Calidad total en la educación. Aplicación de las ideas de Deming a la enseñanza*. México, Edamex, 1995.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM): Modelo de excelencia de la EFQM. Consultar en la página web: www.efqm.org

FANTOVA AZCOAGA, Fernando: «Gestión de calidad en servicios sociales: una aproximación a la calidad en el ámbito de la intervención social». *Mayores, Gestión y Empleo*, págs. 279-299.

– Modelo de gestión para organizaciones prestadoras de servicios. En: *IV Congreso Vasco de Sociología. Actas*. Bilbao: Asociación Vasca de Sociología, 1998, págs. 262-267.

FANTOVA AZCOAGA, Fernando; FUNDACIÓN EDE: *col. La gestión de organizaciones no lucrativas: herramientas para la intervención social*. Madrid: CCS, 2001.

FEAPS. CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES A FAVOR DE LAS PERSONAS CON RETRASO MENTAL: *Manuales de buena práctica FEAPS para personas con retraso mental*. Madrid: FEAPS, 2001; cd-rom.

FERNÁNDEZ DEL VALLE, Jorge: «La calidad de los servicios sociales de familia e infancia». *Papeles del Psicólogo*, 1999, n.º 74, págs. 38-45.

FOREM. Equipo Técnico del Área de Proyectos. *Estudio sobre la evolución de las actividades y sistemas de organización de las empresas de inserción laboral*. Madrid: Comisiones Obreras, 2001.

– Equipo Técnico del Área de Proyectos. *Estudio sobre la evolución de las actividades y sistemas de organización de las entidades no lucrativas*. Madrid: Comisiones Obreras, 2001.

FROMAN, B. (1994): *El manual de la calidad*. Edit. AENOR.

FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD: *Gestión de la acción social*. Consultar en la página web: www.empresaysociedad.org

- FUNDACIÓN ENTORNO: *Código de gobierno para la empresa sostenible*, 2002. Consultar en la página web: www.sms-consultants.net
- GALGANO, Alberto: *Los Siete instrumentos de la calidad total: manual operativo*. Madrid: Díaz de Santos, 1995.
- GARAU, Jaime: *Guía para la implantación de la norma ONG con calidad: una iniciativa para aumentar la calidad de los servicios sociales de las ONG de España*. Barcelona: INTRESS, 2002.
- GARAU, J., y NAVARRO, E. (2000): «Apostando por un modelo de calidad propio para las ONG», *Revista de Servicios Sociales y Política Social: Calidad* 1 y 2, núms. 49 y 50. Varios autores.
- GLOBAL REPORTING INICIATIVE: *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad sobre actuaciones económicas, medioambientales y sociales de la empresa*. 2000. Consultar página web: www.sms-consultants.net
- GRAN BRETAÑA: Ministerio de Salud. Inspección de Servicios Sociales. *Las Residencias son para vivir: modelo para evaluar la calidad de la atención y la calidad de vida en las Residencias para personas*. Vitoria: Diputación, Departamento de Bienestar Social, 1998.
- GRIMA CINTAS, Pedro: *Técnicas para la gestión de la calidad*. Madrid: Díaz de Santos, 1995.
- GUASPARI, John: «La calidad no es una forma de vida, ¿por qué tenemos que estar a la defensiva?» *Harvard-Deusto Business Review*, 1998, n.º 84, págs. 42-46.
- HAYES, Bob E.: *Cómo medir la satisfacción del cliente: desarrollo y utilización de cuestionarios*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 1995.
- HERNÁNDEZ ARISTU, Jesús, coord.: *La supervisión: calidad de los servicios: una oportunidad para los profesionales de ayuda*. Navarra: Eunat, 1999.
- *La supervisión. Un sistema de asesoramiento y orientación para la formación y el trabajo*. Valencia, Edit. Nau Llibres, 2000.

