

CONGRESO

Calidad, Tercer Sector y Política Social

www.plataformaongs.org

Sede
Avda. Reina Victoria, 28, 3ª planta
28003 Madrid
Tel.: 91 535 10 26
Fax: 91 535 05 82



CONGRESO

Calidad, Tercer Sector y Política Social





Calidad, Tercer Sector y Política Social

CONGRESO

Nota: debido a que no todas las personas que han intervenido durante las sesiones de debate se identificaron, se ha optado por no señalar ninguna de ellas, de modo que en este documento sólo quedarán identificadas las personas que hayan participado como ponentes o coordinadores de las sesiones.

7	INTRODUCCION	
9	INAUGURACIÓN	
19	PONENCIA INAUGURAL La gestión de calidad y el papel del Tercer Sector en la política social	
41	DEBATE Situación actual de la calidad en el Tercer Sector de Acción Social. Balance y planes de futuro	
59	MESA REDONDA 1 Estrategias para involucrar al Tercer Sector de Acción Social en la calidad	
89	MESA REDONDA 2 La calidad en la acción social: Tercer Sector, administraciones públicas y otros agentes	
117	MESA REDONDA 3 Evaluación y reconocimiento de la calidad: alternativas para el Tercer Sector de Acción Social	
165	TALLER 1 Implantación de la calidad en el Tercer Sector de acción social: dificultades y alternativas	
177	TALLER 2 Principales retos en la implantación de la calidad en una ONG: estrategias de abordaje	
201	TALLER 3 La satisfacción de los clientes	
233	PONENCIA DE CLAUSURA	

Edita Plataforma de ONG de Acción Social
Avda. Reina Victoria, 28, 3ª planta
28003 Madrid
Tel. 91 535 10 26
Fax 91 535 05 82

Depósito Legal OJO PONER EN IMPRENTA

Diseño másgráfica

Preimpresión e impresión Artegraf Industria Gráfica, S.A.
Sebastián Gómez, 5-1ª
28026 Madrid

Edición española disponible en la página web www.plataformaongs.org

© de la Edición Plataforma de ONG de Acción Social

Los días 12 y 13 de diciembre de 2006, 150 representantes de 85 organizaciones no gubernamentales de todo el territorio español nos reunimos en Madrid en el marco del Congreso sobre Calidad, Tercer Sector y Política Social, organizado por la Plataforma de ONG de Acción Social en colaboración con la Comisión de Calidad del Consejo Estatal de ONG de Acción Social y el apoyo de Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

En un momento clave para las organizaciones del Tercer Sector, que afrontamos la necesidad de implantar la gestión de la calidad, e incluso de acreditarla, en un contexto cambiante y cada vez más competitivo, los principales objetivos del Congreso eran favorecer la implantación de la calidad en el sector; analizar los avances conseguidos en esta materia en los últimos años, el estado actual en la implantación de la calidad en las ONG y las perspectivas de futuro; y compartir información y experiencias, al tiempo que resolver dudas, vencer miedos y resistencias.

Este Congreso sirvió además para poner de relieve que son ya numerosas las ONG que han realizado, están realizando o empiezan a iniciar esfuerzos para incorporar la cultura de la calidad en sus organizaciones, como quedó de manifiesto en la presentación de diversas experiencias por parte de organizaciones de distintos ámbitos, zonas y envergaduras. Igualmente, entendemos que la elevada asistencia al Congreso supone en sí misma una demostración del interés, de determinación, que el sector tiene por la implantación de la calidad.

Una constatación más de esta disposición fue la adhesión a la Declaración de compromiso de Calidad en el Tercer Sector de Acción Social por parte de 67 ONG que firmaron dicha Declaración, quedando en la actualidad a disposición de cualquier otra organización que desee adherirse con su firma.

Las conclusiones del Congreso, relacionadas al final de este documento, supondrán una fuente de conocimiento que nutrirá el borrador del segundo Plan de Calidad del Tercer Sector de Acción Social que el Consejo Estatal de ONG de Acción Social está preparando. Constituirán, por tanto, un pulso del sector en el momento actual, de nuestras inquietudes y de nuestras necesidades ante la constatación de una exigencia cada vez mayor en el desarrollo de nuestra actividad.

El Congreso se estructuró en base a ponencias, exposición de experiencias, mesas redondas y talleres, con el denominador común de una activa participación por parte de los asistentes, lo que sin duda ha contribuido a enriquecer enormemente sus resultados. En este libro hemos recogido de forma cronológica el desarrollo del mismo y las aportaciones que ponentes y asistentes realizaron, con la convicción de que servirá de material de referencia para el sector.

Agradecemos profundamente vuestra asistencia y contribuciones y, tanto a los que no pudimos acompañaros como a los que sí compartieron estas dos jornadas con nosotros, vuestro interés y empeño en la mejora de la calidad en el Tercer Sector de Acción Social.

Plataforma de ONG de Acción Social

Inauguración

CONGRESO

- Juan Lara
Presidente de la Plataforma de ONG de Acción Social
- Amparo Valcarce
Secretaria de Estado de Servicios Sociales, Familias y Discapacidad
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

INAUGURACIÓN



Juan Lara, presidente de la Plataforma de ONG de Acción Social.

→ JUAN LARA

Presidente de la Plataforma de ONG de Acción Social

Estimados congresistas,

Para centrar el tema que nos ocupa sobre la situación actual de la calidad en nuestro sector, me gustaría muy brevemente destacar que en nuestro sector hemos avanzado en los últimos años en gran medida en esta materia.

Esta constatación la hago desde mi puesto de Coordinador del Grupo de Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social del Consejo Estatal de ONG de Acción Social, pues des-

de esta posición les puedo asegurar que el tema de la calidad fue una de las cuestiones claves en los grupos de trabajo que dieron como resultado este plan, recogiendo en el mismo la necesidad de revisar crítica y permanentemente los criterios de calidad propios del sector para incorporar compromisos definitivos sobre transparencia y responsabilidad social. Responsabilidad y transparencia que demanda nuestra sociedad, junto con nuestro compromiso solidario.

Como respuesta a esta demanda, la Plataforma de ONG de Acción Social que presido ha asumido el plan para el fomento de la calidad en su plan estratégico, lo que se ha traducido en la ejecución de un programa que lleva ya más de tres años de experiencia.

A la luz de los resultados de esta experiencia, permítanme que comparta con ustedes algunas de mis conclusiones:

En primer lugar, las expectativas y la participación que ha generado este congreso, celebrado en el marco del *Programa para el fomento de la calidad*, con más de 150 participantes de unas 85 organizaciones de todo el territorio español, son una demostración de que podemos empezar a hablar de calidad en nuestro sector, no tan sólo como una apuesta de futuro sino como una realidad.

En los últimos años, han sido numerosas las ONG que han realizado esfuerzos en incorporar la cultura de la calidad, varios ejemplos e iniciativas se presentarán en este congreso, contamos ya con numerosos éxitos y también fracasos, que nos permitirán analizar en profundidad este aspecto en nuestro sector.

Empezar a incorporar los principios de la calidad en nuestro sector no resulta tan extraño. Cuando iniciamos nuestro Programa de fomento de la calidad, creíamos que todavía no estábamos preparados como sector, incluso mirábamos con admiración las experiencias de otros sectores, pero pronto nos dimos cuenta de que los principios que se pretendían alcanzar no eran tan extraños para nosotros. Todo lo contrario, eran principios ya incorporados en nuestra cultura: el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación, la mejora continua...

También en calidad hemos demostrado una de nuestras fortalezas: la capacidad de impulsar y desarrollar iniciativas en red. Muchos han sido los proyectos donde las ONG han teni-

do claro que el camino a recorrer no debía realizarse aisladamente, si se perseguían los mejores resultados.

Pero también en estos momentos en que todavía nos queda mucho trabajo por realizar, conviene no perder de vista y tener presente riesgos que debemos evitar. Quizás el más importante sea que todo nuestro esfuerzo al final quede simplemente en utilizar la calidad como un instrumento de clasificación de ONG, donde intentemos colocar un grupo de ONG frente a otro.

Nuestro esfuerzo debe ir siempre dirigido hacia un compromiso con la persona, con el destinatario final de nuestra acción, un compromiso con nuestra gestión, un compromiso hacia las personas que depositan en nosotros su confianza, y este compromiso debe ser asumido por el conjunto de las ONG. Los principios de la calidad, por tanto, deben ser elementos que identifiquen al conjunto de las ONG, como respuesta a la demanda de la sociedad.

Otro de los riesgos que debemos evitar es entender la calidad simplemente como un aspecto que los equipos técnicos de las ONG deben tener en cuenta en su gestión. Somos los líderes de las ONG los que debemos asumir y apoyar este cambio cultural.

Y en este cambio queremos contar con el apoyo de las administraciones públicas, compartiendo nuestro compromiso de mejora en la gestión.

Finalmente, tras estas conclusiones, quiero anticipar mis deseos de que sus aportaciones y las conclusiones de este congreso nos sirvan para marcar un punto de inflexión en las estrategias comunes, que contribuyan a compartir un nuevo plan estratégico para el fomento de la calidad en nuestro sector. Por ello, les animo a participar activamente en las actividades, ya que con ello, sin duda todo el sector avanzará.

Muchas gracias.



Juan Lara, presidente de la Plataforma de ONG de Acción Social.

→ AMPARO VALCARCE

**Secretaria de Estado de Servicios Sociales, Familias y Discapacidad
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales**

*“En el trabajo de las ONG la calidad
y la ética aparecen siempre unidas”*

En primer lugar, expresar mi satisfacción por participar en este congreso. Se trata de una iniciativa sin duda muy importante, sobre todo para avanzar en la senda modernizadora que debe guiar la labor de las organizaciones no gubernamentales, las organizaciones solidarias, y creemos que esto va a tener un gran impacto en los próximos años. Porque es también la línea marcada por el recientemente aprobado Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social.

No podemos correr el riesgo de que la calidad se convierta sólo en una moda pasajera. Y esto es importante porque la calidad es más necesaria que nunca en el ámbito del Tercer Sector de Acción Social. Durante los últimos años España ha conocido un crecimiento espectacular del sector asociativo, tanto en el número de organizaciones no lucrativas como en el número de voluntarios que dedican una parte de su tiempo a la lucha contra la exclusión social. El resultado de este proceso de crecimiento ha sido el fortalecimiento de la sociedad civil y la consolidación de la participación social como un derecho ciudadano. Ahora bien, este crecimiento se ha visto acompañado de la aparición de nuevos retos. Nuevos retos que se deberán afrontar en los próximos años. Tras de esa etapa de crecimiento cuantitativo, el Tercer Sector de Acción Social tiene que enfrentarse a la nueva etapa que suponen los factores cualitativos, que se erigen ahora en un elemento fundamental, sobre todo para definir cuál tiene que ser el papel que corresponde a las ONG en una sociedad como la nuestra, cada vez más competitiva, más cambiante y más globalizada. El desafío cualitativo tiene que pasar necesariamente por el fomento de la cultura de la calidad. Esa cultura de la calidad tiene que impregnar la gestión de las ONG. Las ONG deben establecer en su seno sistemas de mejora continua orientados a la satisfacción de los beneficiarios de vuestra actuación.

A lo largo de este congreso que ahora inauguramos vamos a tener la oportunidad de analizar los principios y las fases que orientan la gestión de calidad. En este momento me gustaría detenerme en dos aspectos fundamentales del reto de la calidad, que son el compromiso ético y la transparencia: no hay calidad sin compromiso ético, no hay calidad sin transparencia.

El acceso a la asistencia y a los servicios sociales por parte de los ciudadanos necesitados se configura hoy como un verdadero derecho subjetivo, que debe ser exigible tanto a los poderes públicos como también ante cualquier otro agente que preste también esos servicios. De ahí la necesaria vinculación de la actuación de las ONG con el imperativo, no solamente jurídico, sino también ético. Se trata, ante todo, de contar con las personas que son destinatarias de la acción social, tener en cuenta sus aspiraciones y sus exigencias mediante la consulta y la participación a lo largo de todo el proceso. Tanto al comienzo, al detectar e identificar sus necesidades; en el desarrollo, para corregir posibles desviaciones; y al final, para evaluar los resultados. Por lo tanto, la participación es un elemento importantísimo. Es especialmente importante para las organizaciones solidarias, porque la mayoría de ellas centra su atención en personas con especiales dificultades, sobre todo para dejar oír su voz. Así que, si vosotros, las ONG, no cultiváis la participación de los beneficiarios, todavía

se va a ocultar más la voz de las personas más necesitadas. El Tercer Sector de Acción Social ha de extremar su compromiso con la calidad desde las consideraciones de la dignidad de los derechos inherentes a la condición humana. En el trabajo de las ONG la calidad y la ética aparecen siempre unidas. Por lo tanto, ya tenemos un elemento muy importante como es la participación. Y, en segundo lugar, no nos llega con cumplir con el marco jurídico, tenemos que ir más allá y tener nuestro propio compromiso ético.

La gestión de calidad se relaciona también con el logro de la máxima transparencia. Por lo tanto, algo más que cumplir con la legalidad, un objetivo que debe guiar la actuación del Tercer Sector de Acción Social es la transparencia. Las ONG se relacionan con una serie de actores clave que demandan una información seria, rigurosa y accesible. Éste es el concepto de transparencia que manejamos en relación con la actividad que desarrollan las ONG. Ello implica abordar esta cuestión desde diferentes ámbitos, pero al menos, desde los siguientes.

En primer lugar, transparencia en cuanto a la misión, los valores y la actividad. Mediante una adecuada estrategia de comunicación que evite cualquier oscurantismo, intentando poner a disposición de los ciudadanos toda la información que les permita no sólo conocer las actividades, sino incluso en qué condiciones pueden colaborar con la entidad, basándose en una relación de mutua confianza

En segundo lugar, la transparencia financiera. Se traduce en una permanente rendición de cuentas a la sociedad, acerca de la utilización de los recursos, y no sólo de los de naturaleza pública, sino también de los de naturaleza privada.

Y, por último, la transparencia en la gestión, a través del funcionamiento democrático, participativo, de los diferentes órganos y niveles de decisión de la propia organización.

En la medida en que una organización social actúe con la transparencia suficiente para transmitir a la sociedad un mensaje de coherencia entre su actuación, los principios que defiende y los valores que inspiran su misión estará consolidando su prestigio actual y cimentando su supervivencia futura. Además estará incrementando su capacidad de influencia en las propias políticas públicas, porque este prestigio tiene lógicamente un crédito y ese crédito es el que le va a permitir presentarse ante las políticas públicas con una consecuen-

cia: potenciar ante las instituciones y la sociedad su papel como agente de transformación social, que es sin lugar a dudas la vocación de la inmensa mayoría de las ONG.

Por lo que hace referencia a las subvenciones que gestiona el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, los sistemas de calidad y el sometimiento a auditorías externas figuran ya por supuesto entre los criterios generales de valoración que rigen nuestras convocatorias públicas. Y nuestra voluntad es que estos criterios vayan cobrando mayor importancia durante los próximos años. Por ello, dentro del Consejo Estatal de ONG se ha puesto en marcha este grupo de calidad.

Al mismo tiempo, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, consciente del esfuerzo adicional que implica la introducción de nuevos métodos de gestión, quiere colaborar activamente en la modernización de las ONG. Los poderes públicos no sólo exigimos calidad, sino que también nos esforzamos en fomentarla mediante políticas públicas que van a afectar al Tercer Sector. Por ejemplo, el Plan Estatal de Voluntariado para el año 2005-2009, que hemos aprobado recientemente, contempla la incorporación de modelos de gestión con calidad cercanos al Tercer Sector, tanto en sus programas, en su funcionamiento interno, como en la planificación económica, la evaluación de los proyectos, el sometimiento a auditorías, o el trabajo en red. Asimismo, quiero destacar el reciente Acuerdo Marco con el Tercer Sector para el Desarrollo de Programas de Interés Social. En este acuerdo marco, hemos incluido una cláusula dedicada expresamente al compromiso de calidad, eficacia y transparencia. Este acuerdo es más conocido como el “acuerdo del 0,7”, el acuerdo por el cual se pasa de la financiación del 0,5 del IRPF al 0,7. Y uno de los compromisos que ha adoptado el Tercer Sector es justamente el de la calidad. En este acuerdo se recoge además que las administraciones públicas, a través de las correspondientes ayudas y subvenciones, vamos a apoyar la incorporación de procesos de mejora continua y de máxima transparencia en el seno de las ONG.

Finalmente, me gustaría subrayar la importante labor que en esta materia está desarrollando el Consejo Estatal de ONG de Acción Social, sobre todo, a través de su Grupo de Trabajo del Plan Estratégico, en cuyo seno se integra la comisión que persigue el impulso de la calidad en el Tercer Sector. Pero, sin duda, una de las políticas públicas que más favorece la acción y sostenibilidad de las ONG es mejorar vuestra suficiencia financiera para que podáis desarrollar programas eficaces y de calidad. Y, eso sí, para los fines de interés social.

Con ese objetivo, como bien sabéis, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales hemos acordado y firmado con vosotros, con las ONG de acción social, ampliar el 0,5 al 0,7 en el porcentaje destinado a proyectos sociales de la asignación voluntaria de los ciudadanos en su declaración del IRPF. En la convocatoria del año 2006 la recaudación para otros fines de interés social ya sufrió un incremento muy importante: como sabéis, superó los 127,2 millones de euros, de los cuales 101,7 millones son gestionados por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, y el resto, es destinado a los proyectos de cooperación en el exterior. Por lo tanto, el impacto que el incremento del 0,5 al 0,7 va a tener en la sostenibilidad financiera de las ONG es, sin lugar a dudas, muy importante, y va a redundar en la calidad de la gestión.

La organización de este congreso es un ejemplo de las iniciativas que han de desarrollarse en el seno del sector asociativo y constituye una ocasión inmejorable para avanzar en el reto de la calidad, por lo que les deseo el mayor de los éxitos, sobre todo porque la consecución de los objetivos que este encuentro persigue es un reto que comparte también el gobierno de España. Muchas gracias.

Con las personas que me acompañan declaro inaugurado este congreso sobre Calidad, Tercer Sector y Política Social. Muchas gracias.



De izquierda a derecha: Juan Lara (Presidente de la Plataforma de Ongs de Acción Social), Amparo Valcarce (Secretaria de Estado de Servicios Sociales, Familias y Discapacidad. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), Paulino Azúa (Coordinador de la Comisión de Calidad del Consejo Estatal de ONG de Acción Social)

Ponencia inaugural:

La gestión de calidad y el papel
del Tercer Sector en la política social

→ Fernando Fantova
Consultor social

PONENCIA INAUGURAL

→ **FERNANDO FANTOVA**
Consultor social

Fernando Fantova, consultor social.

“La gestión de calidad nos tiene que servir para gestionar el recurso más valioso de nuestras organizaciones: las personas.”

Al llegar hoy aquí, lo primero que me ha llamado la atención es que, no sé por qué, esperaba un público más joven. Creo que esto es también un síntoma de que en un foro de estas características hay personas que ya vamos haciendo un recorrido, que ya tenemos una edad y eso también ha incrementado para mí el sentimiento de agradecimiento y de satisfacción, y el honor que supone poder iniciar, poner las primeras ideas en este congreso.

Yo he entendido lo que os tengo que contar de la siguiente manera: intentar ubicar los términos de referencia, las reflexiones iniciales sobre las tres cuestiones sobre las que gira todo el congreso. Quien habla se coloca como un participante observador; yo soy una persona que formo parte como voluntario de organizaciones del Tercer Sector, pero que he tenido la suerte y la oportunidad de poder estudiarlo, de hacer un trabajo de investigación y a la vez que, profesionalmente, de forma remunerada, trabajo como consultor en el ámbito. Creo que esa posición es buena para hacer reflexiones, reflexiones que están basadas en la observación, en el estudio, en la lectura de otras personas que también escriben y que sobre todo someto a vuestra consideración para que, en función del diálogo que mantengamos, al acabar este tiempo, esté en condiciones de decir cosas diferentes.

Mi ponencia consta de tres partes. En primer lugar, siento la necesidad de aclarar de qué estamos hablando cuando nos referimos a gestión de la calidad, en segundo lugar voy a dar algunas pinceladas de las características que yo observo en las organizaciones no lucrativas,

en las organizaciones del Tercer Sector; y en tercer lugar voy a hacer una conceptualización de la política social, para pasar posteriormente a decir cómo interpreto yo el actual contexto de la política social en nuestro entorno, y en función de este contexto, cuáles son las líneas estratégicas planteadas para nuestro Tercer Sector de Acción Social, y finalmente cuál sería el papel de la gestión de calidad en ese desarrollo estratégico del Tercer Sector.

La gestión de calidad

Yo creo que a veces, cuando escuchamos muchas veces un término, como que nos acostumbramos a él, y a veces conviene más bien extrañarse de las cosas. Yo recuerdo que estaba con una persona del mundo de la medicina, y me decía que estaba muy metida en el ámbito de la medicina basada en la evidencia. Y yo pregunté: “y antes, ¿en qué estaba basada tu medicina?”. Yo me asusté, porque si ahora empieza la medicina basada en la evidencia, antes, cuando me curaban, ¿en qué se basaba la medicina que aplicaban? A veces es bueno decir cosas obvias, como que la medicina tiene que basarse en la evidencia, porque seguramente había mucha gente a la que se le había olvidado, y que dejaban de conocer las evidencias científicas a la hora de ver qué recetaban a sus pacientes. Quizás en el mundo de la gestión de calidad nos ha pasado lo mismo: obviamente, nadie diría que trabajaba sin calidad antes de empezar a introducirse en el mundo de la gestión de calidad. Pero también creo que hay que reconocer dos cosas.

Primero, que hay mucha gente que mejora su gestión, que hace propuestas de gestión muy interesantes que no utilizan la palabra calidad o excelencia. Hay mucha gente que trabaja con calidad sin ponerle ese nombre.

Y a la vez también hay que reconocer que en la gestión de calidad hay una gran heterogeneidad de planteamientos. Es lo que tienen las modas. Cuando algo se pone de moda arrastra a veces un río de gente, autoras y autores, que intentan apuntarse a ese carro y eso introduce a veces mucha heterogeneidad. No son pocas las personas que están en el mundo de la gestión de calidad que han reciclado sus antiguos power points y los han metido en el mundo de gestión de calidad sin apenas variar lo que antes proponían.

Por este motivo, me ha parecido necesario o sano relativizar el concepto de gestión de calidad, y a la vez intentar identificar las diferentes corrientes o tradiciones que hoy podríamos identificar que se reclaman el título de gestión de calidad. Yo he identificado cuatro:

1. La que viene del mundo de la industria y, en general, del sector empresarial convencional. Muchas veces, cuando vamos a un curso sobre gestión de calidad, o leemos un libro, la narración que nos cuentan es ésta: “érase una vez la empresa industrial, que tenía un control de calidad, pero se dieron cuenta de que salían piezas mal, entonces había que hacer un aseguramiento de la calidad, entonces se dieron cuenta de que eso no bastaba e implementaron la gestión de calidad total”. Es una narración en la cual nosotros a veces nos ubicamos y decimos: “yo estoy en esta época de la narración”, “yo todavía estoy haciendo control de calidad”, “yo tengo la certificación ISO”, o “yo tengo un paradigma de calidad tal”. Es una narración que nos aporta cosas, pero que viene de otro mundo, del mundo de la industria y en general del de la empresa convencional. Yo creo que esta corriente nos aporta cosas interesantes a la gente que no producimos cosas materiales y a la gente que estamos en el mundo de lo no lucrativo.
2. Una segunda tradición que sí es más próxima a nosotros es todo el mundo de la evaluación de programas y políticas, y, en general, del uso de estándares para los programas y servicios. La gente que habla de la evaluación de programas muchas veces no saben ni quiénes son los Juran y Crosby del mundo de la industria. O sea, es otra tradición, que tiene que ver con el estado del bienestar, con la cooperación para el desarrollo, que tiene que ver con el hecho de que las políticas públicas se evalúan, y se evalúa la eficacia, la eficiencia y el impacto, y es otra narrativa. Pero es otra narrativa que está confluyendo.
3. Habría una tercera que yo creo que es la del mundo de la Administración pública. En el mundo de la burocracia pública han surgido muy diferentes propuestas: la reinención del gobierno, la gestión postburocrática... Mucha gente se ha dado cuenta de que había que hacer algo con esos monstruos burocráticos que se estaban creando. Había que modernizarlos, simplificarlos... y ahí surgen otro montón de propuestas que, insisto, tampoco tienen nada que ver con las dos anteriores.
4. Por último, estaría la corriente que vincula gestión de calidad con calidad de vida, que también es una corriente mucho más próxima al mundo de la intervención social. Yo diría que calidad de vida es un concepto que en cierto modo pretende contrarrestar, contrapesar o sustituir al concepto de bienestar social en el sentido de que calidad de vida nos remite más a las expectativas individuales, a la subjetividad, a los deseos y de alguna forma es congruente con un momento de las políticas públicas, con un momento del mar-

keting y con un momento de la historia de la evolución social donde de alguna forma también se empieza a ver que calidad de vida, como fin, como resultado, como impacto de lo que hacemos, es importante.

Yo creo que en este momento estas cuatro corrientes confluyen, y cada una de vosotras y de vosotros podrá percibir en qué medida se ha visto influenciada o influenciado por una u otra de ellas. Simplemente las he separado a efectos didácticos, y para hacer notar la diversidad, y que hay muy diferentes perspectivas desde las que uno puede hablar de gestión de calidad.

De igual modo, en cuanto al contenido, también hay diferentes contenidos, o acentos o énfasis en gestión de calidad. Yo he identificado estos seis:

1. Gestión de calidad como gestión estratégica. Hay gente que subraya que la gestión de calidad debe ser una gestión estratégica. Nos dicen que gestión de calidad fundamentalmente es tomar cargo del entorno, ver quién soy yo, qué tengo como capital estructural, como capital intelectual, como capital económico, como capital humano, qué hay en el entorno, qué amenazas, qué oportunidades, y nos cuentan que gestión de calidad es fundamentalmente gestión estratégica.
2. Gestión basada en la evidencia. Hay gente que cuando habla de gestión de calidad habla de la evidencia: gestionar con datos, evaluar, tener indicadores...
3. Gestión por procesos. Algunos dicen que las organizaciones tienden a generar estructuras rígidas, donde perdemos de vista el fin, y entonces hay que ver cuáles son los procesos, los flujos que atraviesan la organización, y hay que normalizarlos, estandarizarlos...
4. Cuestión de liderazgo relacional y participativo. Hay quien ve la gestión de calidad como una cuestión de liderazgo: gestión de calidad son las personas, es la persona que se sabe relacionar, que sabe conversar, que sabe crear equipos, que sabe generar participación, porque sin la participación no hay gestión de calidad.
5. Construcción de compromisos basados en valores. La idea de que una organización no es más que una especie de entrecruzamiento de relaciones con diferentes personas y grupos interesados e implicados, y calidad es comprometerse y cumplir con cada uno

de esos grupos. Por tanto, es generar confianza y fidelidad en esas personas y grupos, porque pueden confiar en que vamos a darles justamente aquello que prometemos.

6. Gestión del aprendizaje, gestión del conocimiento. La idea de gestión de calidad en una sociedad en que los activos tangibles han perdido valor comparándolos con los intangibles: el conocimiento, las emociones, los valores... Gestión de calidad entendida como aprender a gestionar esos activos intangibles de las organizaciones.

Reconocer estas cuatro narraciones o tradiciones es también intentar ver la pluralidad de ideas, intentar ver que a veces lo nuevo, lo más novedoso, no es lo mejor necesariamente. De igual forma, también os invito a que, cuando miréis vuestros modelos de gestión de calidad identifiquéis con cuál de estos seis elementos están más vinculados, es decir, en cuál de ellos hacéis más énfasis.

Características de las organizaciones del Tercer Sector

Paso al segundo punto de la intervención, el que tiene que ver con caracterizar las organizaciones del Tercer Sector. Lo hago porque quiero venderos la idea de que nuestras organizaciones, estas cosas maravillosas, terribles, milagrosas y extrañas que son nuestras organizaciones voluntarias de intervención social, tienen sus peculiaridades. No puede ser que cualquier indocumentado o indocumentada que no las conoce y que no las aprecia, nos venga a contar lo que tenemos que hacer en ellas, porque tienen sus propias reglas del juego y sus propias peculiaridades. No quiero caer en el discurso de que somos muy diferentes a todo lo demás, pero sí poner de manifiesto que tenemos unas características que son relevantes y sin las cuales posiblemente nuestras organizaciones dejarían de ser lo que son.