- HERNÁNDEZ, Arnaldo: *Just-in-time quality*. PTR Prentice Hall, 1993.
- HERNÁNDEZ YAÑEZ, Juan; FANTOVA AZCOAGA, Fernando; SACANELL BERRUECO, Enrique: *El imperativo de la calidad en la acción social*. Madrid: Cáritas Española, D. L. 2000.
- HOROVITZ, Jacques: *La Calidad del servicio*, Jacques HOROVITZ; prólogo de Gilbert Trigano; revisor técnico. Madrid: McGraw-Hill, DL 1993.
- *La Satisfacción total del cliente: la excelencia en la calidad de los productos*. Barcelona: Folio, 1994.
 - *La Satisfacción total del cliente: los 50 mejores ejemplos de empresas que alcanzaron la satisfacción total de los clientes*, II. Barcelona: Folio, 1994.
- IBARZÁBAL, E.: *La pasión por mejorar*. Vitoria: Iceberf Prospectiva, 1996.
- INTRESS: *Contenido de la norma. ONGs con calidad*. Consultar la página web: www.intress.org.
- IRACHETA, José Miguel; PRIDA, Bernardo; ABARCA, César: «Metodología práctica para el diseño e implantación de sistemas de la calidad según las Normas ISO-9000 en pequeñas y medianas empresas». *Dirección y organización. Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 200, n.º 23, págs. 22-30.
- JORNADA EVOLUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE INSERCIÓN LABORAL (2001. Madrid). Conclusiones. Madrid: C.C.O.O., 2001.
- JORNADAS DE TRABAJO DEL COMITÉ ESPAÑOL PARA EL BIENESTAR SOCIAL (2000. Madrid): *Calidad y servicios sociales*, organizan, INTRESS y el Comité Español para el Bienestar Social. Madrid: [s. n.], 2000.
- JURAN INSTITUTE (1994): *Mejora de la Calidad en los Servicios*. Ed. AENOR.
- JURAN, J. M.: *Manual de control de la calidad*. Traducción: Josep Maria Vallhonrat Bou. 4.ª ed. Madrid: McGraw-Hill, DL 1993.
- KAHAN, Joan (1990): *Gestión de calidad en los centros sanitarios*. S.G. Editores. Barcelona.

- KEANE, S. (1998): *Managing Patient Expectations*. Jossey-Bass Publishers.
- KARLÖF, Bengt: *Benchmarking: a signpost to excellence in quality and productivity*; translated by Alan J. Gilderson. Chichester [etc.]: John Wiley, cop. 1993. x, 197 págs.: gráf.; 24 cm. ISBN 0-471-94180-8.
- KINLAW, Dennis C.: *Continuous improvement and measurement for total quality: a team-based approach*. Dennis C. KINLAW. San Diego, Calif. [etc.]: Pfeiffer [etc.], cop. 1992.
- LABOUCHEIX V., Limusa (1992): *Tratado de la Calidad Total*. Noriega Editores.
- LACASTA, J. J.: *Los manuales de calidad de FEAPS*. Siglo Cero, 1999, n.º 185.
- LECLET, H. (1999): *Qualité en santé. 150 questions pour agir*. Ed. AFNOR.
- LÓPEZ DE FORNODA, Faustino: «Derechos ciudadanos y calidad en los servicios sociales». *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, 2.º trimestre, 2000, n.º 50, págs. 9-26.
- LÓPEZ RUPÉREZ, F.: *La gestión de calidad en educación*. Madrid: La Muralla, 1994.
- LUQUE I AGUES, Oto: *Aspectos organizativos y de gestión en servicios gerontológicos*. Valencia: Generalitat, 1995.
- LLORENS, F. J. (1996): *Medición de la Calidad de Servicio*. Universidad de Granada.
- MARÍN LEÓN, et al. (1996): *Manual de Buenas prácticas para residencias de personas ancianas*. Diputación Foral de Álava.
- MARQUET, R, y URIS, J. (1994): «La mejora de la calidad en atención primaria», volumen 1, núm. 1, enero. FMC. Servei Valencià de la Salut.
- MARTÍN, Lawrence L. (1993): *Total Quality Management in Human Services Organization*. Londres: Ed. Sage.

- MARTÍN QUIRÓS, María Angustias (*et al.*): «Una experiencia de formación-acción orientada a la gestión de la calidad en servicios sociales». *Intervención Psicosocial*, 2001, n.º 1, págs. 117-126.
- MEDINA TORNERO, Manuel Enrique: «La implantación de la calidad en servicios sociales. Desafío a la tradición». *Papeles del Psicólogo*, 1999, n.º 74, págs. 25-37.
- MÉNDEZ DE VALDIVIA, María: «La calidad como factor clave en el desarrollo del sistema público de servicios sociales del año 2000». *Cuadernos de Trabajo Social*, 1999, n.º 12, págs. 77-92.
- MERINO DÍAZ DE CERIO, Javier: «La gestión de la calidad total: implicaciones organizativas». *Esic-market*, 1999, n.º 104, págs. 137-151.
- MERLI, Giorgio: *La calidad total como herramienta de negocio*. Madrid: Díaz de Santos, 1994.
- MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrián: *La hora de los gurús: visionarios y nuevos profetas de la gestión empresarial en el mundo*. Madrid: Alianza, 1998.
- MILIND, M. (1989): *El cliente es la clave*. Madrid: Díaz de Santos, S. A.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (1999): *Encuesta de calidad de vida en el trabajo*.
- MIRA, José Joaquín (*et al.*): «Concepto y modelos de calidad. Hacia una definición de calidad asistencial». *Papeles del Psicólogo*, 1999, n.º 74, págs. 3-11.
- MONTERO SIMO, María José: «La planificación en las ONGD». *Revista de Fomento Social*, julio-septiembre 2001, n.º 223, págs. 433-459.
- MONTORO RODRÍGUEZ, Julián: «Factores determinantes de la calidad del cuidado asistencial institucional a personas mayores y/o con discapacidad». *Papers: Revista de Sociología*, 1999, n.º 57, págs. 89-112.
- MONTSERRAT I CODORNIU, Julia: *Técnicas de gestión económica para entidades sin ánimo de lucro*. Barcelona: Hacer, D. L. 1996.

- MOYA VAQUERO, Estelia: «Herramientas para gestionar la calidad en un centro de servicios sociales». *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, 1.º trimestre, 2000, n.º 49, págs. 85-90.
- NAVARRO TUNEL, Edita; GARAU SALAS, Jaime: «Apostando por un modelo de calidad propio». *Revista de servicios sociales y política social*, 1.º trimestre, 2000, n.º 49, págs. 91-96.
- OSTROFF, Frank: *La organización horizontal: la forma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI*. México: Oxford University Press, 2001.
- PALACIO AREITIO, Ignacio: *Guía para gestores de proyectos y empresas de economía social*. Madrid: Cáritas Española, 1998.
- PALOM IZQUIERDO, Francisco Javier: *Círculos de calidad: teoría y práctica*. Barcelona: Marcombo, cop. 1987.
- PARASURAMAN, A., et al. (1993): *Calidad Total en la gestión de servicios*. Madrid: Edit. Díaz de Santos, S.A.
- PEIRÓ, José María; MARTÍNEZ-TUR, Vicente; RAMOS LÓPEZ, José: «El triángulo de la calidad de servicio: una aproximación psicosocial». *Papeles del Psicólogo*, 1999, n.º, 74, págs. 18-29.
- PINEDA, Pilar: coord. *Pedagogía laboral*. Barcelona: Ariel, 2002.
- *Gestión de la formación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 2002.
- PROYECTO DE LA ESFERA: *Carta humanitaria y normas mínimas de respuesta humanitaria en casos de desastres*. Ginebra: El Proyecto Esfera, 2000.
- RIBES PONS, Angel: «Ética, excelencia y calidad total». *Harvard-Deusto Business Review*, 1998, n.º 84, págs. 48-53.
- RIMBAU, Cristina: «Nuevos planteamientos en los servicios sociales». *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, segundo trimestre, 2001, n.º 54, págs. 9-23.