- a) Productoras de bienes relacionales. Es decir, lo fundamental que hacemos es construir relaciones, construir tejido social, construir capital social, construir confianza. Es algo para lo que estamos especialmente dotadas: Para producir bienes privados, bienes que se pueden fácilmente intercambiar, comprar y vender, las organizaciones del mercado se las pintan muy bien. Para producir bienes públicos, como una calle, una carretera, bienes que no pueden comprarse y venderse fácilmente, para eso está el Estado. Pero si surge el Tercer Sector es porque alguien tiene que producir un tipo de bienes relacionales que por sí solas las redes familiares y comunitarias no pueden producir.

- b) Estamos necesariamente dentro de una tensión entre la calidad técnica y la calidad percibida. Es decir, al señor que vende coches no le importa si los necesitamos, simplemente le importa si los podemos pagar. Pero nosotros sí tenemos que ver si aquello que vamos a hacer responde a una necesidad. No podemos, como un médico, prescribir unos medicamentos aunque nos los pida el paciente. Por tanto, hay unas prescripciones técnicas, administrativas y políticas que nos guían y que actúan de contrapeso a la satisfacción.
- c) Conformadas por relaciones de diferente naturaleza, más compleja que en las organizaciones con ánimo de lucro. Una persona que pone una tienda, fundamentalmente lo que quiere es una relación de intercambio. Nuestras organizaciones están más atravesadas por relaciones de participación, también de intercambio, de legitimación...
- d) Alto grado de interacción con el entorno. En una empresa que fabrica ordenadores sólo una pequeña parte de las personas se relaciona con el entorno. Pero en nuestras organizaciones no pasa eso: la mayoría de la gente está en contacto con el entorno. Fundamentalmente somos organizaciones capilares, porosas, en contacto con el entorno.
- e) Por tanto, tenemos un complejo grupo de personas interesadas o implicadas: los stakeholders, que es la Administración pública, la gente a la que atendemos, las familias, las otras organizaciones, las empresas...
- f) Lo que hacemos tiene un carácter altamente interactivo. Aquello que sabemos hacer es muy difícil de estandarizar, y tiene mucho que ver con valores, con relaciones, con sentimientos, con emociones. A veces nos viene alguien a hacer calidad, y establece procedimientos maravillosos, por ejemplo, antes tardábamos cuatro días en responder cartas y ahora tardamos un día. Pero resulta que ese proceso no es clave en nuestra organización, y lo clave es cómo tratamos a esa persona que está en la ventanilla.
- g) Coexistencia de contratos psicológicos y subculturas diferentes. Nuestras organizaciones tienen gente voluntaria, tienen gente que fue voluntaria y que luego se la empezó a pagar, tienen gente que cobra pero a la que no le importa cobrar, tiene gente que ya se olvidó de por qué está allí y lo único que le importa es cobrar... Eso es normal, es normal que haya contratos psicológicos más diversos que los que hay en una empresa con

ánimo de lucro o en una administración pública, y tendremos seguramente que generar ecosistemas donde puedan coexistir gente más motivada, gente más comprometida y gente menos comprometida.

- h) Tenemos recursos limitados
- i) Capacidades potencialmente estratégicas. Tenemos muchas capacidades que no sabemos que son estratégicas. Sabemos hacer muchas cosas que no sabemos que son útiles en diferentes contextos, no valoramos el conocimiento que tenemos. Esos conocimientos se ponen en valor muchas veces cuando nuestra gente abandona el Tercer Sector y está en la política, o en la empresa, y de pronto eso que sabía hacer, porque se le enseñó a hacerlo en la ONG, vale mucho dinero, pero vale mucho dinero cuando está fuera. No lo hemos retenido para poner en valor no sólo económico, sino también social, eso que sabe hacer.
- j) Culturas de gestión híbridas, lo que tiene que ver con las diferentes tradiciones que antes mencionaba.
- k) Limitada conexión en red. Creo que todavía nuestra interlocución compartida es limitada.

La política social

Yo entiendo que las políticas son estrategias, patrones de actuaciones globales. Normalmente las políticas se traducen luego en leyes, en medidas, en organigramas, se traducen en artefactos e incluso materiales, y se entiende por política algo que sería la política sectorial. Es decir, cuando hablamos de la política de servicios sociales, de la política educativa o de la política industrial, estamos hablando de las estrategias, las visiones, los mecanismos, los artefactos que en términos generales se implementan en un ámbito determinado. Y las políticas pueden ser públicas o no. A mi juicio las políticas públicas son aquellas que, con la menor o mayor participación de los agentes no gubernamentales, son en última instancia responsabilidad del sector público. Por tanto, en este caso las políticas sociales, que son las que nos interesan, no son sólo las políticas públicas.

Y digo esto porque, como luego veremos, estamos en un escenario donde cada vez hay más actores, agentes, procesos, que podemos estar en la política. Porque cuando hablamos de

política nos referimos a algo macro. Pero a mi modo de ver tenemos un problema: nos han educado para no ver las conexiones entre lo macro y lo micro. Nos han educado para pensar que lo que hacemos todos los días no tiene nada que ver con lo que pasa a nivel general. Nos han enseñado a sentirnos impotentes, a no entender que yo tengo tanta capacidad, al menos a priori, como cualquier otra persona. Y que yo puedo tener a veces incluso un impacto a nivel macro. Pienso que lo que nos enseñan el pensamiento complejo y la ciencia política actual es que cada vez hay más interconexiones entre lo micro y lo macro y cada vez más podemos protagonizar cambios políticos, a nivel macro.

En todo caso, entiendo que la política social es una política sectorial y en una sociedad como la nuestra, éstas son políticas que se implementan para compensar los estragos del mercado. Existe una cosa que es el mercado, que es el gran mecanismo para resolver necesidades, pero cualquiera se da cuenta de que ese mecanismo, dejado a su libre funcionamiento, genera muchos estragos. Y entonces creamos lo que se llama la política social, a través de la educación, de las pensiones, de los servicios sociales, de la sanidad, etc., como para compensar eso. Por esto digo que, cuando estamos en la intervención social y la política social, entiendo que tenemos que asumir nuestra propia situación paradójica. Es decir, un sistema que de por sí es excluyente, genera de por sí un sistema y le dice: “oye, esto que estructuralmente estamos generando, a ver si tú nos lo arreglas un poquito”. Jugamos a ese juego, pero mi propuesta sería ésta: juguemos a ese juego sabiendo que es una trampa.

Si entendemos esto como política social, ¿cuál sería el contexto actual en materia de política social? Vamos a ir ubicándonos para ver ahí qué pintamos las ONG de acción social y, finalmente, qué pinta la calidad.

Siguiendo a algunos autores, he escogido cuatro elementos para intentar dibujar este contexto social en el que nos estamos desarrollando:

- Globalización: Da la impresión que la explosión tecnológica ha contribuido a hacer posible una nueva situación de globalización que tiene que ver con la reestructuración del tejido económico. Este tejido se reestructura en red. Cuando hablamos de deslocalizaciones, de externalizaciones, de reestructuraciones, es porque hay unas tecnologías que generan posibilidades nuevas de tipo económico y donde de alguna manera se desterritorializan las relaciones sociales. En ese contexto, el trabajo como lugar físico, vinculado a la vivienda, es decir, un tipo de sociedad más industrial, más estable, se hace más fluida.

- Estamos protagonizando un gran cambio en las estructuras generacionales y familiares: Las sociedades envejecen, lo cual tiene mucho que ver con valores, pero a la vez las familias están cambiando radicalmente, está habiendo un cambio muy fuerte en el papel de las mujeres en la sociedad y en la familia, y las funciones que la familia que en singular realizaba no son las mismas que las que las familias en este modelo de diversificación están pudiendo llevar adelante.
- Vivimos en una cultura de la satisfacción: El mundo funciona como funciona porque en los países centrales hay unas mayorías electorales que quieren que funcione así, mayorías electorales satisfechas y que, sin embargo, parecemos no ver los niveles de fragmentación y dualización social que se están incrementando fuertemente por todo el mundo.
- Disminución del margen de control y de la provisión de bienestar por parte de los estados. El actor Estado, como Estado-nación y como Estado del bienestar, no se está adaptando a la velocidad adecuada a estos cambios sociales y está perdiendo márgenes de control.

En este contexto es en el que emerge el Tercer Sector. Y emerge, no porque no hubiera de mucho tiempo atrás organizaciones de carácter solidario, sino porque emerge como agente social reconocido en el escenario de la política social.

Este contexto, a mi modo de ver, genera oportunidades para nuestras organizaciones, y no es casualidad que tengamos más demandas, más exigencias, más retos, más capacidad. Y ahí es donde yo os plantearía, por dónde vería yo los hilos que deben llevarnos a cumplir esa promesa, ese papel histórico, y por dónde irían los que no. Es decir, a mi modo de ver, el contexto que os acabo de mencionar, genera importantes demandas y necesidades de intervención social, y además, especialmente para el Tercer Sector. Es decir, donde unas redes familiares se han vuelto más frágiles, donde el territorio no otorga identidad, donde no sabemos exactamente qué es la comunidad, donde de alguna manera el Estado pierde capacidad de interacción con unas necesidades cada vez más individualizadas y diversificadas, donde esos nuevos riesgos emergen, organizaciones como las nuestras, capilarmente conectadas con el tejido comunitario, amigables con la familia, capaces de orientarse a fines no necesariamente lucrativos, etc., entiendo que tienen oportunidades. Pero la historia no está escrita todavía. Ahora tenemos la posibilidad de hacerlo, la posibilidad de, en esta hora histórica, convertirnos en un actor significativo, relevante y capaz.

He escogido seis claves que van a influir en el hecho de que efectivamente esa promesa del Tercer Sector de acción social se cumpla.

- Políticas públicas de servicios sociales. Lo que se haga en materia de política pública de servicios sociales nos influye mucho. En este momento es inevitable la referencia a la Ley de Dependencia. Particularmente, no le doy mucha importancia a que en la Ley se hagan referencias al Tercer Sector. Lo que importa es el papel que esa Ley y su desarrollo y las leyes de servicios sociales que se están desarrollando en las comunidades autónomas vayan a otorgar al Tercer Sector. En sus múltiples dimensiones: como gestor de servicios sociales de responsabilidad pública, pero también como gestor de servicios sociales privados, o como protagonista de procesos reivindicativos, o de participación, etc. Por tanto, la atención a las políticas públicas de servicios sociales es y va a ser un elemento a controlar y vigilar para ver qué nos va a pasar como Tercer Sector de acción social.
- Políticas públicas en relación con el Tercer Sector. Lo que el sector público establezca como medidas, cláusulas sociales, medidas de fomento, etc. sobre el Tercer Sector.
- Relaciones y vínculos entre las organizaciones. El Banco Bilbao-Vizcaya y Argentaria se fusionan, pero la ONG de tres personas y la de cuatro no se pueden fusionar porque son diferentes, es tan complicado... no puede ser. El mirar a escala debe permitirte tomar conciencia de tu tamaño pequeño, de tu insignificancia y de la necesidad muchas veces no sólo de aliarte sino incluso de fusionarte.
- Relaciones laborales en el sector. Hay que normalizarlas.
- Gestión estratégica y mejora de la gestión. Una de las condiciones de posibilidad del Tercer Sector de Acción Social va a ser el de su capacidad de gestión estratégica, con su propio lenguaje y su propio análisis y el de la mejora de su gestión.
- Pero para mí la clave más importante es la siguiente: la gestión de la cultura y la reproducción del tejido social solidario. Cada una de las organizaciones a las que pertenecemos quienes estamos aquí son en realidad un pequeño o gran milagro. Los embriones de dos o tres personas de los que brotan estas organizaciones surgen de un tejido social solidario, de unas familias que tenían un problema y se unieron para darle respuesta, es decir,

surgen de algo que muchas veces, sin embargo, se nos olvida en el camino. En el camino se nos olvida regar la tierra de la cual surgió nuestra propia planta. Y nos puede ocurrir que mejorando la gestión, incidiendo en las políticas públicas, creando vínculos, estemos traicionando el mandato original, que estemos como cortando de raíz nuestra propia sostenibilidad, cuando nos desnaturalizamos.

Voy a terminar concluyendo: ¿y qué pinta la gestión de calidad para ese desarrollo estratégico en ese ámbito de la política social? ¿Por qué a mí me parece que podría ser importante incorporar y desarrollar la gestión de calidad en este contexto político y social?

1. La primera buena razón para entrar en la gestión de calidad son los cambios en el entorno y, fundamentalmente, en las necesidades de las personas a las que atendemos. Las necesidades, aspiraciones y demandas de las personas que atendemos, según mi opinión, que someto a vuestra consideración, están cambiando. En este contexto que hemos visto, se están diversificando, y, de alguna manera, los segmentos poblacionales con los que hemos venido trabajando se están fragmentando. Cada una de nuestras organizaciones tiene su propio colectivo de atención. Seguimos con la misma segmentación de hace 10, 20 o 30 años, seguimos con la misma mirada sobre esas personas, pero esas personas están cambiando, los segmentos se están fragmentando, y eso es dramático para mucha gente que se está quedando fuera, porque no son visibles, porque hay cada vez más segmentos poblacionales que ni siquiera tienen nombre. Y nadie les está atendiendo porque tenemos las gafas mirando a unos determinados grupos poblacionales preestablecidos.

La gestión de calidad nos tiene que ayudar a interactuar con el entorno, a rentabilizar la información de nuestra gente, a hacer estudios de necesidades que cada vez segmenten de forma más precisa a la población y a salirnos de la segmentación clásica que tenemos. Cuando llegan las grandes políticas europeas sobre exclusión social, o cuando llega ahora la política sobre dependencia, mucha gente se queda descolocada, porque tanto el tema exclusión como el tema dependencia rompen la segmentación clásica, y no nos damos cuenta muchas veces de que esas políticas, o la propia realidad social, nos están obligando a mirar de otra manera el entorno. Y la gestión de calidad tiene que servir para esto: para evaluar necesidades y demandas y para reorientar la actividad hacia ese segmento.

Y solamente estoy hablando ahora de los destinatarios y destinatarias. El cambio en el entorno tiene que ver con que hay nuevas fórmulas de financiación, nuevas fórmulas de actuación del sector público, nuevas fórmulas de entrada de la empresa. Cuando cada uno de los actores está modificando y diversificando sus necesidades y sus capacidades, nosotros tenemos que usar la gestión de calidad para reubicarnos ante este entorno cambiante.

2. Para responder, inteligentemente, a la competencia, y, necesariamente, enredarse, aliarse, fusionarse, pero bebiendo de nuestro propio pozo. Quien más, quien menos, notáis en la nuca el aliento de la empresa con ánimo de lucro. Mi particular percepción es que muchas veces ante ese aliento, muchas organizaciones responden con la defensa numantina: se encastillan en su nicho de mercado e intentan defenderlo bajo el argumento del “yo llegué primero”. Y lo que sucede es que el espacio se hace pequeño, tú te encastillas en tu territorio, el territorio te lo van comiendo, pero como tú no estás entrando en ningún otro territorio, al final te acaban ahogando. Por tanto, la gestión de calidad tiene que servir, unido a lo anterior, para visualizar las enormes capacidades, tecnologías, estructuras que tú tienes, cómo puedes rentabilizarlas, en función de una visión diferente del entorno y de las destinatarias y destinatarios, y cómo puedes gestionar relaciones, alianzas y fusiones implementando lo que supone la gestión de calidad: lo que supone gestión por procesos, lo que supone tener un cuadro de mando de indicadores, lo que supone trabajar con alianzas, trabajar con relaciones. Y bebiendo en nuestro propio pozo. ¿Cuál es el problema? El problema del isomorfismo: para competir con la empresa privada con ánimo de lucro, nos acabamos convirtiendo en un clon de la empresa privada con ánimo de lucro. Y si hacemos esto, perdemos la batalla.

3. La gestión de calidad nos ha de servir para asegurar y acreditar estándares. En un contexto progresivamente globalizado, complejo, tienes que tener algo que te presente socialmente, que genere la confianza que antes generaba la pura relación interpersonal. Ahora necesitamos algo más, y lógicamente tenemos que generar o adscribirnos a baterías de estándares, certificaciones, elementos que nos coloquen en un determinado entorno, porque ya no podemos basarnos únicamente en la confianza interpersonal. Tenemos que generar elementos legibles por un entorno más complejo y más amplio.

4. Para gestionar el aprendizaje relacional y reorientarse siempre a los destinatarios. La gestión de calidad nos tiene que servir para gestionar el recurso más valioso de nuestras

organizaciones: las personas. La gestión de calidad tiene que servir para empoderar a cada una de las personas, que son portadoras de los saberes clave. A esas personas hay que cuidarlas y retenerlas para que enseñen a las otras. Ese saber es clave y es nuestro patrimonio. Ese aprendizaje relacional es el que la gestión de calidad nos tiene que permitir gestionar para reorientarnos siempre a nuestras destinatarias y destinatarios. No hasta el extremo de perder de vista a quien está financiando, a quien está regulando, a quien está compitiendo, que también son actores a los que hay que atender, pero siempre privilegiando al destinatario o destinataria.

A mi modo de ver, si la gestión de calidad, en el formato que queráis, con el ritmo que queráis, con el modelo que os parezca, se utiliza en estas claves, pienso que nos puede ayudar a reorientar nuestra organización y a sostenerla en este contexto de política social que os he intentado dibujar.



PREGUNTA

Hay tres ideas en las que me gustaría que profundizases un poco más. La primera es que percibo en el sector un cierto ambiente derrotista en el tema de la calidad. Comentarios como “vamos de cabeza, pero en realidad no queremos, nos están obligando desde fuera, ¿qué va a ser de nosotros en este proceso?”. Y me da la sensación de que más allá de esta presión hacia la mejora de la gestión y la calidad esto es una oportunidad. Me gustaría que hicieras algún comentario al respecto.

Una segunda cuestión que me parece importante es el liderazgo, es decir, cómo la mejora o el desarrollo de las organizaciones necesitan de personas que las impulsen y que éstas suelen ser las personas que dirigen las organizaciones. ¿Cuál, según tú, sería el papel de estas personas y cómo podríamos implicarlas?

Y por último una idea que has dicho con la que estoy de acuerdo, y es que a veces se nos llena la boca de hablar de trabajo en red, de colaboración, de alianzas, pero en el fondo hay algo que no termina de funcionar, por algunas cuestiones que decías relacionadas con lo distintas que somos y con lo difícil que es a veces establecer contactos.

→ RESPUESTA

Fernando Fantova

En cuanto al ambiente derrotista, hay que decir una cosa: gestionar tiene un coste, y gestionar con calidad tiene un coste, económico, emocional... las cosas cuestan. Si te cuesta, ya notas que algo va bien, porque te planteas si merece la pena. Realmente detraer energías, recursos del día a día para además, bajo la promesa de que todo luego irá mejor, hacer no sé qué cosas, pues es normal que cueste. Ahora, también es verdad que no hacerlo también tiene costes, existe un coste de oportunidad. Si yo no lo hago, posiblemente tenga más problemas que si lo hago, sobre todo, que si lo hago bien. Y, conectando con la segunda pregunta, yo creo que, de alguna manera, en el sueldo o en el sueldo emocional de la persona que lidera una organización está que tiene que dedicar un tiempo a ver eso de la gestión, eso que se sale del día a día. A mí me parece que es bonito, como hace Mintzberg, ver que la gestión no es un tipo de actividad que viene del cielo, la gestión viene de la complejidad de la actividad. Cuando yo estoy solo, y hago vasijas de barro, como la señora Raku del libro de Mintzberg, no hay gestión, hago vasijas de barro y punto. Claro, cuando la cosa se va poniendo caliente, y hay más gente que quiere vasijas de barro, entonces hay que gestionar. Pero esa gestión, como que nace al servicio de la intervención, de manera como muy ligera, muy liviana, muy fluida. Y en ese sentido es verdad que hay que plantearse si merece la pena montar un cuadro de mando si la cosa ya va, ¿merece la pena formalizar los procesos? Pues a veces no, pero muchas veces sí, y alguien, el líder o la líder, tiene que tener la suficiente conexión con la gente como para ir calibrando si ese “merece la pena” se está viviendo así y si realmente está teniendo el resultado esperado. Y comprender, sugiero, que las resistencias son buenas, comprensibles y naturales.

En cuanto a la cuestión de las alianzas, diría que cualquier proceso de relación, en forma de red, de alianza o de fusión, ha de ser gestionado. Es decir, alguien asume la responsabilidad de gestionarlo y además, asume la responsabilidad de ser un poco invisible en esa gestión. Es decir, si yo ahora consigo que diez personas de las que estamos aquí empecemos a aliarnos, posiblemente yo tenga que meter más energía en ese proceso de construcción de la alianza, pero posiblemente tenga que notarse poco, porque si se nota que yo meto más energía, parece que yo pinto más en esa alianza. Para mí la generosidad está en saber que tienes que destinar una parte de tus recursos a construir la alianza, pero saber que nadie o muy poca gente te lo va a reconocer, porque precisamente la invisibilidad de

esa gestión es una de las condiciones de posibilidad de su éxito. Ahora bien, lo que no funciona es pensar que poniendo todos lo mismo se va a gestionar el proceso de relación o alianza, porque eso no funciona así. Es decir, alguien tiene que liderar, pero entiendo de una forma cooperativa y modesta, para que se vaya construyendo eso, que muchas veces sale, pero muchas veces no sale.

PREGUNTA

Yo estoy totalmente de acuerdo con el enfoque de la ponencia. Creo que estamos realmente en una situación totalmente diferente a la de hace 10 ó 20 años. Es una situación difícil, compleja, en la que realmente ya no es una cuestión de que tengamos que hacer las cosas más o menos bien, sino que además tenemos que competir con gente que tiene un gran bagaje, una gran experiencia y, además, muchos más recursos que nosotros. Me estoy refiriendo a la intervención cada vez más agresiva de las entidades que vienen del mundo de la empresa privada y que aterrizan en el sector de los servicios sociales. Estoy totalmente de acuerdo en que una estrategia de gestión de la calidad no es únicamente una estrategia de mejora interna, sino también de posicionarse en este nuevo escenario sin perder los valores, ni la ilusión que muchos tenemos en el trabajo social, y para eso, creo que las grandes ONG de España y muchas pequeñas ya hace algunos años que están metiéndose en gestión de calidad, que están metiéndose en sistemas de certificación, y esperamos que ese sea un movimiento que arrastra todo el sector.

La cuestión es si nosotros tenemos que seguir una estrategia parecida a la que hacen muchas empresas privadas como es la certificación a través de los modelos internacionales ISO o el modelo internacional EFQM, o más bien, por ser un sector muy especializado, con una personalidad muy propia, no nos convendría más seguir la estrategia que siguen muchos otros sectores en el mundo privado, que es la búsqueda de un sistema, de una marca propia, en que la calidad quede perfectamente asociada al compromiso social y al valor de las relaciones sociales, a la creación de valor social más que a la creación de valor económico. Haciendo un símil muy fácil: al sector de la restauración no se le ocurre meterse en el sistema ISO, lo que se les ocurre es ver si pueden tener una estrella Michelin. ¿Por qué? Porque todo el mundo sabe que la estrella Michelin es algo que identifica claramente la calidad de un restaurante. Yo creo que el Tercer Sector tene-

mos que crear una marca propia que identifique la calidad con los valores, con el compromiso social y con la mejora y el cambio social.

PREGUNTA

Yo creo que debemos, como tú dices, dejar de hablar del plural y empezar a hablar del singular, porque en definitiva, lo que hacemos en las organizaciones, o al menos lo que intentamos, es generar impacto en las vidas de las personas, pero de cada una de las personas. Probablemente no tiene sentido hoy hablar tanto de un colectivo plural como de uno singular. En ese sentido yo creo que también debemos entender la calidad como una apuesta por el cambio cultural, por el cambio social, para un cambio que afecte a la familia humana, pero a cada uno de sus componentes también. Y me da la sensación de que ahí hay un factor que deberíamos tener en cuenta: la cultura organizacional. Hoy en día, y hablando de ese singular, quizá estamos en una cultura de hacer todo para las personas o para cada persona, sin la participación de la persona, y podríamos correr el riesgo también de hacer calidad para la gente, pero sin la participación de la gente. Yo creo que eso no sería adecuado. La calidad nos debería servir para generar una cultura en la que la propia calidad se haga con y no sólo para la persona a la que va destinada la calidad. Por tanto, una cuestión importante es cómo orientar la calidad para un cambio organizacional y cultural que implique que las cosas se hagan con la participación de las propias personas y no sólo para el impacto en la persona.

→ RESPUESTA Fernando Fantova

Hay algo que a mí siempre me hace pensar. Cuando miramos una organización, a veces somos presos de modelos teóricos de comprensión de las organizaciones, y el modelo clásico de comprensión de las organizaciones, era sobre una organización en la que lo que pasaba era que se transformaba la materia: entraba acero y salía una cocina, por ejemplo. En ese modelo, las relaciones interpersonales eran disfuncionales, había que eliminarlas porque había que medir el movimiento de la persona para que ese proceso fluyera perfectamente y llegara a salir una cocina perfectamente. Pretender beber de las fuentes de un modelo teórico de esa índole para una organización como las nuestras es muy arries-

gado, porque realmente nuestras organizaciones –y todas, de alguna manera, pero en las nuestras se ve mucho más claro- no son sino redes de conversaciones. Conversaciones que se van entrelazando, el sustrato más profundo de las cuales lo denominamos cultura: eso que nadie menciona, que nadie explicita, que no está escrito en ningún lugar, pero que se va mamando, que se va filtrando, cuando yo entro en la organización. Y creo que nuestras organizaciones tendrán que ser contraculturales. Es decir, si existen porque el mundo es excluyente, porque el mundo es alienante, y creamos lugares donde hay apoyo mutuo, colaboración y servicio desinteresado, si creamos esos entornos, si creamos esas organizaciones, es para que dentro de ellas los valores que se estén viviendo y transmitiendo sean alternativos a los valores predominantes a ese mundo que decimos que excluye a muchas personas, o que impide la calidad de vida, o que impide el ejercicio de derechos de muchas personas.

En ese sentido, yo creo que la prueba del 9 del líder o la líder que está al frente de una organización es cómo se relaciona con esas cinco o seis personas que tiene alrededor. Es decir, si para hacer participar al vecino del quinto lo que hace es machacar al que tiene al lado, está de alguna forma contradiciéndose en su forma de actuar respecto de ese fin. Y eso es lo que se va transmitiendo en la cultura. Tú llegas a algunas organizaciones que declaran principios de participación, pero tú notas que hay pánico a la persona que está ahí al frente, que hay una especie como de control totalmente paranoico de lo que pasa ahí, y eso está en la cultura. Es triste, pero no hay otra forma de actuar que a través de nuestra relación, convenciendo a los cuatro, a los que puedo llegar, que a su vez convencerán a otros cuatro. En nuestras organizaciones, esto me parece que es muy clave, porque son organizaciones que surgen del tejido social, de la participación social, que pretenden generar empoderamiento de las personas, generar calidad de vida relacional... al final estamos siempre relacionándonos, y la única manera de cambiar las relaciones es a través de las propias relaciones. Esto hay que tenerlo en cuenta cuando la organización se relaciona con el entorno. Y ahí me surgía la duda respecto a lo que se comentaba anteriormente. Yo creo que tenemos que ser conscientes de la gran heterogeneidad del Tercer Sector. No es lo mismo una organización que estratégicamente haya decidido no recibir fondos públicos y que su estrategia vaya hacia la captación de fondos privados, de herencias, de cuotas de socios y socias...el tipo de certificación que necesita no va a ser el mismo que el de otra organización que haya decidido posicionarse fundamentalmente como proveedora de servicios concertados de responsabilidad pública. Mi duda es, desde esta heterogeneidad del

Tercer Sector, en qué contextos y en qué casos va a ser más práctico y más interesante generar certificaciones y marcas propias o apuntarse a carros más generales. Realmente no lo tengo claro y me parece que es un debate muy interesante.



PREGUNTA

¿Cómo podemos hacer que la Administración apoye, defienda o valore en su justa medida los sistemas de gestión de calidad dentro de las ONG? No encontramos la manera de evidenciarlos correctamente ante nuestros grupos de interés, y especialmente la Administración, porque al fin y al cabo muchas ONG, aunque somos no gubernamentales, tenemos una gran parte de financiación de las administraciones.

→ RESPUESTA

Fernando Fantova

Yo entiendo que en este momento de la complejidad del entorno ya no puede haber una respuesta unívoca a lo que tú planteas. Es decir, primero uno tiene que saber cuál es su posicionamiento. No podemos ser a la vez la organización que tenga más voluntariado, la que más contrate con la Administración pública, y además la que tenga más subvenciones... no podemos gustarle a la vez a todo el mundo. En un proceso de fragmentación del entorno, de la política social, ya no podemos hacer todos esos papeles, con lo cual cada uno de nosotros o nosotras tendremos que escoger nuestro papel. Por tanto, primero hay que elegir el posicionamiento que quiero: yo, como Greenpeace, no quiero un duro del sector público, sólo mis socios y mis socias me sostienen; o lo que quiero es ser la típica fundación con muy buenas relaciones con empresarios y empresarias y de ahí saco el dinero; o voy a ser fundamentalmente un proveedor de servicios de responsabilidad pública. Primero, el posicionamiento. Segundo, dentro de ese posicionamiento, efectivamente, empiezas a utilizar lenguaje de marketing: ¿cómo creo barreras de entrada para que mi valor se reconozca? Ahí, personalmente soy escéptico de que la estrategia vaya fundamentalmente por intentar que se nos reconozca el valor que tiene que somos Tercer Sector. Yo creo que esto tiene un recorrido limitado. En ese sentido, a veces es mejor o puede ser complementario que se puedan reconocer cosas que hacemos por ser Tercer Sector pero que también las puede hacer una empresa con ánimo de lucro, como que se reconozcan buenas

prácticas en temas de género, en temas de conciliación de la vida familiar y personal, de inclusión de personas en situación de exclusión, o de discapacidad...

Por otra parte, estas cosas se juegan en términos de poder, de capacidad de interlocución y de negociación, que es uno de los temas que estamos trabajando aquí. Es decir, hasta que el Tercer Sector de Acción Social no vaya ganando en capacidad de interlocución, en presencia de foros, que sé que lo estamos intentando y que vamos avanzando, no vamos a conseguir que algo que hacemos bien y que se tiene que reconocer, se haga realmente.



PREGUNTA

La calidad tiene que dar una respuesta a las debilidades que las organizaciones del Tercer Sector tienen. Lo que me preocupa enormemente es ver que en los últimos años ha crecido la presión para que las organizaciones entren en esto de la calidad. La presión está actualmente encima de la mesa de los directivos de las organizaciones en formato de carta de las administraciones públicas, fundamentalmente autonómicas. Está también amenazando con el cumplimiento en términos muy concretos y muy exigentes de ciertos requisitos. Está también en la legislación, la Ley de la Dependencia va a exigir que todas las organizaciones que formen parte de este sistema nacional tengan implantado un sistema de gestión de la calidad. Pero la pregunta que yo lanzo es ésta: ¿de quién es la responsabilidad de la calidad de la actuación de las organizaciones sociales en España? ¿Es exclusivamente de las ONG? ¿Es de las administraciones públicas, que son las responsables de los servicios sociales y de las políticas sociales? ¿Es del conjunto de la sociedad? ¿O en qué parte es de cada uno de ellos? Yo creo que esto es muy importante, porque pienso que esta presión no tienen que soportarla sólo las organizaciones sociales, y que hay que entrar inmediatamente en debate con las administraciones para establecer cómo entienden ellos la calidad y qué parte de responsabilidad tenemos cada uno en todo esto.

→ RESPUESTA

Fernando Fantova

Lo que estás planteando me parece muy interesante, porque en realidad, este entorno complejo que hemos intentado dibujar lo que hace es fragmentar y complejizar las cadenas de

valor. Es decir, el valor añadido –social, técnico o económico- que recibe al final la persona usuaria, resulta que ha sido generado en varias cadenas de valor donde cada uno ha ido añadiendo valor. Estratégicamente, lo que interesa a organizaciones como las nuestras es poder aportar un valor añadido que nadie más puede aportar y que se le reconozca. En ese sentido, yo diría que la responsabilidad de tener un sistema de gestión de la calidad que efectivamente garantice y posibilite aportar valor añadido es de la organización, porque yo soy quien decido jugar el juego, bien sea al de la gestión concertada, de la gestión privada, de la reivindicación, o de lo que yo quiera jugar. Y, en los términos en los que yo decido jugar, debo recibir del eslabón anterior las condiciones y los recursos necesarios para poder aportar mi valor añadido. Si me operan de apendicitis en un hospital y salgo mal, y el cirujano me dice: “yo hice bien mi trabajo, sólo que el quirófano estaba sucio porque no habían limpiado”; yo le tengo que decir: “perdón, señor cirujano, pero parte de su responsabilidad es que, cuando usted va a aportar su valor añadido, si no hay las condiciones para hacerlo, usted se niegue a hacerlo, porque usted responde ante mí, también de que el quirófano estaba sucio”.

Por tanto, cuando nosotras, como ONG, maduritas, responsables y mayores de edad, jugamos a uno de estos juegos desde el posicionamiento que queramos, tenemos nuestro margen de responsabilidad, y no se la podemos imputar a nadie. ¿Qué ocurre? Que estamos muchas veces en procesos que están empobreciendo nuestro valor añadido. Cuando entras en un juego puramente de depender de una única Administración, cuando encima estás gestionando un servicio con una cláusula de subrogación, que cuando lo pierdes, lo coge otro y se lleva el personal, estás jugando a un juego donde eres prácticamente un testaferrero, una especie de oficina intermediadora. Pero has sido tú quien ha decidido jugar este juego, que te ha achicado el espacio hasta el punto de que eres perfectamente prescindible. Claro, eso es lo contrario de un enfoque estratégico como el siguiente: nosotros, en un contexto complejo, con muchos grupos de interés -Administración, comunidad, partidos políticos-, somos capaces de mostrar y de poner de manifiesto los múltiples valores añadidos que aportamos y generamos un espacio donde eso se nos deja hacer y lo podemos hacer.

Yo creo que esa responsabilidad fundamentalmente, o inicialmente por lo menos, es nuestra, porque nadie nos ha pedido que colaboremos con el sector público, nadie nos ha pedido que prestemos servicios de responsabilidad pública. Podemos sencillamente entregar

las llaves. Eso sí lo que nos interesa es la razón de ser de nuestra organización, claro. Si el mandato es mejorar la calidad de vida de las personas y las condiciones que ofrece el sector público no son adecuadas, la ONG tiene que entregar las llaves y decirle a la Administración que ejerza su responsabilidad pública. No podemos llegar a una dinámica de autoconmiseración donde en el proceso estamos perdiendo justamente nuestro protagonismo a la hora de decir “éste es nuestro valor añadido”. En ese sentido, yo creo que lo que nos toca en este foro es identificar nuestra responsabilidad en generar esas condiciones. En otros foros ya les echaremos la culpa a otros actores porque no hacen lo que tienen que hacer, pero en este nos toca pensar cómo generar las condiciones estratégicas para poder entregar y hacer visible ese valor añadido que nadie más que nosotros podemos entregar.

Debate

Situación actual de la calidad
en el Tercer Sector de Acción Social.
Balance y planes de futuro

→ Paulino Arzúa
Coordinador de la Comisión de Calidad
del Consejo Estatal de ONG de Acción Social

DEBATE

→ PAULINO ARZÚA

Coordinador de la Comisión de Calidad del Consejo Estatal de ONG de Acción Social



Paulino Arzúa. Coordinador de la Comisión de Calidad del Consejo Estatal de ONG de Acción Social.

“Es un error intentar competir con otros operadores del mercado ciñéndonos a los mismos patrones de esas empresas, porque nuestro gran valor está precisamente en lo que nosotros añadimos de más sobre lo que es la mera actividad de la prestación de servicios.”

Debo decir, primero, que mi apasionamiento por la calidad va en paralelo con el desconocimiento. Con esto quiero decir que yo no soy un experto en calidad y lo que voy a intentar es contar lo que desde el Tercer Sector, las organizaciones que lo conforman, hemos intentado hacer durante los últimos años.

Voy a hacer una descripción cronológica a partir del año 2001: Hasta esa fecha, las iniciativas que se pudieron producir en distintas ONG en relación con la calidad tenían un carácter más bien restringido a la propia organización, pero no como Tercer Sector en su conjunto, ni siquiera como agrupamiento de entidades que compartieran determinadas iniciativas en materia de calidad.

Por tanto, arranco del año 2001, cuando Cruz Roja, FEAPS, la Fundación Secretariado Gitano, la Fundación Vínculos e INTRESS crean un grupo de trabajo al que dos años después se incorporan la Federación de Mujeres Progresistas y la Fundación Pioneros, quienes, con el apoyo económico del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, redactan una norma de calidad para las ONG que fuera una norma lo más acoplada posible a lo que es el mundo de las ONG. Eso se produce en el año 2001, sin que eso quiera decir que no

surjan también otro tipo de iniciativas de distintas organizaciones que van entrando de manera aislada en el mundo de la calidad, yo diría que por un conjunto de razones que pueden ir desde la competencia con otros operadores a una presión cada vez más creciente por parte de las administraciones públicas –yo creo que todos detectamos un cierto empeño de las administraciones en que las ONG nos adentremos en el mundo de la calidad curiosamente sin que se produzca en general a la recíproca-. También las ONG entran en procesos de calidad por propia exigencia de los clientes, que ya no se conforman con recibir estrictamente un servicio por impulso ético, ciertamente por la propia complejidad de la acción social, que implica cosas tan distintas que van desde la defensa de los derechos a la gestión, la reivindicación, etc. y que requieren procesos de cambio y mejora. También porque se está produciendo el fenómeno de lo “políticamente correcto”, y en este momento una ONG, al igual que una Administración pública que no hable de calidad, parece que está fuera de juego.

Sea por esas o por otras razones, el hecho es que se produjo en un momento determinado esta iniciativa que movió a la redacción de esta norma, sobre la que se hizo después una guía y un manual para apoyar la implantación, después se hizo una guía virtual a través de Internet, y se empezó una cierta implantación experimental de las normas en diversas ONG.

Dos años después esta norma ya estaba implantada o utilizada en 15 servicios u organizaciones, y en el 2004 se tradujo al catalán y al euskera, además de recibir el premio IMSER-SO, lo cual tiene una cierta importancia.

En un contexto más amplio que este pool de ONG a las que me he referido, en el año 2002 se creó en el Consejo Estatal de ONG de Acción Social, un grupo de trabajo sobre sistemas de calidad para acercar la cultura de la calidad a las organizaciones. Estábamos teniendo un entorno cada vez más complejo, en el que por una parte estaban iniciativas que tendían a la certificación de normas como la ISO o el modelo EFQM, AENOR elaboró un sistema de gestión ética de las ONG y de las organizaciones sin fin de lucro, el IMSER-SO comenzó un plan de cohesión y calidad para las ONG que con el cambio de Administración no parece que ha continuado... En fin, había un sinfín de iniciativas, todas provechosas y aprovechables, unas en mayor medida que otras, pero que tal vez eran demasiados árboles para ver el bosque. Sí que existía un cierto desconcierto entre las ganas o los intentos de una organización de hacer algo en materia de calidad y el decidir qué hacer con todo el espec-

tro de posibilidades que hay en esta materia, por otra parte sin saber si se está preparada como ONG para llevarlo adelante.

Ante este panorama tan complejo, el Grupo de Trabajo de Calidad elaboró el primer Plan Estratégico para crear en las ONG un marco de calidad. Y ese plan estratégico estaba basado en valores, tanto hacia las personas como hacia las organizaciones y hacia la sociedad. Y ese plan tenía cuatro líneas básicas:

- Una de sensibilización y de comunicación, que no era otra cosa que un conjunto de acciones para familiarizar a las ONG con lo que era el significado, la profundidad o la utilidad de este paradigma de la calidad.
- En segundo lugar, otra línea de formación como herramienta estratégica para cualificar a los agentes intervinientes. Se trataba de cualificarlos en el saber; en el saber hacer y en el saber estar.
- Apoyo técnico, que implicaba dispositivos de acompañamiento y apoyo a las entidades en los propios procesos de cambio que pudieran requerir como situaciones previas a acometer procesos de calidad.
- Acciones de reconocimiento para aquellas entidades que hubieran desarrollado determinados procesos en esta materia y que sirvieran como acicate, como incentivo que motivara.

Este plan fue aprobado inicialmente por la propia Plataforma de ONG de Acción Social antes que por el propio Consejo. Debo decir que formalmente el Consejo no lo aprobó nunca, aunque sí es cierto que a través del Ministerio se facilitó una línea de financiación para poder llevar adelante las líneas estratégicas a las que me acabo de referir.

Así, por ejemplo, en materia de sensibilización y comunicación, tenéis en las carpetas folletos y boletines, de los cuales se hizo una tirada media de 3.000 ejemplares y se han hecho varias ediciones en 2004, 2005 y 2006; se elaboró una página web, con el fin de facilitar el acceso a todos estos temas, que tuvo en estos dos años y medio del orden de 70.000 visitas, lo cual no me parece un mal dato; y se hicieron sesiones divulgativas en todas las comunidades autónomas, explicando qué es la calidad, qué se pretende con ella, qué

necesidad tiene el Tercer Sector de ella. A ellas asistieron 250 ONG de toda España. He de decir que su organización supuso un esfuerzo personal, porque esas visitas requirieron la colaboración desinteresada de gentes de distintas ONG más implicadas en este mundo, que yo no estoy seguro que haya sido suficientemente retribuido con la presencia de las ONG. Es posible que hayamos fallado en comunicarlo adecuadamente, pero 250 organizaciones en España a mí me resulta poco. Creo que era razonable esperar una respuesta más positiva.

En cuanto a formación, por una parte se desarrollaron cursos básicos en los que participaron aproximadamente 300 organizaciones, es decir, que asistieron más a la formación que a la divulgación; se hicieron cursos de formación de formadores, que pudieran después actuar en cascada y, tanto en el 2005 como en el 2006, 40 organizaciones participaron en eso que ahora se llama *benchmarking*, que no es otra cosa que copiar y que no deja de ser un intercambio de experiencias. Ahí se han detectado algunas cosas curiosas en cuanto a cómo organizaciones en distintos niveles de desarrollo en materia de calidad están acometiendo procesos que otras, a lo mejor que en su mismo nivel de desarrollo, dicen que es imposible llevar a cabo. Una de las virtudes de este tipo de reuniones es precisamente ésta.

En el apoyo técnico se ha comenzado este año y se están realizando diez acciones de consultoría como elemento previo para situar a las organizaciones en disposición adecuada para poder acometer después procesos de calidad.

No se ha hecho lo que se había planteado de reconocimiento porque la propia génesis del programa y el propio desarrollo no han dado margen para poder llevarlo adelante.

En este momento, a finales del 2006, desde la propia Plataforma, estamos en proceso de elaboración del segundo Plan de Calidad del Tercer Sector de Acción Social. En este sentido, este congreso es importante porque estamos en una fase de borrador de ese plan estratégico y, por tanto, las conclusiones que todos saquemos de este congreso van a ser nutrientes del mismo. De forma que esperamos que sus líneas de desarrollo, que voy a comentar ahora, sean nutridas por las conclusiones de este congreso.

Las grandes líneas estratégicas de este segundo plan, que en algún modo son diferentes al primero, son seis:

1. Formación

En formación se pretende continuar capacitando a las organizaciones en materia de calidad. Parece evidente, y ahí estamos todos de acuerdo, que es muy difícil poder desarrollar este tipo de procesos sin una formación previa, sin una capacitación de los propios técnicos de la organización, pero también y sobre todo, sin una capacitación de los propios líderes del movimiento asociativo. Por mucho que los técnicos intenten hacer de palanca para mover la organización hacia procesos de calidad, si no existe verdaderamente un liderazgo fuerte y comprometido con estos mismos procesos, una gran parte de ese esfuerzo va a resultar estéril. Por tanto, en este segundo plan estratégico se pretende poner un énfasis importante en la capacitación en liderazgo para quienes tienen responsabilidades en distinto nivel en las organizaciones. Nos parece que es una palanca fundamental, tal como la experiencia ha venido demostrando.

Antes se ha hablado de resistencias: todo cambio genera resistencias, y eso es algo que se está comprobando en las organizaciones. Por tanto, dentro de ese proceso de formación se trata de provocar la motivación en las organizaciones para afrontar procesos de cambio que tienen que ser previos a acometer procesos de calidad. “¿Para qué vamos a cambiar si siempre lo hemos hecho así?, si lo que estamos haciendo lo estamos haciendo bien”, o “encima que nos dedicamos a esto, nos vienen con más gaitas”. En fin, todo este tipo de manifestaciones que unas veces se verbalizan y otras están en el subconsciente, no dejan de poner de relieve que existen resistencias importantes. Porque cualquier cambio en una organización pone en cuestión nuestra capacidad unas veces profesional y otras veces directiva, nuestra capacidad para acomodarnos a entornos que son cada vez más fluidos y más cambiantes, en definitiva, nos arriesgamos a que nos muevan la silla, lo que resulta bastante incómodo. Entonces, las resistencias son lógicas y hay que intentar desmotarlas a base de formación y de preparación.

Otra línea dentro de la formación sería el trabajo en red, que va más allá de reunirse y decir “vamos a hacer esto conjuntamente”, sino “vamos a intentar hacer algo cuyo resultado del conjunto es distinto a lo que hacemos individualmente cada uno de nosotros”. Y ciertamente que el trabajo en red yo creo que es una disciplina en la que nos queda muchísimo por aprender, porque implica compartir, implica hacer partícipe a otro de mis éxitos y también de mis fracasos, implica transferir mucha tecnología aunque hablemos de términos muy micro. Nuestra tradición es más bien la contraria, es más bien autárquica: “yo no voy a explicar a otro mi programa, no sea que me lo copie”, “si a éste le van a financiar más, yo voy a tener menos”. Siempre estamos con la espada

de Damocles de las consecuencias que eso puede tener en la financiación de nuestros programas. Por tanto, ése es un aspecto que consideramos absolutamente fundamental.

2. Sensibilización y comunicación

En referencia a la sensibilización, a la información y a la comunicación se pretende insistir y dar un paso más adelante sobre las necesidades del cambio y las necesidades de la calidad, sobre todo, de las necesidades del cambio como una realidad previa a la calidad. No toda organización está en este momento en situación de acometer procesos de calidad si no acomete previamente determinados cambios: cambios estructurales, cambios organizativos, yo diría que cambios estratégicos también. Por eso en este año se está desarrollando ese apoyo técnico al que antes me refería de consultoría en varias organizaciones, porque es necesario que algunas cosas cambien, que la organización se repositone para estar en mejor disposición de acometer procesos de calidad. Sino, sólo el voluntarismo de querer hacer las cosas de una determinada manera, aún siendo importante, no basta o tropezaría con mayores dificultades.

3. Debate y reflexión

La tercera línea sería de debate y de reflexión, precisamente por lo que antes se ha comentado: porque somos organizaciones muy distintas entre nosotras y parece que sería necesario el poder unificar criterios entre nosotros para poder compartir algunas cosas, como por ejemplo valores y referentes comunes a las organizaciones, que hagan referencia a la interculturalidad, a la perspectiva de género, a la salud democrática, a una manera determinada de ejercer el liderazgo. Es decir, será difícil que podamos intentar trabajar con una cierta conjunción de esfuerzos si esa diversidad que es tan enriquecedora en términos generales no sufre un cierto proceso de homología al menos en cuanto a lo que nosotros entendemos por determinadas cosas.

Otro de los objetivos de esta línea estratégica es que podamos debatir sobre qué modelos asociativos están asociados a la calidad, qué ventajas e inconvenientes tiene cada uno de ellos, cómo podemos en función de eso reconvertir nuestras organizaciones, sabiendo que tenemos muchas cosas en común pero también muchas cosas diferentes.

También hace falta reflexionar y debatir sobre el trabajo en red. En este sector estamos a nuestra vez tan sectorizados, que cuando se plantea la posibilidad de trabajar en red, si es

dentro de un sector específico tenemos algunas posibilidades de hacer algo conjuntamente, pero si como Tercer Sector tenemos que trabajar el sector de la discapacidad con el sector del mundo gitano, y además con la inmigración, tendremos enormes dificultades para empezar a hacerlo. Y esto es una digresión porque estamos permanentemente poniendo las características de la persona por delante de la persona, en lugar de colocarlas detrás. Es decir, la mayoría de nosotros trabajamos con personas de distinta condición en distintas situaciones, pero el elemento unificador es la persona, que además resulta que puede tener una discapacidad, que a lo mejor resulta que es un trabajador marroquí en España, que a lo mejor es mujer, etc. pero en la práctica estamos colocando esas situaciones por delante y estamos colocando eso como una barrera, creo yo, para impedir establecer pasillos transversales de comunicación entre las organizaciones. Eso que es una dificultad añadida que yo personalmente creo que deberíamos romper, pero a veces nos sentimos muy cómodos navegando en esa agua que conocemos. Perdón por la digresión.

En esta línea de debate y reflexión tenemos que hablar también sobre cuáles son los costes de la calidad y cuáles son los costes de la no calidad. ¿Qué pasa si seguimos en un proceso como el que podemos estar, en el que no hemos acometido absolutamente ninguna iniciativa en esta materia, eso qué repercusiones, incluso en términos económicos va a tener en nuestra organización? ¿Y cuál es en todo este proceso el papel de las administraciones? Somos en una buena parte de los casos entidades prestadoras de servicios, y las administraciones, como decía al comienzo, nos están requiriendo unos determinados estándares de calidad. Yo tengo la sensación de que a la inversa no se está produciendo, siendo así que también nosotros somos unos *stakeholders* de las administraciones, porque de la misma manera que ellos son clientes nuestros en la medida en que contratan nuestros servicios, también es cierto que nosotros, como contribuyentes, tenemos un derecho a exigir por parte de las administraciones determinadas prestaciones o determinados servicios que no siempre se producen, o no siempre se producen con la suficiente calidad.

También sería bueno que reflexionáramos en común sobre el papel que tenemos, que va más allá de ese público objetivo al que nos estamos refiriendo permanentemente que forma parte de nuestra esfera de acción cotidiana, y vernos como generadores de cambio social, como agentes de cambio social, de manera que eso afecta y trasciende lo que es nuestra esfera de acción como organización. De ahí surge precisamente la importancia de la participación con otras ONG y la atención y la gestión del entorno, que es algo, creo yo,

absolutamente crucial dentro del trabajo de las ONG. En definitiva, se trataría de que nos pusiéramos de acuerdo sobre qué modelo social perseguimos. No parecemos estar excesivamente satisfechos del mundo que nos rodea, en el que vemos que cada vez no es que haya ya más injusticias, sino que las diferencias además se ahondan día a día. Por tanto, como consecuencia de ese debate y esa reflexión, tendríamos que tener un cierto acuerdo sobre el modelo social que queremos o por lo menos qué modelo social queremos para todas aquellas personas a las que estamos dedicándonos como organización.

4. Intercambio

La cuarta línea estratégica hace referencia al intercambio, que implica compartir buenas prácticas, visibilizar los resultados que algunas organizaciones ya han podido alcanzar como consecuencia de esos procesos de buenas prácticas, hacer que se conozcan, hacer que se perciba en el fondo qué valor añadimos al trabajo que realizamos. Que eso, en primer lugar, nos lo creamos nosotros mismos, en segundo lugar, que seamos capaces de explicarlo a terceros, y en tercer lugar, que seamos capaces de hacer que sea validado por las propias administraciones como ocurre con otros operadores sociales. Es un error intentar competir con otros operadores del mercado ciñéndonos a los mismos patrones de esas empresas, porque nuestro gran valor, creo yo, está precisamente en lo que nosotros añadimos de más sobre lo que es la mera actividad de la prestación de servicios. Lo que pasa es que para eso tenemos que ser capaces de percibirlo, de estar orgullosos de lo que estamos haciendo, y no pensar por mimetismo que es mucho más importante la labor de una empresa mercantil que lo que nosotros estamos realizando, y como digo, ser capaces de convencer a las administraciones públicas de forma que esto pueda ser validado al igual que ocurre con otros operadores.

5. Trabajo en red

La quinta línea estratégica haría referencia al trabajo en red al que ya me he referido antes, a nuestra capacidad de construir juntos productos que son distintos a los que cada organización realiza en el ámbito de su esfera habitual de trabajo. En este sentido, el resultado de uno más uno no serían dos, sino que serían tres, cuatro o cinco. Y ser por otra parte capaces de colaborar con otros operadores de servicios y con empresas, consultoras de calidad, etc. que precisamente faciliten la implantación de este tipo de procesos.

6. Calidad de las acciones derivadas del plan

Por último, la línea en referencia a la calidad de las acciones del plan. Había que intentar, y ese es un esfuerzo que tendríamos que hacer entre todos, sacar el Programa de calidad –que está ahora prácticamente dependiente del apoyo económico de la Administración- de la esfera de la subvención pública. Ello implica a su vez implantar un sistema de calidad en la gestión del propio programa, revisar la estructura del programa –a veces con una estructura pequeñísima intentamos alcanzar grandes objetivos, hay una gran desproporción entre lo que se pretende y los medios de que disponemos-, insistir en algo que ha sido tradicionalmente una de las carencias más frecuentes, que es nuestra capacidad para evaluar y autoevaluar lo que estamos haciendo. Por tanto, habría que mejorar la evaluación y el seguimiento del programa, y también investigar para poder partir de una realidad contrastada de la calidad en el sector. Es decir, no vamos a intentar llevar adelante determinadas iniciativas si el sector no está preparado para ello, no hay determinado tipo de condiciones objetivas que nos permitan seguir adelante.

Como síntesis, yo me quedaría con tres ideas básicas:

1. La idea de cambio. Tenemos que estar en una actitud permanente de cambio para poder, también con una actitud constante, acometer procesos de mejora. Si no estamos abiertos al cambio, si seguimos defendiendo que lo que estamos haciendo es suficiente y ya vale así, será difícil que podamos seguir.
2. Otra idea que me parece básica es la implicación no sólo de los técnicos y de los profesionales, sino de quienes tienen responsabilidades directivas.
3. La idea de trabajo conjunto, que implica trabajo en red, gestión del entorno, intercambio de experiencias, etc.

Nosotros en este momento, con la participación fundamental de la Plataforma de ONG, estamos dando los primeros pasos para llevar a cabo la creación de una organización que en el ámbito del Tercer Sector sea por una parte promotora de acciones que acerquen la calidad a las organizaciones del Tercer Sector –sería un poco recoger lo que se ha venido haciendo y hacerlo con mayor impulso y eficacia- y, por otra parte, que actuara como cer-

tificadora de esa norma a la que me he referido al principio de ONG Con Calidad. Estamos todavía en los primeros pasos y en la medida en que eso vaya cuajando, las organizaciones tendrán noticias de ello.

Éste es básicamente el panorama en el que nos estamos moviendo. Espero haber aportado algo de información y espero no haber aportado excesiva confusión. Muchas gracias.

PREGUNTA

Ha mencionado en su exposición que para lanzarse a un programa de calidad hacen falta unos requisitos previos o incluso unos cambios previos. ¿Puede darnos desde su experiencia algunos ejemplos de los cambios previos que son necesarios dentro de la propia organización para lanzarse a un plan de calidad?

→ RESPUESTA **Paulino Azúa**

Yo diría que lo que habría que hacer es abandonar prácticas no recomendables que sigue una organización, tener un diseño adecuado de la organizaciones, en la medida en que la calidad requiere unos recursos y comporta unos gastos, haría falta tomar decisiones, opciones políticas distintas en cuanto a la redistribución del presupuesto, hace falta por ejemplo un esfuerzo fundamental en formación. A mí me parece que en primer lugar hacen falta decisiones políticas diferentes a las que se han seguido, hace falta realizar un análisis de la propia organización y darse cuenta de en qué situación está, sus aspectos positivos y negativos, hace falta planificar de una determinada manera, seguramente distinta a la que se viene planificando. En todo caso, hay elementos en esta sala mucho más cualificados que yo para responderle.

PREGUNTA

Mi pregunta está ligada a la necesidad intrínseca que parece verse aquí siempre de que tenga que haber consultores y elementos externos para llevar la calidad a las organiza-

ciones. Desde su experiencia, no sé hasta qué punto es posible o viable que se haga desde dentro de la organización o no. ¿Existen ejemplos de organizaciones que hayan sido capaces de llevar a cabo procesos de calidad desde dentro?

→ RESPUESTA

Paulino Azúa

El consultor puede ser externo o interno, lo que hace falta es que sea alguien que sepa. Y, por tanto, puede haber gente a la que la organización le encargue, vamos a decir, especializarse como consultor en calidad y tenerlo dentro de la organización, igual que hacen falta expertos en desarrollo organizativo para poder acometer los cambios que son necesarios. Eso, como todo, lo puedes contratar fuera o puedes formar gente para poder hacerlo. En la organización en la que yo me desempeño hemos invertido bastantes recursos en formar más de 40 expertos en dos cursos de máster en Desarrollo Organizacional de las entidades, y tenemos una red propia de consultores en DO. Y tenemos una red de personas, algunas de ellas expertas en calidad, que se han formado de una manera específica, y a pesar de eso también echamos mano de consultores externos, pero no deja de ser una opción de la organización. Por eso decía antes que hay decisiones políticas que tomar sobre cómo se van a reinvertir los recursos.