- ROSANDER, A. C. (1995): *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. Madrid: Edit. Díaz de Santos, S.A.
- *La búsqueda de la calidad en los servicios*. A. C. ROSANDER. Madrid: Díaz de Santos, cop. 1992.
 - *Deming's 14 points applied to services*. New York [etc.]: Marcel Dekker Milwaukee: ASQC Quality Press, cop. 1991.
 - *The Quest for quality in services*. A. C. ROSANDER. Wisconsin: Quality Press New York: Quality Resources cop. 1989.
- RUEDA, J. M. (1993): *Programar, Implementar proyectos y evaluar*. Colección Instrumentos para la acción, núm. 5. INTRESS.
- SACANELL BERRUECO, Enrique: «El concepto de calidad en la gestión de los servicios sociales». *Zerbitzuan*, 1994, n.º 26, págs. 63-88.
- «Reflexiones y experiencias sobre calidad desde un servicio social municipal». *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, primer trimestre, 2000, n.º 49, págs. 9-30.
- SALAMON, Lester M. (et al.): *La sociedad civil global: las dimensiones del sector no lucrativo: proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins*. Bilbao: Fundación BBVA, D. L. 2001.
- SALVADOR PEDRAZA, María José: «Los retos de la calidad en los Servicios Sociales». *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, 21 trimestre, 2000, n.º 50, págs. 27-53.
- SANSALVADOR, Manuel E.; TRIGUEROS, José A.; REIG, Javier: La gestión de la calidad total en la PYME a partir de los sistemas ISO 9000. Información comercial española. *Revista de Economía*, 1999, n.º 781, págs. 157-183.
- SENLLE, Andrés: *Calidad total en los servicios y en la Administración pública*, Andrés SENLLE. Barcelona: Gestión 2000, cop. 1993.
- SENLLE, A., y VILLAR, J. (1996): *ISO en empresas de servicios*. Ediciones Gestión 2000, S. A.

- SÉRIEYX, Hervé: *El Desprecio cero: hacia la calidad total*. Traductor: Rafael Lefort. Madrid [etc.]: McGraw-Hill, DL 1993.
- TRINIDAD REQUENA, A. coord.: *Evaluación y calidad en las organizaciones públicas*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2001.
- UGALDE, Mikel; TRAPOTE, Ana: «La gestión de la calidad en las organizaciones de acción Social». *Zerbitzuan*, 1999, n.º 37, págs. 51-59.
- VARIOS: *El imperativo de la calidad en la acción social*. Madrid: Cáritas Española, 2000.
- VERNIS DOMENECH, Alfred (et al.): *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Deusto, 1998.
- VILLAR BARRIS, J. F.: *Cómo implantar la gestión de calidad total*. Madrid: Fundación Confemetal, 1997.
- ZAÏDI, A.: *QFD: despliegue de la función de la calidad*. Versión española por: Jesús Nicolau Medina, Mónica Nicolau Gozalbes. Madrid: Díaz de Santos, cop. 1993.
- ZAIRI, Mohamed: *Practical benchmarking: the complete guide*. London [etc.]: Chapman & Hall, cop. 1994.
- ZEITHAML, Valarie A.: *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Díaz de Santos, cop. 1993.

Últimos títulos publicados

	Euros
N.º 108 Informática, información y comunicación (Julio-septiembre 1997)	9,02
N.º 109 Trabajando por la justicia (Octubre-diciembre 1997)	9,02
N.º 110 Educación y transformación social (Enero-marzo 1998)	9,56
N.º 111 La España que viene (Abril- junio 1998)	9,56
N.º 112 Las personas mayores (Julio-septiembre 1998)	9,56
N.º 113 El despertar de América Latina..... (Octubre-diciembre 1998)	9,56
N.º 114 Derechos Sociales y Constitución Española (Enero-marzo 1999)	9,92
N.º 115 España y el Desarrollo Social..... (Abril-junio 1999)	9,92
N.º 116 El trabajo, bien escaso (Julio-septiembre 1999)	9,92
N.os 117-118 Las Empresas de Inserción a debate..... (Octubre-diciembre 1999-Enero-marzo 2000)	15,03
N.º 119 Ciudades habitables y solidarias (Abril-junio 2000)	9,92
N.º 120 Adolescentes y Jóvenes en dificultad social (Julio-septiembre 2000)	10,82
N.º 121 El desafío de la migraciones (Octubre-diciembre 2000)	10,22
N.º 122 2001 Repensar el voluntariado. (Enero-marzo 2001)	10,22
N.º 123 Europa: proyecto y realidad (Abril-junio 2001)	10,22
N.º 124 Jóvenes del siglo xxi. (Julio-septiembre 2001)	10,22
N.º 125 Las otras caras de la globalización (Octubre-diciembre 2001)	10,22
N.º 126 Deuda externa y ciudadanía (Enero-marzo 2002)	10,76
N.º 127 Salud y calidad de vida (Abril-junio 2002)	10,76
N.º 128 La calidad como imperativo en la Acción Social (Julio-septiembre 2002)	10,76

Próximos títulos

N.º 129 Redes de solidaridad..... (Octubre-diciembre 2002)	10,76
---	-------