PREGUNTA

¿Qué funciona mejor, un compromiso más interno, a nivel organizacional, o hay ejemplos de que una expertise que venga de fuera va a traer mejores resultados a la organización?

→ RESPUESTA

Paulino Azúa

A mí personalmente me gustan más los de casa. Entre otras cosas, porque la comunidad de valores y de, vamos a decir, ideología, etc. es mucho mayor, lo que no quiere decir que eso deba ser un monopolio dentro de la organización. Como he dicho, nosotros echamos mano también de consultores externos para cuestiones puntuales, pero me parece que

transmitimos mucho mejor desde dentro que desde fuera todo lo que es nuestra ideología, lo que son nuestros valores, porque los expertos estamos o están más empapados en ello.



PREGUNTA

¿Dónde situamos en estas seis líneas que ha definido a los destinatarios de nuestro plan de acción? Yo creo que una de las cuestiones básicas que motiva que una organización se decida a implantar un sistema de calidad es reconocer que quizá podría mejorar sus servicios y atención a las personas a las cuales se dedica. Creo que eso es básico, que si no existe esa conciencia y autocrítica, a lo mejor implantar un sistema de calidad viene más presionado por la Administración pública, por conseguir subvenciones, por ese certificado, que por lo que realmente debe ser la motivación inicial. Entre las líneas que se proponen en el Plan Estratégico, yo he echado en falta visibilizar más claramente que esa fragmentación social, esos cambios que hay entre la población a la que atendemos, motivan que también nosotros mejoremos y cambiemos nuestras estrategias.

→ RESPUESTA

Paulino Azúa

Es posible que esta cuestión quepa mejor en la línea de debate y reflexión, pero éste es un plan más operativo que de previos. No entramos en las razones por las que acometemos procesos de calidad, sino que de lo que se trata es de que las organizaciones poco a poco vayan acometiéndolos. Evidentemente, después en los procesos de calidad cada organización analizará el porqué quiere llegar a esa situación, de dónde viene y a dónde quiere llegar, pero en principio queríamos que estas líneas cubrieran precisamente aquellos elementos que más pueden servirnos de palanca para seguir desarrollando estos procesos, además muy de primeros pasos, porque estamos hablando de sensibilización, de información de carácter general, etc. En términos generales nos parecía que podíamos tirar por aquí para ser más eficaces.

LECTURA Y FIRMA DE LA DECLARACIÓN DE COMPROMISO

Declaración de compromiso por la Calidad en el Tercer Sector de acción social

La acción social en favor de los colectivos más desfavorecidos no puede entenderse ni llevarse a cabo sin una conjunción de esfuerzos entre las administraciones públicas en sus diversos niveles de competencias, las iniciativas empresariales y las organizaciones del tercer sector que vienen actuando como agentes complementarios, tanto para la provisión de servicios como para el cambio de actitudes ciudadanas en torno a los problemas sociales.

Las ONG de acción social se sienten comprometidas con la tarea de conseguir una sociedad más igualitaria, en la que se reduzcan las diferencias entre la ciudadanía, de forma que los componentes de colectivos más desfavorecidos tengan acceso, en condiciones de igualdad, a las oportunidades de bienestar de las que dispone el conjunto de la sociedad.

Este compromiso plantea la necesidad de que las ONG redoblen sus esfuerzos para que desde los valores y principios que les son propios, informen sobre su actuación y trabajen con mayor calidad en sus respectivos ámbitos.

En consecuencia, las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social abajo firmantes, en el marco del Congreso sobre Calidad, Tercer Sector y Política Social, celebrado en Madrid los días 12 y 13 de diciembre de 2006.

DECLARAN

- Que las personas destinatarias de sus actuaciones, programas y servicios, tienen derecho a recibir éstos con la mayor calidad posible.
- Que son conscientes de que el entorno social demanda estructuras cada vez más participativas, eficaces, eficientes y transparentes para canalizar de forma adecuada las manifestaciones ciudadanas de solidaridad.

- Que la participación ciudadana, a través del voluntariado, el asociacionismo y otras formas constituyen un instrumento esencial para el cumplimiento de sus objetivos.

Por ello y para atender a la exigencia de las personas, de la sociedad y de las propias organizaciones, los abajo firmantes:

SE COMPROMETEN

1. A incorporar en sus sistemas de gestión los valores, principios y criterios del Plan Estratégico para el Fomento de la Calidad en las ONG de Acción Social y en concreto:
 - a. El respeto por la dignidad humana y la defensa de los derechos.
 - b. La solidaridad entre quienes componen las organizaciones y entre éstas y las personas destinatarias de sus servicios y actuaciones, así como el reconocimiento del derecho de estas últimas a participar en la toma de decisiones que les afecten.
 - c. La gestión de las organizaciones de acuerdo con las necesidades y las expectativas de las personas destinatarias finales.
 - d. El fomento de la participación de todas las personas involucradas, como valor primordial para conseguir una mayor motivación y eficiencia en los servicios.
 - e. La promoción de la corresponsabilidad y el compromiso de todas las personas implicadas en la organización, facilitando procesos de descentralización en la toma de decisiones.
 - f. El fomento de la profesionalidad en las políticas de recursos humanos y el trabajo bien hecho, en función de los criterios técnicos y científicos más avanzados, así como de una estricta ética profesional.
 - g. La gestión eficaz y eficiente de la globalidad de la misión de la organización en su quehacer cotidiano.

2. A respetar y cumplir los principios de transparencia y responsabilidad en las organizaciones.
3. A implicar a las administraciones públicas, iniciativas empresariales y otros agentes sociales en el compromiso del fomento de la calidad.
4. A generar sinergias entre las organizaciones del tercer sector de acción social para conseguir objetivos conjuntos e incorporar la cultura de la calidad en el tercer sector.



Representantes de organizaciones que firmaron la Declaración.

ASOCIACIONES FIRMANTES

Asociación Española contra el Cáncer
 AMFAR - Asociación de Mujeres y familias del ámbito rural
 CEAR - Comisión Española Ayuda al Refugiado
 CERMI - Comité Español de Representantes de Minusválidos
 CESIDA - Coordinadora Estatal del VIH-SIDA
 CNSE - Confederación Nacional de Sordos Españoles
 COCEDER - Confederación de Centro de Desarrollo Rural
 COCEMFE - Confederación Coordinadora Estatal de Minusválidos Físicos de España
 Cruz Roja Española
 EAPN-ES - La Red Europea de lucha contra la pobreza y la exclusión Social del Estado Español.
 FEAPS - Federación de Organizaciones en favor de Personas con Discapacidad Intelectual
 FMP - Federación Mujeres Progresistas
 FSG - Fundación Secretariado Gitano
 Fundación Esplai
 Fundación Atenea Grupo GID- Grupo Interdisciplinar de desarrollo
 INTRESS - Instituto de Trabajo Social y Servicios Sociales
 ONCE - Organización Nacional de Ciegos Españoles
 Plataforma de Organización de Infancia
 Plataforma de ONG de Acción Social
 Plataforma de Voluntariado de España
 UDP - Unión Democrática de Pensionistas
 UNAD - Unión de Asociaciones y entidades de atención al drogodependiente
 Fundación Luis Vives
 CEAFA - Confederación Española de Familiares de Enfermos de Alzheimer y otras Demencias
 Fundación Radio ECCA
 Fundación Cruz de los Ángeles
 Fundación Internacional O'Belen
 ASECAL
 RED ARAÑA - Tejido de entidades Sociales por el empleo
 Fundación NEXO Empleo
 RED EMPLEALIA - Asociación Española de entidades para la formación y el empleo
 Fundación Emet Arco Iris
 ABD - Asociación Bienestar y Desarrollo

Asociación APREX y Centro de encuentro y acogida
Asociación Ayuda al Anciano sobre Residencias AUTISMO SEVILLA
ATADES - Asociación Tutelar Asistencial de Discapacitados Intelectuales
ICEISS - Instituto para la Calidad, estudio e investigación de los Servicios Sociales
FUNDCASOR Fundación Canaria para el Sordo
Asociación Casa Oberta;
EAPN-CLM - Red Europea de Lucha Contra la Pobreza y la Exclusión Social del Estado Social.
Castilla La Mancha
Asociación Síndrome de Down de Sevilla y Provincia
Asociación Maestros de la Supervivencia
Sevilla ACOGE
CEPAIM - Consorcio de entidades para la acción integral con migrantes
Instituto de Estudios Políticos para América Latina y el África
Fundación Els Tres Turons
COGAMI - Confederación Galega de Minusválidos
ONCE - Organización Nacional de Ciegos Españoles
Fundación Gaztelán
Asociación proyecto San Fermín
ADCARA - Asociación de desarrollo comunitario en Áreas de Aragón
ATRA
Fundación Márgenes y Vínculos
Fundación ADCOR A Coruña
Fundación ADSIS
FEAPS (Asturias) -Federación de Organizaciones en favor de Personas con Discapacidad
Intelectual, Asturias
Cruz Roja en Cataluña
RESCATE - Comité Internacional de Rescate España
Fundación ATENEA Grupo GID - Grupo Interdisciplinar sobre drogas
Fundación Vicente Blasco Ibañez C.U.
VALORE S. COOP.- Valores Sociedad Cooperativa Andaluza de Interés Social.
Fundación FUNDAMED - Fundación de ciencias del medicamento y productos sanitarios.
Iniciativas de Apoio a Infancia ARELA
Cáritas diocesana de Valencia
Fundación Preescolar Na Casa
ASDE - Federación de Asociaciones Scouts de España

Mesa redonda 1

Estrategias para involucrar al Tercer Sector
de Acción Social en la calidad

CONGRESO

COORDINADORA:

→ Marta Klecker
Directora adjunta de la Federación de Mujeres Progresistas

PARTICIPANTES:

→ Javier Tamarit
Responsable de Calidad de FEAPS

→ José Manuel Fresno
Director gerente de la Fundación Luis Vives

→ Carlos Susías
Presidente de EAPN-ES

→ Antonio Luis González
Representante de ONG Con Calidad

MESA REDONDA



COORDINADORA

Marta Klecker. Directora adjunta de la Federación de Mujeres Progresistas



Marta Klecker. Directora adjunta de la Federación de Mujeres Progresistas.

“Cualquiera de nuestras organizaciones tiene conciencia de la necesidad de hacer determinadas mejoras, pero cuando hablamos de calidad, hablamos de una mejora que afecta a toda la organización, de una mejora global y continua.”

Lo primero que me gustaría es enmarcar otra vez este concepto de calidad, para que no asuste, para hablar de lo yo creo que entendemos todos en este sector. Cuando una organización, cualquiera de nuestras organizaciones, se da cuenta de que necesita mejorar, de que necesita estar mejor en el sentido más extenso de la palabra, ya se está haciendo el primer planteamiento de calidad, lo llame así o no.

El acercamiento de las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social a la calidad ha surgido de muy diversas motivaciones, como veíamos esta mañana. A veces, por un proceso de reflexión interna. A veces, como consecuencia de una exigencia institucional de normas de calidad a servicios sociales que son muy similares a aquellos que prestamos. A veces ha surgido de forma paralela a la propia profesionalización de la organización, y otras veces promovida por programas incluso europeos de fortalecimiento de entidades. En cualquier caso, independientemente de las motivaciones, las estrategias de acercamiento a la calidad han surgido como necesidad de las organizaciones del sector. Y además, desde finales de los 90 ha surgido como una necesidad de hacerlo en red, no cada uno por su cuenta.

La razón de este congreso y la razón de esta primera mesa es avanzar como sector. Cada organización a su ritmo, pero sin dejarnos a nadie. Con la participación de todos y todas.

Para dar respuesta al compromiso ético que adquirimos con las personas que confían en nuestro trabajo. Para planificar juntos a través de un segundo plan estratégico de calidad que surja del mayor número de aportaciones vuestras posible.

Cualquiera de nuestras organizaciones tiene conciencia de la necesidad de hacer determinadas mejoras, pero cuando hablamos de calidad, hablamos de una mejora que afecta a toda la organización, de una mejora global y continua. Queremos hacer llegar en forma de tertulia, que creemos que es la mejor forma de hacerlo a las tres de la tarde, que para mejorar es imprescindible la voluntad y el compromiso de toda la organización, pero también es tremendamente facilitador conocer y aplicar técnicas, recursos y herramientas que ya existen, que algunas ONG ya han probado con buenos resultados y con las que consiguen realmente éxito en los procesos de mejora.

La calidad no es tal sin participación. Nos gustaría hacer una tertulia, pero no de cinco personas que estamos aquí sentadas, sino una gran tertulia con todos vosotros, con la participación vuestra y planteando las dudas, las reflexiones y las experiencias que surjan a partir de los ponentes que nos acompañan y que paso a presentar.

Javier Tamarit es responsable de Calidad de la Confederación Española de Organizaciones a Favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS). Es experto en Gestión de calidad y master en Consultoría de procesos y desarrollo organizativo. FEAPS es de las organizaciones pioneras en materia de calidad en el sector y ha generado un sistema propio de mejora continua, una consultoría intraorganizacional y un sistema de reconocimiento de buenas prácticas.

José Manuel Fresno es Director gerente de la Fundación Luis Vives, lo ha sido también de la Fundación Secretariado Gitano y es profesor en la Universidad Autónoma del máster de Administración y dirección de fundaciones y otras entidades no lucrativas. La Fundación Luis Vives apoya la mejora organizativa de las ONG del sector de muy distintas maneras y, entre otras, promueve el modelo europeo EFQM.

Antonio Luis González es el director de la Agencia para la Calidad y es el responsable de los sistemas de información de la Fundación Márgenes y Vínculos, con experiencia también en la implantación de normas ISO en administraciones locales. En esta ocasión acude a esta mesa como representante de la Red ONG Con Calidad, constituida por siete enti-

dades con el fin de promover la cultura de la calidad en el sector a través de la Norma ONG Con Calidad, que fue diseñada por y para el sector.

Carlos Susías es el presidente de la Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social en el Estado Español (EAPN-ES) y director de la misma red en Castilla-La Mancha. La EAPN ha apoyado en todo momento el Programa del Grupo de Calidad del Consejo Estatal de ONG de Acción Social, que la Plataforma de ONG ha promovido para llevar a cabo los retos que nos planteamos en el primer Plan Estratégico de Calidad. De este Programa forma parte el congreso en el que nos encontramos.

Yo voy a plantear una serie de preguntas a los ponentes y me gustaría que en cualquier momento alguien del público pueda levantar la mano y preguntar lo que quiera.

Javier, nos gustaría que nos dijeras desde tu experiencia qué planteamientos iniciales pueden llevar a una entidad al éxito y qué planteamientos iniciales sin embargo pueden llevarla al fracaso cuando se plantea esto de la calidad.

PRIMERA INTERVENCIÓN

Javier Tamarit, Responsable de Calidad de FEAPS



Javier Tamarit. Responsable de Calidad de FEAPS.

“Para mí lo que da sentido a la calidad es orientar la organización hacia el mejor cumplimiento de su misión.”

Encantado de participar en este primer ensayo de tertulia y de poder compartir con todo el grupo una serie de opiniones y propuestas sobre aspectos que yo creo que son candentes y que de alguna forma nos tocan a todos, por lo que lo más razonable es pensar que la respuesta nos venga de todos y no de una persona en particular.

En relación con los motivos, para mi la mejor respuesta vendría dada por la firma que ha tenido lugar esta mañana. Esta mañana, antes de la comida, aquí se ha firma-

do un compromiso por el cual se entiende la calidad como derecho de las personas a las que se dirigen los servicios. Y, por tanto, a mi me da por pensar que el mejor motivo se expresa en el hecho de que las entidades entienden que la calidad no es una decisión organizativa, sino que es un derecho de las personas para las que esas entidades han nacido. Sé que no es el motivo central, pero yo entendería que ésta es la línea ideológica clave que permitiría cambios también culturales en las organizaciones para atender a la calidad desde esa perspectiva ética, de compromiso y de derecho.

Recordaba también un poco lo que se comentó antes, en el sentido de que parece que para muchas entidades realmente meterse en calidad tiene sentido porque revierte en las personas para las que hemos nacido. Y eso también lo apuntaría. Me parece que es clave entender la calidad como algo que se dirige a obtener resultados importantes valorados por las personas en sus condiciones de vida y en su dignidad como personas, y en un entorno que las incluya, las haga partícipes y las haga poderosas.

El tema de los derechos, de la ética, de los resultados personales, me parece que afortunadamente cada vez más puede ir tomando peso en las decisiones por las cuales las ONG nos tenemos que introducir en llamémosle calidad, como podríamos llamarle de otras múltiples maneras.

Sí que es verdad que luego existen otros factores que yo querría plantear aquí, aunque puede haber otros muchos. Yo recordaba también como, por ejemplo, nos contaban en una entidad muy grande, multinacional, FASA-Renault, cómo obligaron a sus proveedores a tener certificados de calidad para asegurar que las piezas que les proveían tenían y cumplían con los requisitos de calidad. Ahí venía una cuestión que a nosotros probablemente también nos va a ser muy cercana: nuestra entrada en la calidad puede venir derivada de motivaciones externas. Yo no lo veo lo más razonable, pero podría ser. Y podría ser que una organización nos veamos impelidos a meternos en calidad porque no nos queda otra, porque los que nos tienen que dar cosas nos exigen que funcionemos con unos parámetros de calidad. Claro, la cuestión mejor sería que a los que tenemos que dar cosas nos exijan la calidad, y no solamente los que nos dan cosas para dar cosas a otros.

Es verdad, por lo tanto, que las exigencias de la Administración Pública, también un poco los modelos que se mueven en el sector, digamos la competencia sana de ver que otras entidades están entrando en ello y el mimetismo también pueden ser factores externos que en un momen-

to determinado pueden ser un motivo para decidirse a hacer algo en calidad. En definitiva, puede haber también una cierta presión en el entorno que nos motiva a meternos en esto.

Pero es verdad quizá que en esto, como en lo de hacer gimnasia o aprender inglés, a veces que te obliguen desde fuera te puede ayudar, pero razonablemente deberíamos tener en cuenta también motivaciones más intrínsecas. Ahí yo creo que a veces ocurre que el entrar en calidad puede derivarse por la presencia de un liderazgo carismático, alguien que tenga un conocimiento específico de ello, que mueva a la organización y que eso haga entrar en este proceso. O pensar que eso nos va a generar mayores cuotas de nuestra participación en el sector, o generar una mayor optimización de los recursos que tenemos, o mejorar si cabe las relaciones interpersonales de quienes están dirigiendo o quienes están desarrollando y elaborando todo lo que es la prestación de los servicios. Yo diría que ahí hay toda una serie de factores internos como ser más eficiente, tener ganas de mejorar... En mi opinión, todos estos motivos pueden ser legítimos, e incluso pueden ser como el efecto mariposa, que el batir en un momento dado las alas, quién sabe el efecto que desencadena, y a lo mejor el empezar por una cosa muy pequeña quién sabe si esto no anima a generar un proceso de calidad muy grande. Sin embargo, yo diría que eso son como motores de arranque, pero esencialmente sin la gasolina del derecho, de la ética como compromiso básico de nuestras organizaciones para la calidad, de los resultados personales valorados, sin ese poso de fondo, el motor inicial de arranque podría llevar a un fracaso posterior, que era la segunda parte que me comentabas.

¿De qué dependen el éxito o el fracaso? A mí me saldría decir que el fracaso puede venir si la idea inicial, si el motor de arranque ha sido solamente un motor individual, de una persona con mucho fuego de artificio, pero en un momento determinado eso se agota y ya no termina. Éste podría ser un factor de fracaso. Pero yo también me plantearía en qué medida entendemos el éxito o el fracaso cuando entramos en calidad. Porque alguien puede considerar que el éxito de entrar en calidad es llegar a tener una certificación, con lo cual dice “yo he tenido éxito, tengo al final una certificación”, con independencia de que mueva realmente a la organización hacia un cambio, hacia un desarrollo, hacia un aprendizaje, que reoriente a la organización hacia su misión, que en definitiva para mí es lo que da sentido a la calidad, reorientar la organización hacia el mejor cumplimiento de su misión. Si el éxito es conseguir, pues, que la organización crezca, se haga más poderosa, más capaz de cumplir su misión, que sea más sostenible en el tiempo, que las personas estén más implicadas gracias a la calidad, los motivos iniciales que se basan no en aspectos puntua-

les de un momento ni de presión solamente externa, sino que se basan en una cultura de compromiso, de derecho de la calidad hacia las personas, yo diría que podrían tener más gasolina a largo plazo, para asegurar quizá un éxito mayor.

Yo diría también que plantearse éxito o fracaso implica entender que la calidad tiene un final y probablemente también las personas que están en el ámbito de la calidad en todas las organizaciones, sean lucrativas o no, nos alientan un poco a considerar que la calidad es un proceso permanente que no tiene fin. Es un camino que emprendes orientado hacia tu misión y por tanto el éxito o el fracaso no lo tienes que pensar en una posición finalista, sino en una posición de proceso. Cada pequeño paso en el avance hacia ese camino será vivido como un éxito.

Resumiendo un poco, yo diría: factores externos e internos. Probablemente a la cultura yo le daría un peso especial aunque es verdad que no es fácil crearla –la cultura es un cambio de muchos años y eso quizá hay que tenerlo en cuenta-, y luego que la consideración de éxito o fracaso depende de cómo orientemos la calidad, que para mí sería un camino continuo.

PRIMERA INTERVENCIÓN

José Manuel Fresno, Fundación Luis Vives

“El riesgo de nuestras organizaciones es que bajo ese factor moda no valoremos lo que son realmente elementos de progreso.”

Me gustaría hacer una metáfora con la industria automovilística y lo que eso ha significado. Yo tengo la impresión de que en este momento muchas organizaciones en el sector social están comenzando a hablar del tema de la calidad bajo el efecto externo de la moda, porque la empresa habla cada vez más de la calidad y también porque las administraciones también son víctimas de efecto moda y empiezan a pedirnos que nos certifiquemos. Y evidentemente que los efectos moda hacen progresar las cosas, pero tienen algunos componentes que desvirtúan.



José Manuel Fresno. Fundación Luis Vives.

En el mundo del automóvil, como en todos los ámbitos de la producción, se suele hablar de lo que son factores higiénicos y factores motivadores. Antes, los coches, por ejemplo, no llevaban elevalunas eléctricos o airbag; el primer coche que yo compré no llevaba espejo retrovisor a la derecha, pero rápidamente todas las marcas llevaron espejo retrovisor a la derecha. Esto indica que ningún coche se puede sacar al mercado posteriormente sin retrovisor a la derecha. Hoy sería impensable que los coches salgan al mercado con la manivela de subir las ventanas, o sin un mínimo de elementos de seguridad, etc. Eso quiere decir que elementos que en un momento determinado para la industria del automóvil eran factores motivadores, es decir “yo ofrezco un coche por el mismo precio, pero además tiene airbag o elevalunas eléctrico”, con el paso del tiempo se convierten en factores higiénicos, es decir, que si no tienes esto estás fuera del mercado.

Me da la impresión de que en el mundo de la calidad, y especialmente las ONG que trabajan en servicios de prestación de servicios de garantía pública por la vía de concursos, etc., si no ofrecen unos mínimos estándares de calidad, con el tiempo podrían estar ya fuera del mercado. Con lo cual unos mínimos estándares de calidad empiezan a convertirse en un elemento higiénico y, por tanto, imprescindible.

Pero el elemento moda en la industria del automóvil tiene también como efecto que empiezan a ofrecernos cosas que no son tan imprescindibles. Y el riesgo de nuestras organizaciones es que bajo ese factor moda no valoremos lo que son realmente elementos de progreso, que son los que tienen que ver con la consistencia de las organizaciones, con la cultura de las organizaciones, con los servicios a las personas, con la calidad de vida de las personas, con la calidez de nuestras organizaciones, y que nos dejemos despistar un poco por esos otros elementos que en un momento determinado empiezan a estar de moda, pero que no son tan importantes en nuestras organizaciones.

COORDINADORA **Marta Klecker. Directora adjunta de la Federación de Mujeres Progresistas**

A mí me gustaría retomar una intervención de esta mañana, en la que hablábamos de qué requisitos previos tiene que tener una organización para afrontar un sistema de calidad. Yo creo que es un planteamiento que nos hemos hecho todos en algún momento. Me gusta-

ría saber tu opinión sobre qué requisitos debe cumplir la organización, qué resistencias iniciales tiene que vencer, cuál es esa preparación que tiene que tener una organización para afrontar la implantación de un sistema de calidad.

PRIMERA INTERVENCIÓN **Carlos Susías, EAPN-ES**

“Lo que necesita la organización es simplemente querer mejorar lo que hace y hacerlo de una manera sistemática, pero eso no tiene que ser tan difícil, porque yo creo que la mayoría de las cosas las hacemos bien y las hacemos sistematizando.”



Carlos Susías. EAPN-ES.

Yo creo que lo primero que tiene que tener es querer hacer las cosas mejor de lo que las hace. Parece una obviedad, pero arrancamos de ahí. El problema está en que empezamos a pensar en otras cosas que no es en hacer mejor las cosas. Hemos de tener la vocación de querer hacer mejor las cosas. Y para esto vuelvo a otra obviedad de la que siempre se habla, y que como ha pasado ya la moda, ya no se habla, que es la necesidad de coherencia entre lo que son nuestra misión, visión y valores con nuestra actividad diaria. Si existe esa coherencia posiblemente sabremos qué es lo que estamos haciendo, qué es lo que necesitamos y por supuesto estaremos avanzando en lo que he dicho antes de querer hacer las cosas mejor de lo que las hacemos.

Siguiendo con esta línea nos iríamos a los tres típicos compromisos que cuando se habla de calidad decimos todos: el compromiso de los dirigentes, la formación de los técnicos y la planificación estratégica. Vamos a ver: cuando estamos hablando del compromiso de los dirigentes, que está bien, que tenemos que ir por ese camino, que es necesario ese compromiso, pero tenemos que ver qué tipo de compromiso estamos diciendo. Primero, lo que he dicho antes, querer mejorar. Y segundo, saber para qué queremos hacer las cosas mejor. Si estamos pensando verdaderamente en las personas con las que estamos trabajando dia-

riamente o estamos pensando en que nos van a pedir una certificación o que la entidad de al lado, a la cual queremos mucho, se ha certificado, y nosotros, por amor mimético, también vamos a certificarnos. Hay que saber para qué queremos hacerlo.

Y luego, querer crecer, que no significa ampliarse, sino querer crecer en la propia cultura, la propia actividad de la entidad. Si estamos metiendo unos parámetros de calidad, hay que saber que eso afecta necesariamente a todas nuestras maneras de relación dentro de la entidad, y a la relación con los demás. Y eso es necesario cuando se habla del compromiso de los dirigentes. Entonces, ¿qué es necesario? Pues es necesario que el dirigente esté informado. Que sepa dónde se mete, que sepa lo que quiere hacer y lo que puede suponer, lo que no significa agobiarle con un montón de procesos posibles y cosas extrañas. Hay que adaptar la formación, lo que me lleva al segundo punto.

La formación debe ser dirigida a quien se está formando y para lo que queremos formar. Cuando estamos hablando de sensibilización, no podemos estar haciendo campañas de sensibilización dirigidas urbi et orbi. Si nos estamos dirigiendo a dirigentes de las entidades, hay que tener claro que lo que queremos de ellos es que sepan en lo que se están metiendo y cómo ayudarles a saber lo que quieren en cada momento. Si nos estamos dirigiendo a técnicos, es otra cuestión. Y si nos estamos dirigiendo a quienes van a liderar los procesos de calidad en cada entidad, eso es otra cosa, es otro perfil distinto. Y luego dentro de la entidad se tomarán decisiones de carácter estratégico que serán consensuadas como por ejemplo si el consultor que nos vaya a ayudar tiene que ser interno o externo. Eso son decisiones que vienen después, pero generalmente el problema que tenemos es que nos vamos directamente al problema final: esto quién lo hace, cómo lo montamos y cómo lo hacemos.

Y también hay que preparar formación dirigida a voluntarios. Antes me contaban una anécdota de un curso donde resulta que están desde dirigentes de entidades a técnicos y a personas voluntarias. Posiblemente hemos de diversificar la formación, no podemos mezclarlo todo y mezclar a todo el mundo, porque entonces no estamos haciendo formación, estamos haciendo cosas.

Y luego, tenemos que hablar a estos dirigentes y a estos técnicos de la planificación estratégica y su posterior desarrollo. Pero claro, si estamos dirigiéndonos al mismo tiempo al

secretario general de Cáritas y al responsable de la entidad del Barrio de la Asunción es difícil que consigan percibir claramente de lo que estamos hablando. Y sobre todo, si lo que queremos es establecer alianzas, lo llevamos claro con este sistema. Y no porque uno sea mejor que el otro, ni que ninguno lo esté haciendo mejor que el otro: es que son distintos, son actividades distintas y son tamaños distintos. Y tenemos que adecuar lo que estamos hablando a quien nos estamos dirigiendo. Y por supuesto, la gente tiene que saber que cuando estamos hablando de planificación estratégica, generalmente todas las entidades la tienen, todas. Unas las tienen en maravillosos “tochos”, que no son las que más caso le hacen, y otras simplemente tienen una guía clara, su propio presidente con su propia identidad, que sabe a dónde quiere llegar. Posiblemente haya que ayudarle a sistematizar eso, pero también tiene una planificación, también sabe lo que quiere hacer. Entonces, tenemos que acercarnos a la diversidad que tenemos, porque decimos permanentemente que somos muy distintos, pero organizamos actividades homogeneizadoras cuando sabemos que no podemos dar una respuesta a todo el que está llegando. No hacemos esa selección que necesariamente tenemos que plantear.

Lo que estamos diciendo es que unas entidades irán a implantar sistemas de calidad y otras por su tamaño tendrán que tener una orientación hacia la calidad, es decir, hacer las cosas lo mejor posible. Y entonces, tendremos que tener los instrumentos necesarios, para las entidades pequeñas, para las entidades grandes, que permitan poder implementar los sistemas de calidad en cada una.

Es complicado decir que vamos a implantar sistemas de calidad en todas las entidades sociales sin tener en cuenta cómo son cada una de ellas. Tenemos entidades pequeñas y la solución no es decir que se pueden unir, porque sabemos que no lo vamos a conseguir. Es muy difícil. Una entidad de ocho personas con una entidad de siete personas, dices “y bueno, ¿por qué no se fusionan, si están en el mismo territorio y están haciendo prácticamente lo mismo?”. Yo creo que eso es prácticamente imposible, porque significa alterar la propia cultura de la generación de cada una de esas entidades. ¿Y por qué siempre lo decimos sobre las pequeñas entidades? ¿Y por qué no se unen las grandes, que tienen más capacidad, más recursos, más expertos y gente que puede dedicarse a estudiar cómo se hace y demás? Pues que lo hagan las grandes, y después las pequeñas van a ir corriendo a hacer lo mismo. Pero no somos capaces de hacerlo. Tenemos que gestionar el sector como somos, y aprendiendo a gestionar el sector como es, cam-

biará el sector e iremos cambiando. Lo que no puede ser es que tengamos un discurso formal que todos compartimos pero que después, a la hora de actuar, tenemos unas formas muy distintas y muy enrevesadas de relacionarnos entre nosotros. Estoy siendo muy crítico, pero esto nos ocurre en gran medida y, por supuesto, cuando hablamos de entidades grandes y de entidades pequeñas, hay que respetar tanto la cultura de las unas como la de las otras, porque todas son necesarias. Las grandes nos dan capacidad para poder pensar, tienen capacidad para poner gente a pensar y es necesario. Y en las pequeñas hay capacidades de órganos intermedios donde puede estar radicada esta función de pensar. Y ayudando a pensar estaremos ayudando a poder generar mejores formas de trabajar.

Y esas mejores formas de trabajar no significan renunciar a nuestra propia esencia, a nuestra forma de hacer las cosas. Porque estamos hablando de calidad, pero de calidad con calidez. Es decir, de cómo nos relacionamos con las personas; eso es un valor añadido. Es verdad que somos generadores de nuevos yacimientos de empleo, pero no podemos sentir como una agresión el tener éxito, que lo tenemos y entonces automáticamente parece que nos echan. Algo tendremos que hacer no para que nos echen, sino para que las personas para las que trabajamos quieran seguir, que seamos nosotros los que estemos con ellos. ¿Por qué no pasa nada cuando dejamos de gestionar nosotros una cosa y pasa a gestionarlo otra entidad u otra empresa? ¿Por qué no pasa nada si tenemos un valor añadido? Tenemos que demostrar ese valor añadido. Nuestros queridísimos clientes deben reclamar nuestro servicio, deben querernos a nosotros. Y esa es la vocación que debe tener una empresa que esté pensando en implantar un sistema de calidad. No es hacer la revolución, que al final del proceso es posible que lo sea, pero es una cosa tan sencilla como querer hacer mejor las cosas. Y para hacer mejor las cosas, tanto si soy grande como si soy pequeño tengo que aliarme con otros.

Y ahí entramos en otra cuestión: trabajar en red. Sí, estupendo. Trabajar en red hasta ahora lo hemos asociado a que me apunto a una red, y como estoy apuntado, ya trabajo en red. Y si no, como ahora se ha puesto de moda también el término: en mi organización siempre hemos trabajado en red, porque estamos varios en varios sitios y como nos juntamos de vez en cuando, pues estamos trabajando en red ¡Manda narices la explicación! Trabajar en red significa tener que asumir los objetivos de tus compañeros de la red, que para ti no sean una carga. Que tanto si estás trabajando en una asociación de

mujeres, en una asociación de discapacitados, en una asociación de gitanos o en una de toxicómanos, cuando haces tu actividad no sea una carga el tener que meter como valores propios también los de estas entidades con las que estás trabajando. Porque si es una carga, ¡bendita red estamos montando! Eso sí, no habrá nadie que diga que eso no se tiene que hacer, pero es que lo tenemos que aplicar al día a día, y eso cuesta mucho. Eso es asumir un trabajo en red. Y no es que sea algo extremadamente complicado, es algo que, simplemente, no queremos hacer. No lo queremos hacer en el sentido de que nos cuesta, es una resistencia muy grande la que tenemos dentro de la cultura de nuestras organizaciones.

Hablamos de la necesidad de que nuestros técnicos estén formados, y nos lanzamos a la formación. Pero tenemos otros problemas: si nos lanzamos a la formación porque eso va a ayudar a la calidad, queremos saber que un técnico va a estar en nuestra entidad mientras que se forma y después de formarse, tener una seguridad suficiente. Eso significa que tenemos que empezar a hablar de que nuestros dirigentes, en vez de mirar tanto dentro de la organización, deben estar mirando hacia fuera de la organización, a ver otros problemas que hay fuera de ella, cuáles son las relaciones laborales que se pueden mantener en nuestro sector, cuál es la manera de financiación que tenemos para poder financiar a nuestros profesionales formados y cualificados. Nuestros dirigentes tienen que mirar hacia fuera para poder tener calidad dentro. Y si eso lo conseguimos, yo creo que habrá muchas posibilidades de que las personas con las que estamos trabajando nuestros compañeros de viaje, no por agradecimiento, sino por convencimiento y porque haya un proceso de participación de estas personas.

Ese es otro tema del que habría que hablar: cómo implicamos a las personas con las que estamos trabajando en nuestras propias actuaciones. ¿Cuántas personas de las que hemos llamado “usuarias” han llegado a ser directivos de nuestras organizaciones? Es una manera de mirar también el éxito de nuestro trabajo. Si vemos esto, si conseguimos que estas personas digan: “no solamente me implico, sino que adelante, seguid por donde vais”, yo creo que habremos tenido mucho éxito. Y respondiendo a la pregunta del principio: simplemente lo que necesita la organización es querer mejorar lo que hace y, eso sí, ponerle cabeza, hacerlo de una manera sistemática, pero eso tampoco tiene que ser tan difícil, porque yo creo que la mayoría de las cosas las hacemos bien y las hacemos sistematizando. Estamos acostumbrados a ello, es cuestión de voluntad.



SEGUNDA INTERVENCIÓN

Javier Tamarit, Responsable de Calidad de FEAPS

“¿En qué medida hacemos partícipes a las personas para las que trabajamos de que tienen que exigir la calidad? Tal vez habría que darles también formación.”

Mientras no hay intervenciones por parte de los asistentes, me gustaría comentar que aunque es muy aislado, sí que tenemos en nuestra entidad una buena práctica, que además ha sido valorada como muy buena práctica, de siete entidades de una provincia muy pequeña que han logrado, con mucha dificultad, generar una agrupación.

Pero yo me quería referir a otra cuestión: ¿en qué medida hacemos partícipes a las personas para las que trabajamos desde el inicio de que tienen que exigir la calidad? Habría que darles formación también, tal vez, para decirles “tienes derecho a la calidad, exige la calidad, entiende que la calidad es intentar hacer mejor las cosas”. Porque claro, al final, ¿quién les dice a las personas que exijan la calidad? A mi me parece importante, porque estamos culturalmente acostumbrados a meternos en las cocinas de los despachos, los profesionales o los dirigentes, diseñar y determinar y programar y salir a ofrecer nuestros frutos a la gente para la que trabajamos. Y de eso al paso que estamos intentando dar desde hace algún tiempo, de que las propias personas, con su círculo de apoyo y con nosotros a su servicio, generemos o ayudemos o facilitemos procesos de avance en su calidad de vida desde el inicio, todavía hay un buen tramo. Al final, todos los que estamos aquí somos técnicos o dirigentes, pero ¿quién les dice a las personas para las que estamos que tienen derecho, y que hemos firmado un compromiso de derecho para con la calidad?



SEGUNDA INTERVENCIÓN

Carlos Susías, EAPN-ES

“Aplicar la calidad significa que las personas para las que estás, ellas o su círculo de apoyo, tienen que saber cuáles son sus derechos y cómo deberían recibir las cosas. Y eso, que parece una obviedad, significa un cambio cultural interno grande en nuestras propias organizaciones.”

Sí, y además creo que en ese aspecto estamos muy en el inicio. Porque nos encontramos con que llegar a la propia organización a decirle: “aplicad la calidad, haced las cosas mejor hechas, y que te lo puedan reclamar las personas para las que trabajas” significa que las personas para las que estás, ellas o su círculo de apoyo, tienen que saber cuáles son sus derechos y cómo deberían recibir las cosas. Y eso, que parece una obviedad, significa un cambio cultural interno grande en nuestras propias organizaciones. Es complicado hacerlo, porque además hay que defenderlo y ahí no solamente el dirigente, también los técnicos se la están jugando en este aspecto.

Conseguir que nos digan que hay que hacerlo, eso no es complicado, estoy seguro que pasamos ahora un folio por aquí y seguramente firmaríamos todos. Pero de aquí a aplicarlo en la propia entidad y a las personas... Porque sabemos que las personas con las que trabajamos, unas son maravillosas personas, otras son buenas personas y otras sabemos que tienen, perdonen la expresión, la “lehecilla” que tienen. Y entonces, tendremos que saber que cuando hagamos esa labor de formación-sensibilización a las personas con las que estamos trabajando, pues va a haber gente que, en fin, nos va a doler más la cabeza de lo que nos duele en estos momentos. Pero eso es parte de lo que nos toca, para eso nos pagan ¿no?



SEGUNDA INTERVENCIÓN

José Manuel Fresno, Fundación Luis Vives

A mí me parece que en esta cuestión que se plantea hay un problema de fondo, y es que en la mentalidad y en el mundo de las ONG de acción social existe una concepción de que los servicios y actuaciones que se llevan a cabo son gratificables. Y aquello que es gratificable sitúa al beneficiario de esos servicios desde una óptica de agradecimiento, no desde una óptica que en términos de mercado denominaríamos de consumidor maduro, y que en nuestro campo llamaríamos de exigencia de unos derechos y obligaciones. Es decir, “si ustedes como entidades gestionan unos recursos públicos tienen que corresponder a esos recursos públicos y tenemos unos derechos al respecto, o si ustedes gestionan unos bienes de la sociedad, quienes funcionan a través de mecanismos de mecenazgo, etc. pues también es exigible que haya unos servicios de calidad y unas exigencias”. Como en el mundo de las ONG, para hacer muchas cosas hay que hacer grandes esfuerzos. Da la impresión que todo eso que se hace o mucho de lo que se hace es gratificable y por lo tanto no es

exigible por parte de quien participa de esos servicios, sino que tiene que ser agradecido. Por lo tanto, lo que hay detrás es un cambio de mentalidad que lógicamente conlleva muchas cosas, entre otras, muchos sistemas de financiación que desde la propia Administración hacia las ONG siguen siendo gratificables a pesar de que se pretende que haya servicios que se garanticen públicamente aún presentándose privadamente, pero por los mecanismos de convenio, por el sistema de convocatorias, etc. aparentan ser gratificables más que servicios de garantía pública exigibles. Y ésta es una cuestión de fondo que hasta que no cambie difícilmente cambiaremos el concepto de exigencia, el concepto de mercado de consumidor maduro o, en nuestros términos, de persona que reclama unos servicios de calidad.

PRIMERA INTERVENCIÓN

Antonio Luis González, Representante de la Red ONG con calidad



Antonio Luis González. Representante de la Red ONG con calidad.

“Os puedo asegurar desde mi experiencia que la inclusión de la persona beneficiaria dentro del sistema de calidad da una riqueza que no tiene ningún otro sector ni público ni privado.”

Es muy importante lo que ha dicho José Manuel, porque hay una paradoja en todas las ONG. Y es que el cliente es distinto que el usuario. Es decir, el que paga el servicio no es el mismo que recibe la acción. Por lo tanto, parece que nosotros tenemos unos deberes y unas obligaciones respecto al cliente y otras respecto al usuario, que son éstas las que son gratificables. Pero os puedo asegurar

desde mi modesta experiencia que la inclusión de ese usuario, esa persona beneficiaria, que es objeto de nuestra asistencia dentro del sistema de calidad da una riqueza que no tiene ningún otro sector ni público ni privado.

Yo he trabajado en el sector público, en la empresa privada y en las ONG, y os puedo asegurar que esto no ocurre en otros sitios. Por ejemplo, nosotros incorporamos la opinión no

ya de satisfacción sino a nivel del servicio que les hemos dado a las familias biológicas a las cuales se les ha retirado un menor. Ahí no cabe medir satisfacción, no tiene sentido; desde el punto de vista comercial ninguna empresa lo haría. Y realmente ellos vislumbran de esa manera para qué sirve un sistema de gestión de la calidad. Y es muy importante que ellos sepan en qué situación social se encuentran porque ellos mismos podrán madurar el porqué les quitaron al menor, y de esa manera también es posible que retorne a esas familias, porque ése es el fin.

Esa inclusión del usuario nos da una riqueza especial y provoca un cambio de mentalidad en el usuario.

PREGUNTA

Yo creo que hay otra serie de motivos que nos deberíamos plantear a la hora de enfocar los temas de calidad. Estamos en un sector en el que algunas de las cosas de desempeño no se han hecho bien. Tenemos un sector en el que lo laboral se ha llevado muy mal, con índices altísimos de precarización en los contratos de nuestros trabajadores y trabajadoras, con niveles salariales por debajo del mercado en muchos casos, y con, a veces, un nivel de exigencia y dedicación, fruto de la escasez de recursos, muy importante. Esto por colocar un ejemplo. Seguro que podríamos decir exactamente lo mismo en lo financiero, y exactamente lo mismo en lo organizacional, y de ahí las crisis que a veces traen los procesos de crecimiento, que parece que el éxito es algo que nos sienta mal por lo general al sector.

Claro, durante mucho tiempo hemos estado orgullosos de lo que hacemos y bien valorados por la sociedad. Hacemos las cosas bien y damos buena respuesta de soluciones en término general a las necesidades de nuestros usuarios. Pero estas cosas se pueden hacer bien. Hemos de poder empezar a estar orgullosos también no solamente de lo que hacemos, sino de cómo lo hacemos. Y en este sentido yo sí que creo que en determinadas comparaciones con el tejido empresarial-lucrativo, podemos empezar a estar en condiciones de perder la partida de la credibilidad en la sociedad. Porque muchas veces no nos preocupa el que tenemos un sector tremendamente feminizado –muchas de nuestras trabajadoras son trabajadoras, no trabajadores- y después en los órganos de direc-

ción, para muestra un botón esta mañana. Y en aspectos de este estilo, de responsabilidad social, podemos quedar un paso atrás si no estamos realmente dispuestos a hacer toda esta serie de cambios, internos y profundos, que conlleva el hecho de entrar en proceso de mejora continua. ¿Para hacer las cosas mejor para los usuarios? Sí, seguro que mejoraremos en algo y esto repercutirá en hacer mejor las cosas para ellos. Pero también para nosotros: para que nuestros trabajadores estén mejor, se sientan más contentos con nosotros y no tengamos los problemas de retención de talento que tenemos. Yo creo que estos son algunos aspectos que a veces cuesta tocar, que parece que a veces tenemos envidia de la empresa. No, yo no tengo ninguna envidia de la empresa ni quiero ser empresa, pero lo que no quiero es ser peor que la empresa.



PREGUNTA

Yo tengo una pregunta concreta que ya la contestaron a medias, la dejaron un poco en el aire, sobre la exigencia de las administraciones públicas a pedir el certificado de calidad. Es decir, que si no tienes el certificado no puedes concursar, o no puedes pedir una subvención para algún servicio. Yo me pregunto si esto no puede ser un arma de doble filo, si esa obligación se convierte en un negocio, si no es mejor valorar los resultados en la satisfacción del cliente en algunos casos, en otros a lo mejor es más complicado. ¿Estrategias para involucrar al Tercer Sector de Acción Social en la calidad? Pues que te lo están exigiendo. O te involucras o te quedas fuera. ¿Cuál es vuestra opinión?

→ RESPUESTA

Carlos Susías

“Tener un sistema de calidad puede ser una pieza, pero no precisamente a lo mejor la de más exigencia de la Administración si quiere asegurar el sentido que tienen nuestras organizaciones.”

Yo alertaría de una cosa. Estoy de acuerdo con lo que comentas de atender también a los procesos, que se tengan en cuenta las organizaciones, pero también tenemos ejemplos de organizaciones que gestionan muy bien sus procesos y sin embargo no tienen ningún resul-

tado en la vida de la gente a la que se dedican. Sin embargo, tienen sistemas de gestión de calidad que aseguran el buen funcionamiento de esos procesos.

Es verdad que lograr resultados personales sin una adecuada gestión que haga sostenible la organización de los procesos tampoco serviría, pero ojo, y enlazo un poco con el planteamiento que haces tú ahora, yo personalmente creo que la Administración sí debe exigir la mejora continua y el impacto de los resultados de nuestra organización en la vida de la gente. De lo que no estoy seguro es de que tenga que exigir un sistema concreto que asegure la calidad, pero no se sabe de qué calidad estamos hablando. Yo suelo comentar que la calidad no es nada. La pregunta no es qué es calidad. Debería ser: ¿calidad es qué para nuestro sector? Porque calidad a lo mejor para nuestro sector no es tener simplemente un sistema de gestión de la calidad. Puede ser una pieza, pero no precisamente a lo mejor la de más exigencia de la Administración si quiere asegurar el sentido que tienen nuestras organizaciones.

Bien a la exigencia de la calidad, que creo que merece la pena, pero por el derecho de la gente, y por lo tanto el Estado tiene que velar por el derecho de la gente, pero cautelas y fortaleza, y coherencia en cuanto a qué tipo de exigencia se plantea.

→ RESPUESTA

José Manuel Fresno

“O el propio sector va avanzando consistentemente en ver qué es lo que significa calidad para el sector o la propia Administración aplicará los estándares que entiende, y los estándares que entiende son los estándares al uso, lógicamente.”

Sí, claramente en mi opinión la Administración Pública tiene que exigir calidad con aquellos recursos que da públicamente, y esto es una responsabilidad pública y al menos desde la experiencia de la Fundación Luís Vives nos encontramos muchas veces con que las administraciones están financiando a entidades y luego están muy preocupadas por el grado de precariedad y falta de garantía de lo que se hace con esos recursos. Por lo tanto, son recursos públicos, de los ciudadanos, y hay que exigir que se empleen con calidad. Ahora, de ahí a cierto efecto moda de algunas tendencias que estamos empezando a vivir en este momento que es “tengo que exigir calidad, y para exigirla tengo que ver cómo lo concreto en una

convocatoria”, diciendo que quien concurse tendrá que estar certificado en ISO o tendrá que tener tantos puntos en EFQM, etc. pues ya es otro cantar. Porque a lo mejor estamos exigiendo esto, pero también conocemos entidades que pueden tener una norma ISO y un concierto con la Administración y luego tener una precariedad en otros ámbitos que hace que de buenas a primeras se paralicen los servicios por otros problemas internos, por ejemplo.

Y esto tiene que ver con un tema que a lo largo de este congreso se discutirá, que es que o el propio sector va avanzando consistentemente en ver qué es lo que significa calidad para el sector, cuáles son los ingredientes fundamentales, cuáles son los valores añadidos de la calidad para el sector, etc. o la propia Administración aplicará los estándares que entiende, y los estándares que entiende son los estándares al uso, lógicamente.

→ RESPUESTA

Carlos Susías

“Tenemos que plantear que está bien que se nos pida que apliquemos sistemas de calidad, pero está bien también que lleguemos a acuerdos donde se aseguren estos procesos de calidad.”

Una observación. Vamos a ver; tenemos que profundizar en sistemas de calidad porque nosotros debemos de querer mejorar lo que estamos haciendo, y no nos puede molestar que nadie nos pida que estemos haciendo las cosas con calidad, no nos podemos sentir agredidos. Otra cosa es, cuando nos lo piden, preguntarles “¿y tú por qué me lo pides? ¿a cambio de qué me lo pides?” Aunque reconozca que tienes todo el derecho del mundo, quiero que me des tus explicaciones, que me expliques el porqué y qué estás haciendo tú en favor de esto. Y aquí tenemos otra responsabilidad también las entidades sociales, que muchas de las que estamos aquí estamos en el Consejo Estatal de ONG, estamos en plataformas, estamos en redes, tenemos que plantear que está bien que se nos pida que apliquemos sistemas de calidad, pero está bien también que lleguemos a acuerdos donde se aseguren estos procesos de calidad. Porque cuando estamos hablando de la necesidad de que nuestro personal no se nos vaya, estamos entrando en otro tema, que está vinculado a la calidad, pero estamos hablando de lo que es la propia estructura del Tercer Sector, la financiación del sector y cuáles son las relaciones que tenemos con los otros dos sectores y en especial con la Administración. Con lo cual tendremos que estar haciendo dos cosas: al mismo tiempo que esta-

mos implantando sistemas de calidad tenemos que implantar los mecanismos para que los sistemas de calidad sean sostenibles. Y eso significa que el Consejo Estatal de ONG o las plataformas o quien sea tiene que estar planteando mecanismos que garanticen determinada forma de financiación del sector o determinada forma de relaciones del sector, de presencia del sector en órganos que le competen, en sitios donde su opinión es importante, en consejos y comisiones donde deberíamos estar. Parece que nos salimos del área de calidad, pero es que si no hacemos otras cosas, es muy difícil mantenerlo. Es decir, que se nos exija, que está bien, porque nos lo tenemos que exigir nosotros mismos. Pero claro, nosotros queremos conseguir también otras cosas, sobre todo para dar gusto también a quien nos exige.

→ RESPUESTA

Antonio Luis González

“Tenemos que hacer que el mismo sector se pueda organizar y unificar en una misma forma de aplicar la calidad para responder a la Administración.”

Me gustaría incidir un poco más en lo que han dicho mis compañeros. Es así, la Administración está en su derecho de exigir, el problema es cómo lo va a exigir; esto está ya ocurriendo. Y esto mismo, recuerdo que cuando yo era un recién llegado a la Red ONG Con Calidad, allá por el 2001, lo comentábamos en las reuniones. Y a mí me parecía como algo extraterrestre. “¿Cómo va a pedir esto la Administración? Pero ayudará en esto otro, ¿no?”, pensaba. Claro, yo venía de otro mundo completamente distinto. Cinco años después parece que esto está ya ocurriendo, y éste fue el motivo por el que cinco años atrás una serie de entidades nos reunimos y pensamos que había que hacer algo propio del sector, algo que en términos puramente económicos fuera más barato de lo que existe, que no fuera un negocio puro y duro, que no hubiera que entregarlo a consultores externos, que evidentemente buscan un beneficio propio. Yo no sé si va a funcionar o no, la Norma ONG Con Calidad no sé si es la mejor, de hecho hay otros modelos en el mercado estupendos, y entre otras cosas la Norma ONG Con Calidad todavía no es certificable. Ahí estamos, a ver si esto algún día se consigue.

Lo que sí es cierto es que siete organizaciones en su momento, incluso más con posterioridad, pensaron ya que este tema iba a aflorar. Y nos organizamos sin firmar muchos documentos ni muchos papeles, ni compromisos ni acuerdos. La Red ONG Con Calidad se fir-

mó hace dos años, mientras estuvimos trabajando con buena voluntad. Y mi visión en el futuro sería que esto se concretara realmente, se llame ONG Con Calidad o se llame como sea. Es decir, que sea algo en que el sector se unifica en ese proceso de calidad, y a la Administración se le dice: “Usted me exige cierta calidad, pues éste es mi modelo”. Es decir, que el mismo sector se pueda organizar y unificar en una misma forma de aplicar la calidad para responder a la Administración. No sé cómo se va a terminar de concretar. Calidad no es un programa más, es algo continuo, es la sensación o la necesidad de mejorar. Siempre cuento la anécdota de cuando llegó nuestro nuevo presidente a nuestra organización, él también era presidente de otra organización, y dijo “pero si aquí todo está muy bien organizado, se ve que aplicáis calidad”. Y nosotros no teníamos esa sensación; la estábamos aplicando, pero no teníamos la sensación y eso era porque siempre habíamos sido autocríticos, queríamos hacerlo siempre mejor. Sin embargo, el que venía de fuera era capaz de percibirlo. Cómo lo va a hacer la Administración no lo sé, realmente me preocupa.



PREGUNTA

Me gustaría un poco mirar hacia fuera de nuestro sector y vosotros, como personas que podéis tener una perspectiva mucho más amplia de los muchos que estamos aquí, que me dijerais cuáles son las respuestas que se están dando en Europa a los temas que estamos planteando. El Tercer Sector de Acción Social europeo, ¿qué debates tiene y cómo se han resuelto? Y saquemos de ahí buenas prácticas. Y luego, una mirada a España, pero a otros sectores, como educación o sanidad, sectores en los que de manera directa o indirecta muchas de nuestras entidades pueden estar ¿Qué aprendizajes podemos sacar? Porque a lo mejor la automoción nos queda muy lejos, pero estos sectores creo que tienen experiencias o criterios que ha tenido la Administración pública que a lo mejor pueden servirnos un poco de referencia para atisbar el futuro que nos va a llegar.

→ RESPUESTA

José Manuel Fresno

En relación con la primera pregunta, simplemente informar de que desde la Fundación Luis Vives esperamos publicar en enero un libro que está ahora en imprenta, que es un libro sobre sistemas, modelos, normas de calidad, etc. internacionalmente aplicados en el mun-

do de las ONG. Éste es un trabajo que se ha hecho en el cual se partió en principio de más de 130 normas, modelos referenciales adaptados al mundo no lucrativo, y luego se seleccionaron 25, creo. El libro que se publicará es justamente un estudio informativo y comparativo de cómo funcionan estos en el sector. Sería extenso detallar, pero el mundo anglosajón claramente es el que más ha avanzado en este sentido.

→ RESPUESTA

Javier Tamarit

“La calidad se juega también en la calidad de vida laboral: no es posible la precariedad, no es posible una sociedad que ponga en ese raseo a la gente que cuida de la gente.”

Yo tuve ocasión de leer un artículo que está disponible en Internet –es de Jane Pillinger, una analista irlandesa- que hacía un estudio de la calidad en el ámbito europeo, muy concretado en la discapacidad, pero creo que apuntaba una serie de cosas interesantes. Por un lado hacía mención a lo dicho antes: ojo, que la calidad se juega también en la calidad de vida laboral: no es posible la precariedad, no es posible una sociedad que ponga en ese raseo a la gente que cuida de la gente, y que considere tan poco, desde ese punto de vista, a la gente que tiene la misión de cuidar a la gente. Por otro lado, apuntaba a la participación como clave de la calidad: la participación de las propias personas a las que se dirige; y por otro lado hablaba también del empoderamiento, del hacer poderosa a la gente a la que se dirige como un factor clave también. Ese artículo, por lo menos a mí sí me sirvió para intentar entender la idea de cómo se está cocinando fuera y, como decía José Miguel, quizá países como el Reino Unido pueden tener una ventaja sustancial.

Y luego en otros sectores, conozco un poco el ámbito de la Universidad, donde por ejemplo están intentando hacer sistemas de calidad y tienen modelos. En el ámbito de la salud sé que la Fundación Avedis Donabedian ha generado durante años históricamente una serie de estándares importantes para la calidad, pero no tengo personalmente más conocimiento de en qué medida eso podría ser útil o traspasable a un sector como el nuestro.

“Le tenemos que decir a la Administración que exigir una certificación no es garantizar la calidad de los servicios.”



PREGUNTA

Yo vengo de una entidad provincial, muy pequeña, que está situada en Vizcaya, que trabaja en exclusión. Quería dar respuesta sobre otras experiencias en el sector educativo y sanitario que están teniendo lugar en nuestra comunidad autónoma. Desde ahí el Gobierno Vasco está animando, obligando a colegios del ámbito privado y público a que lleguen al modelo EFQM, que es lo que ahí se está impulsando, de modo que si no tienen el que nosotros llamamos “Q Oro” o “Q Plata” puedan llegar a perder el concierto, y en sanidad los hospitales también están entrando mucho en esto. Es una política y un impulso muy fuerte que está llevando a cabo el Gobierno Vasco, sobre todo con el modelo EFQM. Al hilo de esto, yo quería comentar que, como Tercer Sector, creo lo que le deberíamos decir a las Administraciones es que si realmente quieren que trabajemos con modelos de calidad, no nos los exijan previamente. O sea, que no me digan ya que para conseguir un concierto con ellos tengo que tener una acreditación tal, porque eso va en contra de la filosofía de calidad. Que nos den un tiempo, como bien decíais en la mesa, para reflexionar, para ver qué queremos, para qué lo queremos, cómo va a cambiar la organización... y luego que nos lo pidan. Pero es que si tú me exiges previamente un certificado, esto va a ser contraproducente. Yo me voy a certificar, y me parece lícito -yo entiendo que alquiler entidad se certifique sin creer mucho en esto de la calidad por no perder una subvención, obtenga el sello y se lo presente a la Administración-, pero le tenemos que decir a la Administración Pública que eso no es garantizar la calidad de los servicios.

“Cuando tenemos entidades que están diversificadas en todo el territorio español, ¿qué hacemos? Porque a lo mejor en un territorio nos sirve un modelo y en otra autonomía nos sirve otro.”



PREGUNTA

Yo trabajo en la Comunidad de Madrid, en el sector de educación y en el de personas mayores, también soy enfermera de formación, por lo que conozco el sector salud. En la Comunidad de Madrid lo que se está trabajando más es el modelo europeo. Sí que es verdad que en Sanidad la Fundación Avedis Donabedian está trabajando un modelo, pero

no es un modelo español, es un modelo americano y ha logrado impulsarse un poquito en España porque en América está muy extendido en el ámbito de hospitales. Aquí se está trabajando muy bien en los hospitales, pero es limitado a unos cuantos. En el ámbito educación, al menos en la Comunidad de Madrid, en los centros concertados y en los públicos se está trabajando un poquito el modelo EFQM. En el ámbito de formación –nosotros impartimos formación ocupacional, en el ámbito social, sociosanitario y demás– para dar unos cursos de formación ocupacional nos están pidiendo el modelo EFQM.

Yo también lanzo una pregunta: me parece que sería efectivamente muy interesante el poder buscar un modelo propio del ámbito social, del ámbito ONG, que nos sirviera un poco para respaldarnos todos con un modelo propio, sin embargo la duda me surge cuando ni siquiera podemos poner ejemplos. Aquí cada Comunidad Autónoma funciona de una manera. Yo estoy trabajando calidad en Valencia y están trabajando los 33 indicadores de calidad de no sé qué. Aquí en Madrid hace años salió el Plan Alba de Calidad que fue una iniciativa basada en el modelo EFQM, pero de pronto habrá un cambio y será otra cosa. Cuando tenemos entidades que están diversificadas en todo el territorio español, ¿qué hacemos? Porque, a lo mejor en un territorio nos sirve un modelo, en otra autonomía nos sirve otro, y entonces es difícil, sobre todo cuando tenemos en cuenta que en la mayor parte de los modelos de calidad se habla del compromiso a nivel de altos mandos. Nuestra entidad, por ejemplo, está en Barcelona, en Sevilla y en la Comunidad de Madrid, por no hablar de que la titularidad está en Roma. Claro, Cataluña se mueve de una manera, Andalucía de otra... Habría que abordar cómo llevar este tema de la calidad con las grandísimas diferencias que hay en España con el tema de las transferencias.

→ RESPUESTA

José Manuel Fresno

Yo no quería dejar pasar la intervención que ha hecho la compañera del País Vasco. Evidentemente que el sector tiene que movilizarse, pero las Administraciones tienen que entender que crear tejido social es una cuestión muy laboriosa, muy costosa, muy lenta, y como todos conocemos, es hasta generacional. Y que cargarse el tejido social es muy fácil y a veces se lo puede cargar uno inconscientemente con exigencias externas o con exigencias formales que sitúan en la misma línea de competición y bajo los mismos criterios al mercado y a las entidades sociales. Me parece que si las Administraciones y el ámbito político creen en el tejido

social, esta idea de invertir en la calidad, facilitar la calidad para que pueda ser exigible a las propias organizaciones, dedicar más recursos a la calidad, etc. es algo imprescindible. Y por lo tanto yo sí que abogaría para que en el sector hiciéramos más esfuerzos y más reivindicación para que realmente las administraciones sí, exijan calidad, pero a la vez faciliten que podamos dar calidad llamando la atención sobre este peligro o riesgo en al que yo creo que podemos estar enfrentados en este momento, sobre todo en algunos campos de servicios.

→ RESPUESTA

Antonio Luis González

“A mi me parece que la Plataforma de ONG es un caldo de cultivo excelente para poder unificar esfuerzos, y ser nosotros los que propongamos a la Administración cómo queremos valorarnos en sistema de gestión de calidad.”

Contestar brevemente a ambas cuestiones. Me parece muy interesante lo que habéis dicho. Por un lado es cierto, yo también estoy en contra de la exigencia de una determinada puntuación o norma para obtener un servicio, me parece excluyente. Yo propondría en todo caso que se hiciera una mejora: “tú has de mejorar respecto a lo que hiciste el año anterior, y el año siguiente respecto a lo que has hecho este”. Podría ser un punto de partida, pero medir esa mejora ya sería otra cuestión. No sé quién pondría esos parámetros, pero me parecería más igualitario: da igual que estés en el 5 o en el 100, pero si quieres seguir, el año que viene el que está en el 5 tiene que estar en el 10 y el que está en el 100 tiene que estar en el 105. Podría ser una idea.

Por otro lado, tienes mucha razón. El universo de la calidad está lleno de información y la ONG que quiere introducirse en el tema de la calidad no sabe por dónde empezar, habiendo tantos modelos. Si yo ejerzo mi actividad en Andalucía, ¿qué me van a pedir? y si la ejerzo en Madrid, ¿qué? y si ejerzo en Andalucía, Madrid y Barcelona, ¿qué hago? ¿Aplico todo lo que hay en el mercado? Ése es uno de los espíritus que la Norma ONG Con Calidad quería unificar. Lo que pasa es que, evidentemente, lo necesario es que todas las organizaciones empujen en el mismo sentido, y ése es un problema. Me parece que la Plataforma de ONG es un caldo de cultivo excelente para poder unificar esfuerzos y ser nosotros los que propongamos a la Administración cómo queremos valorarnos en sistema de cali-

dad. No se trata de crear un mercado cautivo, pero sí es verdad que otros mercados y otros sectores lo hacen y no pasa nada. El sector hostelero, como se decía esta mañana, lo hace. A ningún hostelero, por éxito que tenga se le ocurre certificar el ISO. Tenemos que buscar algo que imbuya todos nuestros valores, y eso es en lo que estamos. Ojalá dentro de cuatro años no se pueda celebrar un congreso como este porque ya estemos en otro nivel, no haya que hablar ya de esto. Lo que pasa es que en el tema de la calidad yo no he visto nunca ninguna revolución, todo son evoluciones, y es bueno que sea así. Pero va todo tan lento que espero no hacerme viejo y no verlo.



PREGUNTA

Me parece que el negociar a nivel de organización o de plataforma con las entidades públicas es interesante, pero todos sabemos también el poco poder que está teniendo el Gobierno Central en muchas cosas. Me explico, nosotros tuvimos ocasión de participar en la Ley de Dependencia, a nivel de IMSERSO, en la elaboración de los planes de formación para los cuidadores, y personas muy significativas que estaban trabajando en la Ley nos decían muy directamente que el problema es que esta ley luego va a las autonomías y como las autonomías ya no tienen la vinculación económica con el Estado en cuanto a que tengan que cumplir esto a rajatabla, porque el dinero ya les va directamente, hasta cierto punto tenemos posibilidad de apretar mucho las tuercas. No es que quiera ser escéptica, pero sí ver un poco si contempláis cómo ir tirando la piedra a cada una de las autonomías para que al final esto no quede en una buena intención de un ministerio y que al final en las autonomías haya este respaldo. Porque desde luego, con lo que son las consejerías de Asuntos Sociales de muchas comunidades, nosotros hemos tenido que estar trabajando con cada una de ellas para algunos temas de calidad y andar dorando la píldora a cada una de ellas, con las variaciones políticas de cada una, que también influyen.



COORDINADORA

Marta Klecker. Directora adjunta de la Federación de Mujeres Progresistas

El debate está en un punto muy interesante, pero como siempre el tiempo es limitado y se nos ha acabado. Para cerrar esta mesa, me gustaría plantearos a los cuatro que imaginéis

por un momento que sois una de las personas que nos está escuchando y que al salir del congreso tiene que llegar a su entidad y convencer de que es bueno introducir una estrategia de calidad en su organización. Me gustaría que cada uno de vosotros nos regalara dos claves muy buenas y muy sencillas para que se pudieran llevar a sus organizaciones.

→ RESPUESTA

Javier Tamarit

En mi opinión yo iría con la idea de que la calidad es un derecho y requiere que se cumplan resultados importantes para las personas, es decir ir con un concepto de calidad determinado, y generar inmediatamente un grupo transversal donde estén las propias personas interesadas, donde estén los trabajadores, donde estén los directivos, y ponerse a reflexionar en común en cómo se pueden hacer mejor las cosas, en línea y en coherencia con la misión de la organización.

→ RESPUESTA

Carlos Susías

Si yo soy un técnico y tengo que ver a mi presidente o a mi director-gerente, le diría: “oye, estoy viendo que si hacemos las cosas mejor podemos ir avanzando, y que hay posibilidades, y que hay sistemas y que tenemos que trabajar en ello”. Es que tampoco puedes vender mucho más después del congreso, creo yo. Y si eres un dirigente, pues tendrás que ir a hablar con los miembros de la junta, y decir: “vamos a animar a nuestro personal a hacer mejor las cosas, y vamos a tirar de este carro, y vamos a liderar este proceso, pero vamos a ver cómo queremos hacer las cosas”, y eso sí, decir que vivimos en el mundo en que vivimos, y que tenemos el país que tenemos. No podemos vivir como un problema nuestra propia Constitución, eso que no se nos olvide, tenemos que adaptarnos al país que tenemos y que los españoles hemos querido darnos, con lo cual es un reto más que tenemos.

→ RESPUESTA

Antonio Luis González

Si yo fuera líder o dirigente de una organización empezaría por explicar a la gente el porqué del cambio, porque al fin y al cabo es un cambio de mentalidad. Yo creo que en este

sector cuando se explica a las personas con las que trabajamos el porqué del cambio, lo entienden muy bien. Por lo menos, ésta es la experiencia que he sacado en mis años de formación interna en la fundación y en otras asociaciones. Y lo entienden muy bien porque yo creo que el valor principal de las ONG es el capital humano, y la implicación que tienen los propios trabajadores hace que ellos entiendan que lo que es mejor para el usuario es mejor también para ellos. Yo creo que la gente tiene la sensación de que algo les falta, que esperan una ayuda, algo que les ayude a organizarse, a sustituir a lo mejor tareas de control por autocontrol, etc. Yo creo que lo agradecen y lo entienden, y eso es un valor fundamental, porque tiene que estar todo el mundo implicado en ello, si no, no funciona.

→ RESPUESTA

José Manuel Fresno

Yo voy a responder con un ejemplo en paralelo que también es una forma de llamar la atención y de situar las cosas en su justa medida. Yo me acuerdo que cuando hacía el máster en Dirección de Empresas, cuando llegaban los de marketing estaban dos meses dándonos la vara con el marketing: que sin el marketing no vas a ningún sitio, y que sin él la empresa está fuera del mercado, y que es el pilar de la empresa, etc. Y cuando llegaban los de recursos humanos, pues por supuesto: que si necesitas un plan de recursos humanos, y que los recursos humanos son el activo fundamental de la empresa, y que sin los recursos humanos, por mucho patrimonio y capital social que tenga la empresa no será nada en el futuro, y no sé qué. Y por supuesto, cuando llegaban los de calidad, que te volvían loco con normas, sistemas y no sé qué, que si la calidad es el futuro, que la calidad es imprescindible, etc.

Quiero decir, vistas parcialmente las cosas, que todo es importante, imprescindible y fundamental. Y me acuerdo que después había debates con empresarios que se suponía que tenían casos exitosos de gestión de organizaciones y eran debates donde se intercambiaban puntos de vista y se hacían preguntas. Y había comentarios del tipo: pero esto de la calidad, es que es fundamental. “Bueno, sí, la calidad sí, pero... ¿la calidad sirve para mejorar la cuenta de resultados o no? El marketing sí, pero ¿el marketing sirve para mejorar la cuenta de resultados o no?” Bien, convencer hacia arriba es siempre difícil. Entonces, para empezar, la pregunta sería: ¿cuál es la cuenta de resultados en la que piensa mi presidente, en la que piensa mi patronato, en la que piensa mi junta directiva? Y por ahí es por don-

de yo empezaría. Si la cuenta de resultados es porque busca una mayor valoración por parte de los clientes, de los beneficiarios de los servicios, etc., argumentaría por ahí. Si la cuenta de resultados es porque mejora el clima laboral, argumentaría por ahí. Si la cuenta de resultados tiene que ver con la eficiencia, ahondaría por ahí. Es decir, que los argumentos de fondo se han dicho, pero me parece que para convencer, lo que hay que hacer es argumentar en función de aquello que entienden nuestros directivos por cuenta de resultados. Luego se irá produciendo la transformación.



De izquierda a derecha: Javier Tamarit de Feaps, Carlos Susías de EAPN-ES, Marta Klecker Federación Mujeres Progresistas, José Manuel Fresno de Fundación Luis Vives y Antonio Luis González de la Red ONG con calidad

Mesa redonda 2

La calidad en la acción social:
Tercer Sector, administraciones públicas
y otros agentes

COORDINADORA:

→ Roser Romero

Vocal de la Plataforma de ONG de Acción Social
y secretaria de COCEMFE

PARTICIPANTES:

→ Aurelia Calzada

Directora General de Personas con Discapacidad
de la Junta de Andalucía

→ Francisco Salinas

Acción en los territorios. Cáritas Española

MESA REDONDA



COORDINADORA

Roser Romero. Vocal de la Plataforma de ONG de Acción Social y secretaria de COCEMFE



Roser Romero. Vocal de la Plataforma de ONG de Acción Social y secretaria de COCEMFE.

“Como veis la inquietud por los temas de calidad no está solamente en implantarla, sino que va mucho más allá”

Antes que nada, permítanme dar la bienvenida a las personas que están conmigo en la mesa: Aurelia Calzada, que es Directora General de Personas con Discapacidad de la Junta de Andalucía y Francisco Salinas, que es de Cáritas Española y a la vez también es miembro del grupo que trabaja los temas de calidad en la Plataforma de ONG.

El formato que habíamos pensado con la complicidad de ellos dos para esta mesa redonda era un poco diferente a lo que son las mesas redondas. Queríamos que no fuera tanto un exponer determinadas cosas aquí, sino que dieran respuesta a unas preguntas que en el fondo subyacen en la mente de todos nosotros y que yo os voy a ampliar un poco más con alguna cosa que ha salido a lo largo de la mesa redonda anterior.

Sobre todo desde el público, salía el hecho de que, al hablar de calidad, muchas veces esto va unido a que las entidades están en precariedad con el personal que tienen contratado, que tampoco tenemos unos sistemas de financiación que nos tranquilicen mucho, que hay una gran diversidad de sistemas de calidad, y que en cada comunidad autónoma se está pidiendo uno distinto. Es decir, como veis, la inquietud por los temas de calidad no está solamente en implantarla, sino que va mucho más allá. Y en este ir más allá, las organizaciones no lo hacemos solas, sino que lo hacemos o de la mano de las administraciones, o acompañados por las Administraciones, o forzados por las Administraciones.

Lo que vamos a tratar en esta mesa es un poquito ver que la calidad en la acción social y el Tercer Sector, en las administraciones públicas y desde las organizaciones que estamos trabajando no sea tan solo un criterio. O mejor dicho, preguntarnos si cuando hablamos de calidad lo hacemos como criterio o como requisito, es decir, se nos pide calidad porque se considera que es algo realmente necesario y que le va a dar un valor más a lo que ya tenemos, o como uno de tantos requisitos de estar al corriente de pago en la Seguridad Social como se nos pide en las convocatorias.

Desde la Plataforma de ONG, cuando se diseñó este congreso, se hicieron tres preguntas. Una de ellas es ésta: ¿Cuál debe ser el papel de las administraciones públicas para el fomento de la calidad? No pretendemos ponerte entre la espada y la pared, Aurelia, pero sí queríamos que desde tu posición de estar en una comunidad autónoma importante como es la andaluza, nos expliques un poco cuál es la visión y cuál es el papel que entiendes que la Administración está jugando en todo esto.



PRIMERA INTERVENCIÓN

Aurelia Calzada, Directora General de Personas con discapacidad de la Junta de Andalucía

“Sabíamos que si no conseguíamos que los agentes del proceso, trabajadores, empresarios, profesionales, familias, se sintieran como parte activa en la toma de decisiones no conseguiríamos el objetivo de la calidad.”

Buenas tardes, queridos congresistas, el hecho de que estéis aquí a estas horas supone claramente vuestra apuesta por mejorar la atención a los usuarios a los que cada uno vais dirigidos y, por tanto, ese paso de mejorar la atención tiene que ser casi sinónimo de calidad.

Yo quiero de verdad agradecer a la organización que hayáis pensado en Andalucía para exponer humildemen-



Aurelia Calzada. Directora General de Personas con discapacidad de la Junta de Andalucía.

te lo que estamos haciendo en el ámbito de la mejora de la calidad de los servicios. Y si me permitís profundizar en la respuesta a la pregunta de Roser, sí que os quería plantear un poco qué es Andalucía, que conozcáis de forma muy breve y casi telegráfica hacia quién van dirigidos los servicios que desde la Dirección General de Personas con Discapacidad ponemos en marcha.

Por si no la conocéis, Andalucía tiene casi 7,8 millones de habitantes y de acuerdo con las estadísticas del Instituto Nacional en cuanto a personas dependientes, más del 10,6 % de la población andaluza tiene una discapacidad. Es decir, uno de cada cuatro hogares en Andalucía tiene una persona que requiere de la atención, de la ayuda de una o varias personas, de forma puntual o permanente. Por eso, el gobierno andaluz entendió que era necesario crear una dirección general específica que atendiese, que colaborase y que trabajase codo a codo con las personas con discapacidad y con sus familias. Nosotros partimos de un principio clarísimo, y es que no vamos a trabajar nada con las personas con discapacidad si no es contando con ellas. Estaríamos condenados al fracaso si pusiésemos en marcha políticas que en ningún caso estuvieran en la línea de acción o de preocupación de las personas que anteriormente os he comentado.

Bien, cuando llego a la dirección general hace casi tres años, entendíamos que estamos ante un ciudadano ya maduro, responsable, que no quiere ser espectador de cualquier política que se diseña para mejorar la calidad de vida o mejorar el estado de lo social, sino que quiere ser parte activa y al mismo tiempo reivindicar aspectos de excelencia en el tratamiento. Es decir, que no podíamos continuar con esa idea de estado paternalista, de beneficencia, que el ciudadano rechaza. Y pensamos que teníamos indudablemente que poner en marcha un plan de calidad en el que no partiésemos de la imposición, sino que trabajásemos coordinadamente con las organizaciones, de las que me siento inmensamente orgullosa del papel reivindicativo, de apuesta coordinada, del papel intermediador y prestador de servicios que hacen. Es decir, que el movimiento organizacional de Andalucía estaba perfectamente vertebrado, con lo cual yo me encontraba con un interlocutor coherente con el que podíamos discutir, pero también llegar a puntos de encuentro y llegar a aspectos de mejora en todos los procesos.

Esa iniciativa que era poner en marcha un plan de calidad, no estaba exenta de aspectos que requerían un esfuerzo importante, pero teníamos claro que o bien nos subíamos al tren

de la calidad, o bien nos arrollaba. Porque nosotros partíamos de que la calidad en sí no es fruto en absoluto de circunstancias externas, sino que es siempre producto del esfuerzo de la inteligencia. Contábamos en Andalucía con un movimiento asociativo inteligente y contábamos también con ese principio de incorporarnos a la calidad del sistema.

Decía que no estaba exento de retos importantes, pero en ningún caso nos abrumaba, porque sabíamos que si no conseguíamos trasladar una calidad clara al usuario, que si no conseguíamos que los agentes del proceso, trabajadores y trabajadoras, empresarios, profesionales, las familias, se sintieran como parte activa que era tomada en cuenta en la toma de decisiones y como agente importante en este proceso, desde luego no conseguiríamos en absoluto ese objetivo claro de la calidad.

Por tanto, respondiendo a la pregunta de Roser, para nosotros, para la Junta de Andalucía y para la dirección general en la que estoy ahora mismo, poner en marcha procesos de calidad supone en primer lugar un reto. ¿Por qué? Porque tenemos que conciliar con eficacia y con eficiencia, por una parte la consecución de los derechos de las personas y por la otra el cumplimiento de los objetivos que se marca la propia sociedad. Y era un reto que además no podíamos desaprovechar. Nosotros entendíamos que en este proceso todos los agentes tenían que tener su parte de responsabilidad, había que contar con ellos, no podía partirse de una estructura piramidal. Si los procesos de comunicación no son fluidos, si los que están directamente trabajando con las personas con discapacidad no se sienten partícipes o de alguna forma valorados, indudablemente van a trabajar con menos satisfacción. Si eso no va acompañado en primer lugar con la participación en la toma de decisiones, y en segundo lugar con la gratificación adecuada por lo que respecta a la compensación económica, la mejora de las condiciones laborales y el computar perfectamente los horarios, no estaríamos asentando con claridad ese proceso de calidad.

Y además sabíamos que las familias tenían que formar parte de este proceso. No olvidemos que las familias son una parte fundamental en la atención a las personas con discapacidad. La familia es donde se produce el núcleo de los afectos y donde confían en la Administración o en las asociaciones para que cuiden, atiendan y garanticen el ejercicio de los derechos de sus seres queridos, y los integran en esa institución, porque sin duda la propia estructura familiar no puede atenderlos con garantías.

Pero teníamos que tener en cuenta también que la propia dirección general tenía que estar inmersa también en este proceso de calidad, si no, sería un error de partida. No podemos exigir si no estamos dando claramente muestras del trabajo de calidad. Nosotros somos una Administración que tenemos un único objetivo: la atención a la ciudadanía. Pero además, se trata de un ciudadano totalmente formado y exigente, y que por tanto quiere participar en el proceso. Han pasado de ser “administrados”, donde la Administración es la que dirige, es la que diseña las políticas sin contar con su colaboración, a ser un cliente y a exigir ser parte activa en la toma de decisiones.

Con estos planteamientos que os he comentado, estaba muy claro que teníamos que poner en marcha el Plan de Calidad, un plan que además nos lo exigían las propias organizaciones, como venía recogido en un plan de acción integral que tenemos en Andalucía que finaliza en este 2006. Y lo primero que hicimos fue llegar a puntos de acuerdo con ellas: ¿qué es lo que queremos evaluar? ¿dónde estamos? ¿qué queremos transformar? ¿dónde queremos llegar? Pero entendiendo la calidad no como un fin, nunca se consigue, tiene que ser un proceso permanente, un proceso renovado. El que no lo entienda así, pues quizá mejor que se baje del carro. No es que yo haya conseguido llegar a este nivel de calidad y aquí me quedo, no, porque el nivel de exigencia que se está produciendo de cara a la ciudadanía y a las propias administraciones se nos demanda que la calidad sea algo en movimiento y que suponga siempre un avance.

Elaboramos, como decía, un plan de calidad, que me he permitido el lujo de traer por si a algunos de vosotros os interesa –lo tenéis en formato papel y también en CD- y pasamos a los procesos de formación. Pero no nos quedamos ahí: la calidad, si no va acompañada por un adecuado presupuesto está condenada al fracaso. No se puede plantear sólo en el plano ideológico, hay que pasar del diseño a los hechos. Por lo tanto, lo que hicimos fue firmar un pacto con todas las asociaciones, con todo el CERMI, que tiene gestión directa en la atención a los usuarios, y con sindicatos. Un pacto que supuso incremento de coste/plaza. Un pacto que supuso incremento de ratios de personal. Un pacto que supuso también mejora en la atención laboral y determinados puntos de encuentro con los propios sindicatos para mejorar la calidad laboral de los trabajadores y trabajadoras. Todo ello con un objetivo claro: el usuario, nuestros clientes, los que, en definitiva nos dan razón de ser y en los que tenemos que centrar todos nuestros objetivos.

No es cuestión de hablar de dinero, pero nos guste o no, es importante concretar: este pacto supuso en torno a ocho millones de euros en Andalucía y lo firmamos en marzo de 2006. Indudablemente, ha sido el primer paso, porque el segundo es que para que cada organización esté dentro de esos parámetros de calidad, que la Administración no es que exija, porque de alguna forma tiene que ser voluntario, hemos llevado a cabo otro proceso simultáneo: la formación de evaluadores en EFQM, que son los que se van a encargar de hacer las auditorías externas. Pero además, como toda auditoría tiene un coste, hicimos una orden por la cual a aquellas entidades que quieran estar dentro del proceso de calidad se les va a subvencionar en torno al 50-60% de ese control evaluador. O sea, nos hemos puesto de acuerdo en los ítems de calidad, hemos elaborado cursos de formación, hemos preparado evaluadores y ahora vamos a pasar a la parte activa, que es: el centro que quiera ser partícipe de este proceso dentro de EFQM indudablemente tendrá la aportación económica.

Por tanto, no sólo es imprescindible que las administraciones estemos en estos procesos de calidad, sino que en este proceso no podemos ir solos, tenemos que ir acompañados de todos los agentes que de alguna forma son intermediarios en lo que sería la gestión social.

PRIMERA INTERVENCIÓN

Francisco Salinas, Cáritas española

“La calidad es un imperativo ético que todas las organizaciones y todas las personas que estamos en el Tercer Sector nos tenemos que plantear.”

Contestando a la pregunta que nos plantea la moderadora, yo quería hacer tres reflexiones para contextualizar la intervención desde el Tercer Sector.

La primera de ellas, la tomo de un artículo que se publicó en la revista Documentación Social el año 2002 con el título “La calidad como imperativo en la acción social”. Yo personalmente entiendo que la calidad es un imperativo ético que todas las organizaciones y todas las perso-



Francisco Salinas. Cáritas Española.

nas que estamos en el Tercer Sector nos tenemos que plantear. La calidad es un compromiso integral, no diversificado por sectores o por ámbito; e incondicional, que tiene una raíz ética que si es confundida con la mera táctica comercial –producir mejor para vender más– es incapaz de vincular a la gente, al usuario, con el propio compromiso. El gran problema es que si el compromiso no es una competencia ni una habilidad, sino algo que tiene que ver con la propia consideración de sí mismos y del cliente, la calidad no tiene razón de ser. En definitiva, el compromiso que está en la misma raíz de cualquier enfoque sobre calidad no puede enseñarse en las aulas, ni siquiera posiblemente en esta sala con los mejores ponentes o los mejores profesores: su única aula es la vida, su único profesor son las personas con las que trabajamos: los usuarios, aunque el término muchas veces nos rechina. Desde esta perspectiva la calidad es imposible si no descansa en un conjunto de valores compartidos en estos tres niveles:

- La calidad política, relacionada con la ética de los líderes, de los directivos.
- La calidad organizacional, relacionada con todo el ámbito de la gestión, de la renovación y el cambio de las organizaciones.
- La calidad personal, relacionada con toda la ética profesional y fundamentalmente también con toda la ética del usuario.

Desde esta perspectiva es desde donde yo afirmo que el imperativo ético de la calidad es una obligación que tenemos las organizaciones.

La segunda reflexión irá un poco a los hechos sociales, socioeconómicos de los últimos años. Estaremos de acuerdo en que se están produciendo unos cambios en el Estado de Bienestar. En los procesos de privatización de determinados servicios están apareciendo nuevas necesidades, nuevas exclusiones, nuevas tendencias demográficas y socioeconómicas con fenómenos como la inmigración o el incremento de la esperanza de vida. Todo esto está llevando consigo que se creen nuevas necesidades y nuevas respuestas a estas necesidades. El papel de las organizaciones sociales en este contexto de cambio de la sociedad también ha sufrido un cambio: tened en cuenta que las organizaciones sociales son muy jóvenes, un alto porcentaje de ellas, 70-80%, se han creado en los años 80 y la década de los 90. Por tanto, eso mismo es un desafío para que estas organizaciones puedan y deban

trabajar desde esa perspectiva y con ese horizonte en dar respuesta precisamente a esos compromisos que la sociedad está demandando, porque se hace precisamente desde esa complementariedad que el Estado, que las administraciones deben de tener. Ya esta mañana se comentaba que esta responsabilidad de los servicios sociales y de asegurar que toda la población tenga unos servicios sociales mínimos en igualdad de oportunidades es de las administraciones, pero los demás agentes no nos tenemos que inhibir, sino que tenemos que implicarnos y participar en estos procesos.

En tercer lugar, leer uno de los objetivos estratégicos del Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social. Dice que es conveniente mejorar el consenso sobre los principios esenciales de la cultura organizativa del sector y plantea tres líneas en este objetivo:

1. La revisión crítica y permanente de los criterios de calidad propios del Tercer Sector para incorporar compromisos definitivos sobre transparencia y responsabilidad social.
2. Reducir las interferencias de los agentes externos como la Administración o el mercado si puede distorsionar los criterios y reforzar los procesos internos de reflexión sobre la calidad.
3. Buscar soluciones viables de financiación sobre el sistema de calidad.

Con estos tres elementos de reflexión previos, y ya respondiendo al planteamiento que nos presenta nuestra moderadora ¿cuál debe ser el papel de las administraciones públicas para el fomento de la calidad? Yo lo sintetizaría en estos aspectos:

En primer lugar, promover y fomentar todo lo que sería la cultura de la calidad. Esa promoción no es dirigir sino dejar autonomía y el Tercer Sector tiene que asumir su responsabilidad en ese papel. En las conclusiones del análisis que se hizo de los retos del Tercer Sector se dice que las administraciones, desde sus responsabilidades deben dejar aire al sector para que decida su propio futuro. El mismo Tercer Sector pide que la Administración le deje que asuma responsabilidades.

En segundo lugar, la financiación. La financiación desde las administraciones es básica, es un elemento clave. Esta mañana nos han hablado de que la aportación del IRPF se ha incre-

mentado del 0,5 al 0,7. Ojalá que ese porcentaje o gran parte de ese porcentaje se aplique a este aspecto de asegurar la calidad, porque la aplicación de sistemas de calidad o la aplicación de la mejora permanente tiene un coste. Por lo tanto, habría que pasar a un sistema de financiación más estable y permanente, habría que dar juego a las organizaciones pequeñas, que a veces no tienen oportunidades, no tienen fuentes de financiación. Y ahí está la implicación también de todos los niveles de las administraciones, no solamente del Ministerio hablando del IRPF, sino también desde los presupuestos propios que puedan tener las Comunidades Autónomas o las administraciones locales. Por tanto, sí es verdad que las administraciones deben de legislar y dar normas, pero con mucho cuidado a la hora de establecer unas exigencias más que unos criterios para que tú si cumples esto tienes derecho. Estoy de acuerdo también con lo que se planteaba esta tarde, de que si me dan algo, me tienen que exigir, y creo que las administraciones tienen la gran responsabilidad de aplicar la mayor transparencia.

En tercer lugar, es conveniente que colaboremos con las administraciones en la medida en que se pueda y en igualdad de condiciones. El diálogo, no al final de un proceso, si no desde el principio, y concretamente en este ámbito del aseguramiento de la calidad en los servicios sociales, porque nos lo demanda la sociedad, nos los piden los usuarios y nos lo pide nuestro compromiso ético, el que planteaba hace un momento.

Y juntamente con este aliento y esta promoción hay un elemento clave: la formación y la capacitación. No solamente hay que formar a personas que puedan liderar estos procesos, sino también a técnicos que puedan asegurar la permanencia de estos procesos. Y la formación básica en la cultura, que es lo que ha pretendido en esta primera fase de estos tres últimos años el plan de fomento de la calidad fomentado desde la Plataforma del Voluntariado. Creo que en eso hay que invertir todo lo que se pueda, para que no solamente el conjunto de personas que estamos en las organizaciones sociales comprendamos, vivamos y sintamos esa necesidad y ese compromiso; implicar también en este ámbito a las universidades, los centros de formación, a todos los niveles, que vaya sonando desde la guardería inclusive y de ahí para arriba. Es importante también el papel de las empresas, de la iniciativa privada en este ámbito, no solamente desde la responsabilidad corporativa, sino porque en este Estado de Bienestar y en esta gestión mixta del Estado de Bienestar creo que los tres sectores: Administraciones, mercado y Tercer Sector nos debemos de comprometer para crear una sociedad donde todos tengamos una cabida y que no haya los peque-

ños y los grandes, unos que no tengan recursos y otros que tengan, sino que se le provea de lo necesario para que pueda trabajar.



COORDINADORA

Roser Romero. Vocal de la Plataforma de ONG de Acción Social y secretaria de COCEMFE

Muchísimas gracias a los dos, porque quizás habéis respondido a mucho más de lo que se os había preguntado y creo que ha sido muy interesante. De todas formas, esto suscita una nueva pregunta: todos estos procesos de calidad o de exigencia, ¿pensáis que se tienen que hacer con el producto, con los servicios, o con respecto a las organizaciones?



SEGUNDA INTERVENCIÓN

Aurelia Calzada, Directora General de Personas con discapacidad de la Junta de Andalucía

“Probablemente ya estéis trabajando con criterios de calidad pero no nos hemos parado a pensar en ellos, y cuando lo hagamos a lo mejor resulta que nos es más fácil llegar a conseguir la calidad en la gestión de nuestros procesos.”

Se ha hablado poco yo creo en este congreso de un paso de gigante que se ha producido el 30 de noviembre, hace cuatro días, que es la aprobación por parte del Congreso de los Diputados de la Ley de Autonomía Personal y Apoyo a Situaciones de Dependencia. Yo no voy a hablar de la Ley, pero sí que es importante tener en cuenta dos cuestiones de la misma:

En primer lugar, actuaciones que hasta ahora eran gratificables, que dependían de la voluntad de los gobiernos, autonómicos o estatal, que dependían de si había presupuesto o no, dejan de ser así para convertirse en derechos objetivos. O sea, que aquellas personas que se encuentren en situación de dependencia, sobre todo grandes dependientes, podrán exigir la atención adecuada que requiera su plan individual de atención. Y eso es un paso de gigante, es fortalecer el campo de lo social.

La segunda cuestión que quería plantear es que el título segundo de la Ley es íntegro sobre temas de calidad. Ya no es cuestión de que creamos más o no, de que haya un líder o no lo haya, de que haya un compromiso de la organización o no, de que estemos en un entorno que nos lo demande, sino que va a ser, y en este caso creo que de forma acertada, una imposición legal. O sea que, efectivamente, cuando se regulan derechos, cuando se regulan prestaciones y cuando se acompañan con una financiación adecuada, esto tiene que ir lógicamente acompañado de una evaluación de los procesos por parte del gobierno, porque estamos hablando de dinero público y estamos hablando de servicios públicos, aunque se den por asociaciones u otro tipo de organismos.

Creo que estos dos principios los hemos de tener muy en cuenta. Es decir, es una nueva etapa la que vamos a abordar desde el 2007 y ahí tenemos que estar suficientemente preparados y creo que ha sido acertado, primero vuestro Plan Estratégico, y segundo, que se celebre este congreso. Ése era un inciso que yo quería exponer de forma muy rápida.

Y ahora voy a romper un poco mi discurso: ahora va a parecer que soy el representante de Cáritas. Porque os quiero transmitir lo que yo sentí cuando leí un libro de cocina -tampoco os voy a invitar a que cocinéis si no os apetece, pero podéis hacerlos con él-. Es un libro de las Hermanas Clarisas y yo quiero trasladar de forma muy breve el símil que supone cocinar buenos productos para que las personas que al final van a ser los clientes de esos productos se sientan satisfechas y felices, y cómo la propia organización a la hora de elaborarlos, también con los ingredientes necesarios, se encuentre satisfecha en la gestión. Es un libro llamado "Cocina monacal". Son 218 recetas de 71 monasterios de las Hermanas Clarisas y en el prólogo ellas plantean que hay dos ingredientes fundamentales para que salgan las cosas bien, o sea, para que el producto sea de calidad, y para que al mismo tiempo, en este caso la organización, el convento, sea de calidad. Y dice que tiene que haber por un lado buenas materias primas, y por otro el cariño y el afecto de quien elabora los platos, del cocinero. Son diez consejos que os traslado con mucha brevedad, porque quizá entendamos con mayor claridad que probablemente ya estéis trabajando con criterios de calidad pero no nos hemos parado a pensar en ellos, y cuando lo hagamos a lo mejor resulta que nos es más fácil llegar a conseguir la calidad en la gestión de nuestros procesos.

1. En primer lugar, ellas hablan de que los platos más exquisitos no son los que cuestan más, o sea, los que están elaborados con productos más caros. Eso es lo que llamamos

eficiencia: estamos hablando de que cómo con la buena gestión de los recursos públicos podemos llegar a conseguir mejores resultados de satisfacción cara a la ciudadanía. No es necesario comprar langostas para que al final tengas un plato exquisito, si tú sabes que todo el proceso también interviene.

2. Cocinar con los productos de nuestra tierra, que muchas veces no valoramos lo que tenemos y buscamos lo de los demás. Miremos dentro de nuestra organización, todos tienen seguro una parte importante en ese proceso, incluso aquellas personas que tenemos un poco apartadas: a lo mejor es que no las hemos hecho partícipes, a lo mejor es que no hemos conseguido implicarlas en el proceso, a lo mejor es que no hemos conseguido motivarlas. En fin, miremos dentro para saber si hemos dado realmente el fin adecuado a todo lo que tenemos.
3. Hay que cocinar con mimo y cariño. O sea, hay que creérselo. Si no nos lo creemos, a lo mejor, con todos mis respetos, a lo que hay que dedicarse es a trabajar en otra área.
4. Si queremos llevar una buena economía, debemos conservar las sobras. No tenemos que tirar nada, ése es el principio de la Administración pública, y entiendo que el de las ONG también: trabajar con austeridad, no con derroche. No es nuestro dinero, es el dinero público, y por tanto somos depositarios y administradores que debemos rentabilizar los procesos. Por tanto, nada sobra.
5. Algunos de los nuevos aparatos son útiles para trabajar con rapidez. En primer lugar, hay que incorporar como un elemento importante las nuevas tecnologías, porque es un elemento de soporte, de ayuda. Aunque en un principio nos pueda parecer caro, con el tiempo la rentabilidad tiene sus frutos.
6. Es bueno educar a los más jóvenes en el aprecio y estima a la cocina bien hecha. Hay que conseguir aliados, hacer partícipes del proceso a los que se incorporen. Y de esto vosotros sabéis mucho. En la ONG indudablemente, la parte filosófica, ideológica, del convencimiento, es fundamental.
7. En ocasiones, el éxito de una receta está en la presentación. Ésta es una parte a la que no le hemos echado, permitidme el término, cuenta suficientemente. Es importante tam-

bién saber vender el producto, que esté bien cocinado, pero también bien presentado. O sea, que si estamos trabajando en una residencia, en un centro social, no sólo es importante la calidad de los profesionales, sino también cómo exteriorizamos nuestro trabajo de cara a la comunidad, al mundo en el que estamos insertos.

8. Hay que ser atrevido y actuar con imaginación, la mayor parte de las recetas que conocemos proceden de cocineros no profesionales. O sea, las buenas ideas hay que apoyarlas y convertirlas en las mejores ideas.
9. Hay que ser escrupuloso con la limpieza y el orden: no es más limpio el que más limpia, sino el que menos ensucia. Indudablemente, eso se llama también gestión de los procesos, perfectamente ordenados, para evitar duplicar trabajo que genera poca satisfacción a los que lo realizan y además no tiene la rentabilidad adecuada para la organización. Rentabilidad social, yo siempre hablo de plusvalía social, no de plusvalía económica.
10. Y cocinar es un arte, y puede ser una obligación o una diversión gratificante. O sea, si de nuestro trabajo conseguimos que el producto satisfaga a nuestros clientes, si el producto ha sido además satisfactorio para los que hemos estado inmersos y si encima la sociedad lo percibe como tal, eso es lo que llamamos calidad.

Así de fácil. Y fijaos, en este libro, con las reflexiones del prólogo y el epílogo, yo considero que han definido la idea que al menos ésta que les habla tiene sobre la calidad.

Por tanto, yo no diría que hay una dicotomía entre si se exige calidad al producto o a la propia Administración, sino que la propia calidad del producto conlleva obligatoriamente la calidad de la administración. De poco nos serviría que en la dirección general pusiéramos en marcha un plan de calidad si no consiguiéramos después llevarlo a cabo a través de lo que son nuestras organizaciones, los intermediarios de los servicios de atención a la ciudadanía, porque no llegaría al siguiente, no llegaría a la persona a la que va destinado nuestro plan de calidad. Y a la inversa, de poco serviría elaborar, gestionar bien un buen producto que ni sabemos exportarlo, ni llevarlo a la ciudadanía ni que ella perciba esa sensación de calidad. Por tanto, yo creo que una cosa nos lleva a la otra, y en medio tenemos 218 platos de cocina para que estas Navidades, si ustedes quieren, disfruten.

Ésa es, creo, una percepción en la que ustedes, el Tercer Sector, es fundamental. Nosotros trabajamos prácticamente con todas las asociaciones en Andalucía, tenemos 450 centros que atienden: centros de día, unidades de estancia diurna, centros residenciales de distintas clases, para psicodéficientes con graves problemas de conducta, para adultos gravemente afectados... Y de esos 450 centros sólo dos son de ámbito totalmente público. El resto son gestionados a través de conciertos con las asociaciones o con lo que llamamos la economía social, el ámbito de cooperativas. Indudablemente, tenemos que hacerlos cómplices, porque egoístamente les necesitamos. Sin vosotros, difícilmente podríamos poner en marcha el Estado de lo Social. Y al mismo tiempo vosotros también necesitáis a la Administración. Por lo tanto, en esa canalización de esfuerzos, de demanda de necesidades y de estímulos que tenemos, que damos entre unos y otros, el nexo fundamental es la calidad, y por esto lo hemos entendido así, y por esto lo hemos puesto en marcha.



PREGUNTA

Roser Romero, Vocal de la Plataforma de ONG de Acción Social y secretaria de COCEMFE

Bueno, yo creo que pocos de nosotros nos habíamos planteado la calidad como un recetario de cocina. Posiblemente ahora, además de verla como algo necesario, la vamos a encontrar más sabrosa, más sugestiva, con mayor sabor y a lo mejor hasta nos animamos en poquito. Ha sido un buen paralelismo. Espero que a ti no se te ocurra otro tipo de paralelismo, Francisco.



SEGUNDA INTERVENCIÓN

Francisco Salinas, Cáritas española

“Entender la calidad como una estrategia de compromiso constituye una garantía de progreso social, asegurando a su vez procesos garantes de la eficacia así como de la eficiencia.”

Pues la pregunta nos plantea en primer lugar, una exigencia. Creo que la exigencia tiene que venir por una autoexigencia del compromiso del que hablaba antes, fundamentalmente, porque la exigencia desde mi punto de vista es una consecuencia también del ejemplo que se puede dar. Exigir desde la ley es bastante fácil, pero a la hora de reflexionar para responder a esta pregunta, yo me planteaba: las administraciones son un conjunto de orga-

nismos que tienen una estructura compleja, pesada, en distintos niveles. Pero con todo ello, creo que tenemos que ser conscientes de que la exigencia a partir de las normas está viniendo, está presente ahí.

Pero yo quería hacer una reflexión: pienso que no se debe utilizar la calidad como un arma de fiscalización y de control de la gestión. Es decir, asimilar la calidad a los protocolos de inspección administrativa puede ser una idea buena, pero con efectos perversos. De este modo se generan fenómenos del tipo del efecto de la aldea de Potemkin, efecto por el que llega a pensarse: dado que se ven las fachadas de las casas de una aldea en buen estado, se supone que todo está en buen estado. 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 del personal en contacto con los servicios y los usuarios de los mismos. Confundir, por lo tanto la calidad con la inspección, constituye desde mi punto de vista un error conceptual, equivalente a confundir la garantía de derechos con los instrumentos de competitividad entre los distintos agentes del mercado, de las administraciones. Entender la calidad como una estrategia de compromiso constituye una garantía de progreso social, asegurando a su vez procesos legitimantes bien gestionados o, lo que es lo mismo, garantes de la eficacia así como de la eficiencia.

Por lo tanto, desde mi punto de vista, la exigencia respecto al producto y respecto a la organización, tanto monta, monta tanto. Es decir, si una organización se ha transformado, tiene un plan de trabajo, tiene una estrategia en ese planteamiento y responde a las necesidades de la sociedad en la que está viviendo, pues tendrá que prestar unos servicios, unos productos de calidad. Y desde esta perspectiva habría que potenciar desde los distintos agentes tanto autonómicos como locales, sean administraciones, sean Tercer Sector. Que haya un diálogo cada vez más abierto y que se creen o potencien los órganos consultivos en materia de calidad en sus políticas sociales.



COORDINADORA

Roser Romero. Vocal de la Plataforma de ONG de Acción Social y secretaria de COCEMFE

Muchas gracias Francisco. Y hay una última pregunta que nos gustaría que nos pudierais contestar tanto Aurelia como Francisco antes de pasar a que sea el público quien os pue-

da hacer las preguntas que consideren. Va en esta línea de intentar no ya acercar posiciones, porque como se está viendo están ya muy cercanas, sino pues a lo mejor hacerlos llegar determinados mensajes que preocupan a las entidades, que preocupan al colectivo, o que también pueden preocupar a la Administración con respecto a las entidades. Esta última pregunta creo que la habéis contestado ya los dos a lo largo de lo que se ha ido explicando hasta ahora, pero yo quisiera que se hiciera en forma mucho más precisa: ¿En estos procesos de calidad creéis que realmente tiene que haber un acompañamiento o una exigencia por parte de la Administración?



TERCERA INTERVENCIÓN

Aurelia Calzada, Directora General de Personas con discapacidad de la Junta de Andalucía

Yo creo que ambas. En este proceso somos más partidarios de convencer que de obligar, porque quien ya nos obliga es el sistema, es la propia ciudadanía. Cuando la Ley de Dependencia, por ejemplo, se ponga totalmente en marcha, cuando haya suficientes recursos, el ciudadano que necesite un recurso concreto va a ir a aquel de más calidad. Quizá el símil no sea muy acertado, pero ante el mismo coste, pues tú prefieres ir a un restaurante donde te dan calidad que a uno donde no la tienes. Por tanto, yo creo que quien lo exige, claramente va a ser la propia sociedad. Ahora, ¿qué es lo que tiene que hacer la Administración en este caso? Indudablemente tiene que garantizar que los procesos se hacen de forma adecuada, pero tiene que acompañar también el proceso. Nosotros, ¿para qué queremos que haya una evaluación, para qué queremos un proceso de auditoría interna o externa? No para penalizar, sería un error. Es para, junto con la organización, ver los posibles déficits, las áreas de mejora, y de acuerdo con el informe del evaluador, plantear un plan de mejora de la calidad. No es una cuestión sancionadora. Todos tenemos que tener carné de conducir, y el que no lo tiene, pues vamos a ver cómo conseguimos que esa persona pueda tener el instrumento que le permita conducir.

Por tanto, primero hemos de conseguir aliados. Es más fácil conseguir los procesos desde la alianza, desde los puntos de encuentro.

Y, segundo, exigir, apoyar, porque si nosotros en Andalucía ponemos en marcha un plan de calidad y no apoyamos a las asociaciones con una financiación adecuada, con una forma-

ción adecuada y también con una motivación en la que ellas vean necesario implicarse en ese proceso estaríamos condenados al fracaso. Por tanto, a una Administración le corresponde garantizar que los procesos se hacen de acuerdo a lo que marca la ley, pero en esto de la calidad nuestro papel tiene que ser además acompañamiento y apoyo necesario y conveniente.

En ese curso de evaluadores que hemos hecho en Andalucía, quien ha asistido han sido los propios profesionales de los centros, aquéllos que estaban más implicados. Y son los que desde el conocimiento y la cualificación van a ir luego a autoevaluar y a evaluar de forma externa los centros que quieran estar en el proceso.

Además, no estamos alejados en absoluto de la realidad, tenemos asociaciones o federaciones tan potentes como FEAPS donde llevan años trabajando con el tema de la calidad. Y nosotros estamos también trabajando con ello a través de la cartera de servicios, porque si no lo hiciéramos no podríamos conseguir los objetivos que nos hemos marcado, y porque además el sistema nos arrolla, es que la Ley de Dependencia está ahí, es que el título segundo de calidad de la Ley está ahí, es que la preparación de los ciudadanos y ciudadanas está ahí, y porque nos lo exige la propia ciudadanía. Y nosotros, la Administración, tenemos que tener claros tres principios:

1. Legalidad. Respeto claro de los procesos legales, que es la única forma de garantizar los derechos de todos los ciudadanos y ciudadanas.
2. Servicio. Nosotros somos un servicio público en que, como he dicho antes, tenemos que responder a las demandas de la sociedad.
3. Eficacia. Gestionar bien los recursos para conseguir buenos resultados, pero con la participación de la persona, no como administrado que ve que se le imponen las decisiones, sino como parte activa en la construcción de la sociedad que queremos. La sociedad no la construye ni quien está en el gobierno ni el que está en asociaciones, ni el que está en el ayuntamiento. La sociedad afortunadamente es la suma de la riqueza, de la diversidad que tiene nuestro territorio, y ninguna fuerza se puede desaprovechar, al contrario, todas van a suponer su granito de arena para conformar de verdad una calidad en el Estado de lo Social, que es lo que realmente todos pretendemos, ¿no os parece?

TERCERA INTERVENCIÓN Francisco Salinas, Cáritas española

“Creo que es importante que las propias ONG llegemos a un consenso para establecer un modelo definitivo.”

Leía en unos papeles del grupo de calidad cuando se hizo un DAFO para analizar y evaluar el proceso de estos tres años, y se decía ahí que las administraciones públicas en mayor o menor medida consideran necesario que se apliquen criterios y sistemas de calidad en la gestión de las ONG, pero no existen posturas ni indicaciones claramente definidas en relación a qué modelos seguir ni el grado de exigencia de implantación de los mismos. Existe disparidad de criterios y posturas, lo que da lugar a confusión, a incertidumbre. De esto se ha hablado constantemente esta mañana y esta tarde. Creo que es importante, y también se decía ahí, que las propias ONG llegemos a un consenso para establecer un modelo definitivo. Hay un punto de partida que es la Norma de ONG Con Calidad. Creo que tenemos que profundizar y tenemos que plantear cómo iniciar un proceso de autoexigencia, de trabajar precisamente esta gran complejidad y esta gran diversidad, y aquí se ha dicho también en esta mesa que la Plataforma de ONG puede jugar un papel importante como aglutinador de esas distintas realidades, por lo menos en unos mínimos para poder trabajar, y sería uno de los aspectos de compromiso de esta Declaración, que creo que ha quedado explicitado en el documento que esta mañana se ha firmado, que espero que no quede en la firma formal, sino que lo llevemos a la práctica, no solo los que lo hemos firmado, sino las entidades que puedan irse adhiriendo a esta declaración.

Y yo apuesto fundamentalmente por el acompañamiento. Debe haber una exigencia, una autoexigencia desde esa transparencia. Cuando la Administración o un donante nos ceda un recurso económico, tenemos que tratarlo con transparencia y eficiencia. Y yo opto fundamentalmente por estos procesos de acompañamiento, porque estamos hablando de un itinerario que tiene distintos niveles, que tiene altibajos e incluso retrocesos. Acompañamiento en el desaliento y acompañamiento en la felicidad y la satisfacción, pero procesos que nos tienen que llevar a ese intercambio de experiencias.

Creo que hay una gran riqueza en el Tercer Sector que desconocemos. Creo que tendría que haber un compromiso para que cada uno saque lo que tenga, por pequeño que sea,

como el libro “Lo pequeño es hermoso” de Schumacher, que hace mucho leí. Creo que todos tenemos experiencia, porque el planteamiento de las ONG es: queremos hacerlo mejor. Vamos a intentar hacerlo mejor. Y desde ahí, el acompañamiento tiene que llevar consigo un reconocimiento, de la forma que sea: con una sonrisa, con una carta.... lo que sea, las distintas manifestaciones que como humanos necesitamos. Desde esta realidad es importante el acompañamiento, este estar al lado de, este escuchar. Por tanto, sin ser contradictorio, ambas realidades, pero yo prefiero el que nos acompañemos e intercambiamos en el compromiso por el bienestar de todos.



COORDINADORA

Roser Romero. Vocal de la Plataforma de ONG de Acción Social y secretaria de COCEMFE

“Una petición sería que las comunidades autónomas se pusieran de acuerdo para encontrar recursos para que las organizaciones pudieran participar e iniciar estos procesos de calidad, sin que ello representara un agobio económico.”

Muchas gracias a los participantes en la mesa, y ahora sí que es el turno de ustedes. Yo creo que muchas de las cosas que se han dicho aquí en la mesa, algunas contestan a algunas preguntas que se han hecho con anterioridad, algunas han suscitado nuevas preguntas. Lo que sí que queda claro es que no es un tema fácil y para el que haya una sola respuesta o una sola solución. Estamos todavía en unos inicios, algunos un poco más adelantados que otros, y nos queda mucho camino por recorrer, y tenemos que hacerlo entre las propias organizaciones y también con las administraciones. Yo sí que en la parte que me toca, como Administración os pediría de alguna manera que, en tantas cosas como os ponéis de acuerdo las administraciones -y una de ellas la acabas de mencionar tú, la Ley de Autonomía Personal y Atención a la Dependencia, donde a través de un consejo con todas las administraciones os vais a sentar y vais a consensuar algo más de 40 documentos de aplicación de la Ley-, que en el tema de calidad, que es una de las exigencias, también seáis capaces de ponerlos de acuerdo en determinadas cuestiones, como por ejemplo un tema que ha aparecido aquí y que preocupa, el hecho de que no haya una homogeneización a la hora de pedir estos estándares de calidad en cada comunidad autónoma. Quizá sería bueno que hubiera en alguna manera un compromiso por parte de las administraciones de que se iban a pedir

las certificaciones... A lo mejor sería algo tan sencillo como dejar que las propias organizaciones opten por una de ellas, y no tener que pedir una en concreto, porque aquí se comentaba y es una realidad que estamos viviendo con mucha frecuencia, que organizaciones que están a nivel estatal y que, por tanto, se instalan en distintas comunidades autónomas, al final acaban teniendo certificaciones, por lo mismo, distintas por cada una de las comunidades autónomas, ya que cada comunidad autónoma las está pidiendo distintas.

La otra petición sería que realmente este acompañamiento, ese dar un poco la mano a las organizaciones, ese ser consciente de que la calidad representa una inversión, pero que esa inversión se traduce en unos costes económicos, que también las comunidades autónomas se pusieran un poco de acuerdo para, de alguna manera, encontrar recursos para que las organizaciones pudieran participar e iniciar estos procesos de calidad, sin que representara un mayor agobio económico de ver cómo esto se paga a final de mes, que es siempre una de las grandes preocupaciones de las organizaciones. Como sé que os vais a ver mucho con el tema de la Ley de Autonomía Personal y de Atención a la Dependencia, pues igual sería bueno que hicierais llegar estas, digamos, necesidades, expectativas, demandas y esperanzas de las organizaciones que hemos estado aquí. Y aprovechemos que la tenemos para, si os hace falta alguna cosa más, hacérselo llegar, que en alguna manera en ese consejo que hay donde se van a encontrar con todas las comunidades autónomas, pueda hacer llegar la voz de todos nosotros, que va a ser una oportunidad, sin duda, que no tendríamos que desaprovechar. Vuestra es la palabra, ¿os animáis?

Respondiendo a lo que Roser me dice: por supuesto, estaré encantada de trasladar todas vuestras reivindicaciones, pero os adelanto que vosotros tendréis voz. La Ley contempla, no sólo el consejo territorial, que está articulado con la composición de las Administraciones autonómicas, el Gobierno Central y los ayuntamientos, sino que va a haber un consejo consultivo donde vais a estar el Tercer Sector, sindicatos y empresarios junto con la propia Administración. Y ahí tendréis oportunidad de elevar informes en cuanto a temas de calidad, a temas de formación de trabajadores, en cuanto al copago o la aportación que tienen que hacer los usuarios... o sea, vamos a construir entre todos la mejor ley. Pero fijaos en una cosa: ha sido la primera ley que antes de entrar en vigor ya ha tenido financiación. Eso no ha ocurrido antes, desde que yo estoy en el ámbito de la gestión; con el tema educación no pasó, con el tema de salud, tampoco. Con el tema de la Ley de Autonomía Personal, el año anterior ya hubo 200 millones de euros que se distribu-

yeron entre las distintas comunidades autónomas para preparar la puesta en marcha de la entrada en vigor de la Ley. No son recursos suficientes, pero sí os puedo decir que es una ley que viene con memoria económica y que incluso el año anterior ya ha tenido financiación.

“Lo mejor que puede hacer la Administración para fomentar la calidad es no imponer ningún modelo, sino dejar que cada organización decida con qué modelo se siente identificada.”



PREGUNTA

Yo no sé si alegrarme o no de que este congreso coincida con la aprobación de la Ley de Dependencia, alegrándome mucho de su aprobación. Pero a me gustaría hacer una pequeña reflexión de que las ONG, el Tercer Sector, no somos las asociaciones que gestionamos los servicios de la Administración donde la Administración no llega, o al menos no éramos eso, éramos mucho más. Éramos no gubernamentales, o lo somos. Me daría también mucha pena que dejemos que el sistema arroye este congreso, quizá porque llevo preparándolo mucho tiempo. Desde el principio la Federación ha estado siempre en estos saraos de calidad, y mi concepto es muy otro: no dejemos que los congresos de calidad ni nuestros espacios de participación sean lo que la Administración nos va a exigir. La Administración nos lo va a exigir, y nosotros estaremos dispuestos a darlo o no. Yo me hago la pregunta: si vamos a financiar en el Plan de Andalucía, que me parece fenomenal, el 50% a las organizaciones que prestan servicios para la Administración, y que pasen por el modelo EFQM, ¿y las que no? ¿Y a las que elijan otro modelo, se les va a financiar algo? ¿Y las que no quieran certificarse porque entienden que la calidad es otra cosa diferente de la certificación? Porque yo creo que aquí estamos hablando de otra cosa. Estamos hablando sobre todo de los modelos de calidad que cada organización se quiere plantear y estamos hablando sobre todo de los modelos de calidad que nos valen al sector, independientemente de las exigencias de la Administración, que eso es otra historia. Y me voy un poco al planteamiento de esta mañana de Fernando Fantova: lo más importante para mí, la mayor calidad que podríamos sacar es plantearnos cada organización qué queremos ser. Es decir, la cosa empieza mucho antes: ¿queremos ser

prestadores de servicios de la Administración? ¿queremos ser reivindicadores de determinados derechos de determinados colectivos de población? Cuando decidamos qué queremos ser, evidentemente en la comunidad autónoma en la que estemos tendremos que pasar por donde nos piden o renunciar a esa prestación de servicios. Pero me daría pena que el congreso o que las conclusiones de este primer día quedaran en “qué difícil es esto que me va a exigir la Administración para que no se me caiga a mí el chiringuito”. Que no es eso, yo creo que cuando hablamos de calidad, por lo menos la pretensión era hablar de lo que cada organización se plantea internamente, más allá de lo que nos puedan exigir las Administraciones, que por supuesto como es dinero público, hacen bien en exigirnos.

Y segundo, me uno a Roser en eso, yo creo que lo mejor que puede hacer la administración para fomentar la calidad es no imponer ningún modelo, sino dejar que cada organización decida con qué modelo se siente identificada, porque en cada organización somos muy diferentes, y lo que hacemos es también muy diferente, como para imponer un modelo concreto.

→ RESPUESTA

Aurelia Calzada

Yo coincido por supuesto contigo: elegir el modelo que queráis, faltaría más. Pero si tu organización lo que quiere es atender a una persona con discapacidad en Andalucía, donde no se la puede atender de cualquier forma, sino garantizando sus derechos, respetando su toma de decisiones, garantizando su salud, su estado afectivo y el respeto a la diversidad, desde luego que se lo vamos a exigir. Es nuestra obligación. Aquellas organizaciones que presten servicios dentro de la Dirección General de Personas con Discapacidad de la Junta de Andalucía, que van destinados precisamente a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad y a sus familias, sí que lo tienen que hacer. Ahora, si vuestros objetivos son otros, entiendo que no estáis sometidos al proceso normativo, porque esto no es una voluntad de la Administración, sino que está legislado, y si usted quiere, participa. Por tanto, no se puede obligar. Ahora bien, qué es lo que sí ha hecho la Administración andaluza: mojarse, y decir que aquí en este ámbito nuestro no vale cualquier tipo de acreditación, aquí vale el modelo EFQM. Porque es un modelo integrador que tiene como centro a la persona, a los trabajadores, a la orga-

nización del trabajo, a la familia, a la propia Administración y a la propia estructura. Ése es el modelo que marca precisamente Europa, y hemos optado por éste –podíamos haber optado por otro, pero hemos visto que ha sido el más completo-. Pero no es el modelo EFQM a secas, es un modelo validado con mejoras que han aportado las propias asociaciones.

“Hay que crear los foros adecuados para que todas las organizaciones puedan participar en el diseño de una estrategia para el sector en la cual todos estemos de acuerdo en lo exigible y lo medible en nuestras organizaciones.”



PREGUNTA

Quería felicitar a Aurelia por haber asumido la responsabilidad de acompañar la exigencia con una serie de medidas de apoyo. Por supuesto que es discutible el que se pueda exigir un modelo o norma concreta a las organizaciones sociales para cumplir con la gestión de la calidad. Creo que sobre ese tema hay que debatir mucho y hay que crear los foros adecuados para que todas las organizaciones puedan participar en diseñar una estrategia para el sector en la cual lo exigible y lo medible en las organizaciones sociales sea algo en lo que todos estemos de acuerdo. Y eso va a dejar fuera a aquellas asociaciones que no sean capaces de alcanzar unos mínimos de calidad tanto en la gestión como en el servicio.

Yo quería preguntarle una cuestión respecto al esquema de este sistema que habéis creado en la Junta de Andalucía. Me parece muy bien la utilización de un club de evaluadores que vengan de las propias organizaciones, y que se evalúen las unas a las otras, creo que ese esquema se ha utilizado ya en otros sitios con mucho éxito, especialmente en el País Vasco. Pero quería saber si habéis alcanzado también como en el País Vasco, algún sistema de obtención del sello, si este modelo vuestro va a llegar hasta la obtención del sello o de alguna forma del sello EFQM y si esto lo vais a hacer con el Club de Excelencia en Gestión, que es propietario del modelo a nivel nacional, o directamente con la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

→ RESPUESTA

Aurelia Calzada

Lo que nosotros hemos hecho primero es validar el manual de estándares con las organizaciones: ver exactamente cuáles son sus puntos flacos, cómo habría que intervenir y cómo habría que mejorar. En algunos casos incluso pasa por mejorar las infraestructuras, en otros casos pasa por la formación de los propios profesionales, o cursos que completen esa formación. Nosotros lo que hemos hecho es diseñar ese manual de estándares a través de la Escuela Andaluza de Salud Pública y, por medio de una orden y a través del centro de Acreditación de la Calidad en Andalucía y en nuestras políticas, recoger también lo que sería un modelo específico, adaptación del EFQM, que llevaría el sello, que como bien sabéis el sello es revisable cada tres años, por eso decía que la calidad es una evolución constante. Lo hemos hecho con el Club de Excelencia. Hemos creado nuestros propios evaluadores y será el propio Caedis y en este caso la Consejería la que dará el sello de calidad. O sea, ese centro tendrá el sello de calidad de la Consejería de Igualdad y Bienestar Social, puesto que ha pasado por todos los parámetros y actuaciones de mejora que se han detectado: por una parte, en el proceso de evaluación interna, después evaluación externa, después plan de mejora y luego evaluación de resultados. Pero sería nuestro sello propio, a través de orden.



COORDINADORA

Roser Romero. Vocal de la Plataforma de ONG de Acción Social y secretaria de COCEMFE

Pediría a las dos personas de la mesa que, brevemente, destacarais un poco más el mensaje que quisiérais que las personas que están aquí entendieran o trasladaran a sus organizaciones o incluso sirviera como punto de reflexión.



CUARTA INTERVENCIÓN

Francisco Salinas, Cáritas española

Yo diría que es importante que planteemos nuestro trabajo en una permanente mejora como un imperativo ético, que contemos desde luego con los usuarios/beneficiarios/clientes, que ésa es la razón de ser de las organizaciones sociales, que colaboremos más de lo que venimos haciendo en éste y otros ámbitos para vertebrar el Tercer Sector y que colaboremos

también con los diversos agentes implicados en este ámbito de la calidad: administraciones, empresas y todos los agentes que estén implicados en este ámbito.



TERCERA INTERVENCIÓN

Aurelia Calzada, Directora General de Personas con discapacidad de la Junta de Andalucía

“Estaremos dando el paso adecuado si ponemos en marcha cualquier herramienta, y la de la calidad puede ser una de ellas, que se convierta en un aspecto clave para la garantía y el ejercicio pleno de derecho y deberes de la ciudadanía.”

Primero, agradecer, reitero, vuestra invitación a participar aquí. No es tan fácil encontrarse todos los días con agentes tan cualificados como ustedes, comprometidos con el trabajo de lo social, con la ciudadanía y además desde distintos puntos del territorio español.

Quería terminar diciendo que debemos entender que los ciudadanos no son de nadie, ni son del gobierno ni de las asociaciones ni del Tercer Sector. Los ciudadanos y ciudadanas son personas de plenos derechos y cada uno, en la parcela de responsabilidad que nos corresponda debemos facilitar que puedan ejercerlos con garantías. Y poniendo en marcha cualquier herramienta, y la de la calidad puede ser una, que se convierta en un aspecto clave para la garantía y el ejercicio pleno de derecho y deberes de la ciudadanía, estaremos dando el paso adecuado. En esa línea tenemos que estar y en esa línea consideramos que nuestros aliados, no sumisos sino reivindicativos en este proceso, son claramente las asociaciones, el Tercer Sector, y es con quien directamente esta Dirección General establece canales de comunicación, sin perder de vista a la ciudadanía.



COORDINADORA

Roser Romero. Vocal de la Plataforma de ONG de Acción Social y secretaria de COCEMFE

Muchas gracias. Como veis, el tema da para mucho, desde muchos puntos de vista, y a todos nos hace falta profundizar. Seguro que todos y cada uno habremos sacado las conclusiones que, de acuerdo con nuestra organización o con nuestra forma de pensar, nos

parecen más convenientes y necesarias. Y también nos quedamos con esos interrogantes a los que no hemos conseguido tener respuesta. Posiblemente mañana tampoco tengamos la respuesta, porque el tema de la calidad no es como una caja de aspirinas que la abres y ves las pastillas, la calidad es algo muy etéreo, muy ambiguo, y que se puede en alguna forma distorsionar, magnificar, o como decían antes, convertir en una moda. También las administraciones juegan un papel importante en esos conceptos de calidad, y nosotros con ellas, porque a fin de cuentas tampoco nos tenemos que olvidar que somos gestores de aquellos servicios que corresponde a la Administración ejecutar, y que lo que nosotros hacemos es echarles una mano con mucho gusto, con mucho placer, pero tampoco intentando usurpar el espacio que les corresponde, porque así lo dice nuestra Constitución.



De izquierda a derecha: Aurelia Calzada Directora General de Personas con Discapacidad de la Junta de Andalucía, Roser Romero de COCEMFE y Vocal de la Plataforma de ONG de Acción Social y Francisco Salinas de Cáritas Española – Acción en los territorios.

Mesa redonda 3

Evaluación y reconocimiento de la calidad:
alternativas para el Tercer Sector de Acción Social

MODERADOR:

→ José Miguel Alonso
Responsable de Calidad de Cruz Roja

PARTICIPANTES:

→ Marisa Ortega
Responsable de Calidad de COCEMFE Castilla la Mancha
Experiencia en la implantación de la Norma ISO 9001

→ Paquita Gómez
Responsable de Calidad de AMICA Cantabria
Experiencia en auto evaluación según el modelo EFQM

→ Nuria Maestro
Responsable de Calidad de ADCARA Aragón
Experiencia en el desarrollo de la Norma ONG con calidad
en servicios dirigidos a la infancia

→ Natalia Pérez
Responsable de Calidad de Vida Libre Alicante
Experiencia de mejora. Desarrollo del programa de Consultoría
de la Plataforma de ONG de Acción Social

MESA REDONDA

MODERADOR

José Miguel Alonso. Responsable de Calidad de Cruz Roja

José Miguel Alonso. Responsable de Calidad de Cruz Roja Española.

Buenos días. Antes de entrar a comentar las diferentes experiencias de ONG que participan en esta mesa, os quería indicar el objetivo que la Plataforma estableció para esta mesa redonda. En un principio estuvimos valorando la posibilidad de que diferentes organizaciones o instituciones que desarrollan modelos de calidad pudiesen compartir hoy con nosotros su visión sobre cómo diferentes modelos o diferentes herramientas se pueden implantar en las ONG, pero vimos que quizá el papel que iban a desarrollar iba a ser más comercial, más de venta de su modelo, y optamos por trabajar directamente con las organizaciones del Tercer Sector que ya han iniciado y han tenido experiencias concretas de desarrollo de modelos.

Agradecer a las cuatro organizaciones la disposición que han tenido de participar en esta mesa, y también deciros que cuando intentamos escoger a las organizaciones, desde la organización del congreso establecimos una serie de requisitos: que hayan implantado un determinado sistema, que el proceso haya finalizado, que hayan implantado un proceso de mejora, y que sean de cada ámbito, que no coincidan de determinados colectivos. Cuando terminamos con los requisitos, al final pensamos que iba a ser imposible encontrar organizaciones y curiosamente no fue así. Cuando buscábamos organizaciones en cada uno de los apartados que queríamos cubrir, nos dimos cuenta que podíamos tener 10-15 organizaciones que cumplieran los requisitos. Yo creo que esto es una demostración de que la realidad de los procesos de mejora en las organizaciones del Tercer Sector actualmente dista mucho de la de hace cuatro o cinco años, cuando iniciábamos estas experiencias. Entonces nos costaba encontrar organizaciones que hubieran desarrollado procesos de mejora, y actualmente el volumen ha aumentado bastante.

Queríamos empezar con COCEMFE, con Marisa Ortega. Ella es responsable de Gestión de Calidad y ha sido la coordinadora regional de todo el proceso de implantación de una herramienta concreta que es la ISO 9001.

 PRIMERA INTERVENCIÓN
Marisa Ortega de COCEMFE.

“Aunque al principio nos costó muchísimo, ahora todos los trabajadores están muy concienciados, motivados e incluso nos exigen más, ha mejorado el clima laboral y el desarrollo personal y profesional.”

Buenos días a todos y a todas. Primero voy a hacer un poco de presentación de lo que es nuestra entidad para que os ubiquéis y podáis ver lo que es el proceso de implantación.

Nuestra entidad es regional, tenemos la sede central en Toledo y en cada provincia de la región tenemos una organización asociada. COCEMFE Castilla La Mancha, en representación de las personas con discapacidad física, gestiona y dispone de las siguientes áreas y proyectos: formación y empleo, accesibilidad, educación, sanidad, ocio y tiempo libre, centros de atención para la vida independiente -como son pisos tutelados-, área de I + D + I, área de Mujer, área de Juventud, área de Comunicación, programas europeos y área de Cooperación Social

En nuestra entidad no se pretendía implantar la Norma en todas las áreas que tenemos, sino que nos dedicamos solamente al servicio de integración laboral que está dentro del área de formación y empleo. Es un servicio de integración laboral para personas con discapacidad y su objetivo general se basa por un lado en acercar a la persona con discapacidad al mercado de trabajo y por otro lado, asesorar a las empresas sobre las capacidades laborales de las personas con discapacidad.



Marisa Ortega de COCEMFE.

Las necesidades que se nos plantearon para implantar esta norma fueron las siguientes:

- Unificar líneas, criterios y procedimientos de actuación en todas las provincias
- Motivar y formar al personal.
- Revisar y adecuar los procedimientos de trabajo.
- Establecer los procedimientos de revisión y evaluación.
- Orientar la política de la empresa hacia una satisfacción del usuario de los servicios.
- Y, en definitiva, mejorar nuestros servicios.

¿Por qué era necesario implantar la norma? Para conseguir una mejora en el control de nuestros procesos y un mejor control y análisis de los mismos, para identificar los deseos y expectativas de nuestros usuarios y empresas y asegurar que se cumplan –que creo que es la principal razón para implantarla-, y para establecer la sistemática de trabajo para cada puesto, independientemente de la persona que lo realice y permitir analizar el funcionamiento general de la organización.

Los factores que influyeron en la elección de la Norma ISO 9001 fueron que al no tener ningún proceso de calidad en la entidad, y como paso previo a la EFQM, consideramos que era recomendable implantar la UNE –EN- ISO 9001:2000 y así tener una base para luego llegar a la calidad de la EFQM.

Hablemos del proceso. Antes de implantar la Norma pasamos por una fase previa en la que la dirección planteó querer mejorar nuestro servicio y decidieron poner en marcha este planteamiento. Para ello se dedicó un tiempo en la organización, para desarrollar con el equipo de planificación de proyectos toda la elaboración del proyecto para poderlo presentar a alguna entidad se determinaron las fases del proyecto, se planificó un cronograma de actuación, se creyó también necesario contratar a personas con experiencia en gestión de calidad para cada provincia y una coordinación a nivel regional para unificar los

criterios. Por último, se identificaron los equipos de trabajo, se presentó el proyecto y obtuvimos la subvención.

Dentro ya del proceso específico, el primer paso se dio en septiembre de 2005, cuando nos reunimos todos los técnicos de calidad de cada provincia y evaluamos la situación actual del Servicio de Integración Laboral. Fue muy costoso, porque al principio los técnicos eran muy reacios a darnos su experiencia. Tuvimos que dar muchas sesiones de concienciación e información para que ellos se dieran cuenta de que no nos estábamos metiendo en su trabajo, sino que lo que queríamos era registrar su experiencia en la generación documental. Cuando ya generamos los documentos, se pasó por una revisión a nivel de directivos, para consensuar funciones, tareas y datos, y se aprobó la documentación.

El siguiente paso fue el más duro. Cuando ya habíamos generado toda la documentación y todos los registros, tocaba a los técnicos poderlo implantar y actuar. En este paso, lo mismo que al principio, a la gente que no está concienciada en materia de calidad, le cuesta más trabajo que a los que realmente quieren mejorar. De todas maneras, llegamos a conseguir que todos aportaran sus opiniones, sus iniciativas y sus mejoras.

El proceso de implantación también ha ido acompañado por la realización de sesiones formativas, tanto individualizadas como en colectivo, y también se han elaborado una serie de cuestionarios de evaluación para conocer la satisfacción de los usuarios y de las empresas para las que trabajamos, los cuales nos han sido de gran ayuda para conocer las necesidades, expectativas y retos que nos han marcado los propios usuarios y empresas con las que trabajamos, y así mejorar nuestro servicio.

También se han llevado a cabo en el periodo de implantación una serie de reuniones para analizar el conjunto de datos recogidos, para marcar los objetivos e indicadores y para revisar todo el proceso. En estos comités o reuniones, que agrupaban a los técnicos, directivos y todo el personal involucrado en el sistema, se planteaban muchas dudas, se proponían muchas mejoras, y con todo eso se han hecho varias revisiones de toda la documentación y de todos los registros que se habían implantado inicialmente para mejorarlos.

Para validar toda esta fase de implantación se llevó a cabo una auditoría interna en la que participó una consultora externa que ha participado en todo el proceso, dándonos su opinión y proponiéndonos de una forma externa y ajena a nuestra organización, cosas que a lo mejor nosotros dábamos como evidentes y normales ellos nos las planteaban de otra manera, y yo creo que esto era muy positivo. Por ejemplo, a la hora de generar documentación ellos planteaban un punto de vista muy distinto al nuestro. De esta forma, la documentación que se generó era más aséptica.

Tras la auditoría interna, se evidenciaron una desviaciones y entonces hicimos un plan de acciones correctivas en las que se planteaban todas las soluciones posibles para que esas desviaciones se solucionaran.

Una vez terminado todo este proceso, ya conseguimos contactar con AENOR, que fue nuestra empresa certificadora, e hicimos todos los pasos de gestión para que viniesen a auditarnos. La auditoría fue muy dura, eso sí que es cierto, te revisan todo el sistema, no se dejan nada. Cuando acabaron la auditoría hicieron un informe y nosotros tuvimos que presentar otro plan de acciones para corregir las desviaciones que pudiesen haber detectado. Y después del plan de acciones nos dieron el certificado de calidad, pero eso no acaba ahí: nosotros seguimos mejorando continuamente nuestros procesos, nuestros registros y nuestro servicio.

Del informe de la auditoría de AENOR extraigo este fragmento:

“A lo largo de la auditoría externa se ha podido evidenciar que el Sistema de Gestión de Calidad mantiene un adecuado grado de implantación, considerándose que es adecuado a las características y actividades de la Organización y que permite asegurar la prestación eficaz de los servicios incluidos en el alcance”.

Dentro de los recursos humanos empleados, decir que hemos participado todos: dirección, técnicos de los servicios, técnicos de calidad, y hasta el apuntador, casi. La consultora externa ha sido la que nos ha dado el punto de vista diferente al que teníamos dentro de la entidad y nos ha aportado mucha experiencia de otras entidades, que también es muy positivo.

Y dentro de los recursos económicos, nuestro proyecto ha sido financiado por el Fondo Social Europeo a través de la Fundación Luís Vives y hemos tenido cofinanciación de otras entidades privadas.

Dentro de los resultados o mejoras producidas en el proceso de la implantación, hablaríamos de tres ámbitos:

- Respecto a la entidad, evidentemente un mejor servicio con una política orientada a la satisfacción de los usuarios y unos objetivos marcados y cumplidos. El trabajo del Servicio de Integración Laboral se ha sistematizado y homogeneizado en todas las provincias, y eso supone que a un usuario se le va a atender de la misma forma en cualquier provincia de la región, y esto trae consigo un incremento de usuarios interesados en nuestro servicio.
- Con respecto a los usuarios, un conocimiento profundo del servicio tanto en el ámbito práctico como filosófico de la entidad, que resulta imprescindible para una efectiva y eficaz relación entre la organización y las personas con discapacidad que acuden a nuestro servicio. También se ha conseguido escuchar la voz de los usuarios y empresarios, cuya satisfacción es la razón de ser de nuestro servicio, y de esta manera se ha conocido la percepción que tenían del trabajo realizado, permitiéndoles expresar su opinión, sugerencias y quejas, lo que nos ha servido para determinar las mejoras más demandadas en el servicio y tenerlas en cuenta, con lo que las personas que optan por acudir a nuestros servicios están más contentas y son más fieles.
- Con respecto a los trabajadores, se han clarificado muchas funciones y competencias asumidas por los equipos, se han mejorado los procesos de intervención, hay una mayor implicación de todos –se ha conseguido, aunque al principio nos costaba muchísimo, pero ahora están todos muy concienciados, motivados e incluso nos exigen más-, se ha mejorado el clima laboral y el desarrollo personal y profesional.



MODERADOR

José Miguel Alonso. Responsable de Calidad de Cruz Roja

Muchas gracias. La siguiente que queremos presentar es la asociación AMICA. Paquita Gómez es responsable de calidad y ha participado en el proceso de formación e implantación del modelo EFQM.

PRIMERA INTERVENCIÓN

Paquita Gómez de AMICA



Paquita Gómez, de AMICA.

“La calidad no es un certificado, la calidad es hacer las cosas como decimos que las hacemos y autoevaluarnos.”

En primer lugar, agradecer a la organización la posibilidad que me da personalmente y que le da a nuestra entidad de presentar una experiencia, sobre todo porque uno de los valores más importantes de trabajar en este ámbito de la calidad es el poder compartir las experiencias y el poder hacer un buen *feed-back* de buenas prácticas.

AMICA es una asociación de atención a personas con discapacidad creada en 1984 y cuya característica diferen-

ciadora, que tampoco lo es actualmente, es que es una entidad de gestión mixta, por parte de familiares y profesionales en un principio, y actualmente las personas con discapacidad que reciben algún tipo de atención en la entidad forman también parte de los órganos de gestión, y realmente eso ha sido gracias a haber implantado un modelo de calidad.

Antes de empezar con el modelo, yo cuando hablaba con la persona que coordina la mesa, comentábamos que nuestra experiencia no parece tan interesante en cuanto al EFQM y al haber obtenido el sello de calidad, sino que es como el último paso de muchos años de trabajo. Pensad que implantar un sistema de calidad, un sistema de gestión, sobre todo más que de calidad, no es el objetivo final, no es conseguir un sello o un certificado, es un trabajo que realmente impregne el día a día de todo el mundo. Me imagino que la mayoría de la gente que estáis aquí sois responsables de calidad o sois las personas que vais a implantar ese sistema dentro de la organización. El objetivo no es que nosotros lo tengamos muy claro o que hagamos muchas cosas para implantar un sistema, el que sea, sino que es un trabajo que debería ser a lo largo del tiempo y que el objetivo es hacer una gestión de calidad, no implantar la calidad o conseguir un sello.

Nosotros comenzamos en el año 98. Ese año se creó una guía de “Estándares de Calidad en Integración Laboral”. Recuerdo que cuando la persona que la lleva desde la Universidad de Oviedo nos puso en contacto a una serie de centros especiales de empleo para ver qué nos parecía, ése fue nuestro primer contacto con el tema de la calidad formal. Entonces empezamos a formarnos y decidimos aplicar esta guía en nuestra organización, y lo hicimos enmarcado en un proyecto de integración laboral.

Ya en el 2000 empezamos a hacer formación de formadores, es decir, empezamos a que no una persona, sino todo un equipo de personas empezara a oír qué es eso de gestión por procesos y empezamos a hacer formación interna con el departamento de Calidad de la Universidad de Oviedo; ellos han sido nuestros asesores a lo largo de todos estos años.

Iniciamos luego algo que me parece absolutamente importante, que es la formación de las familias: empezamos a valorar la satisfacción que tenían las familias de nuestros servicios. Es decir, el primer concepto fue evaluarnos a nosotros mismos, sin ningún objetivo de ningún sello, es decir, empezamos para saber si lo que pensábamos que hacíamos bien lo estábamos haciendo realmente bien. Ése fue nuestro principio. Y empezamos a aplicar el modelo calidad de vida-calidad de servicios que en aquel momento estaba traduciendo el IMSERSO.

En 2001 hicimos la primera autoevaluación de todo un programa que tenemos de promoción de vida autónoma para personas con graves discapacidades y gracias a este análisis interno empezamos a trabajar en temas de ética.

Al año siguiente pusimos en marcha el departamento de Calidad, creamos un equipo de calidad formado por personas que estábamos en la organización y que éramos las más motivadas para realizar un proceso de valoración, de estudio y de análisis de lo que estábamos haciendo. Se llegó a un acuerdo formal con el Grupo de Estudios Sociales de la Universidad de Oviedo para implantar el modelo, hicimos ya formación interna en gestión por procesos, definimos el mapa de procesos, empezamos a hacer valoración de satisfacción del personal y empezamos a elaborar los primeros planes de contingencia. En esos momentos ni tan siquiera pensábamos en certificarnos.

Ya en el 2003 definimos el mapa de procesos establecido y establecimos un sistema de gestión de calidad integrada con todos los servicios. Nosotros habíamos hecho siempre planes anuales,

y eso es importantísimo en nuestro sector, es decir, habíamos planificado qué queríamos conseguir, cómo lo íbamos a conseguir y con qué recursos íbamos a contar en ese año, y ésa fue la primera vez que hicimos planificación estratégica, empezando con el plan 2003-2006.

En 2004 concurrimos ya al sello EFQM, elaboramos las acciones de mejora y además ese mismo año nos auditamos con la Fundación Lealtad atendiendo a los Principios de Transparencia y Buenas prácticas.

En febrero de 2005 nos concedieron el sello de bronce e iniciamos otro sistema, que es la ISO, con los centros especiales de empleo. Nosotros tenemos dos centros especiales de empleo básicamente, nos hemos certificado las lavanderías industriales –tened en cuenta que en estos momentos hay unas 300 personas trabajando en ellas, con lo cual también es una empresa grande- y decidimos certificarlas por un modelo más acorde a nivel empresarial.

Este año estamos ya con el cuadro de mando integral, hemos hecho la auditoría interna y hemos hecho ya la segunda autoevaluación según el modelo EFQM.

¿Que objetivos perseguíamos?

- Evaluar la calidad de los servicios que AMICA presta a las personas usuarias de sus programas.
- Conocer el nivel de satisfacción general sobre los servicios que reciben familias y personas con discapacidad.
- Analizar la calidad de vida de las personas atendidas, porque en realidad estamos trabajando para ellos. Es decir, a veces pensamos que estamos haciendo bien las cosas, pero no sabemos cómo las perciben las personas con graves discapacidades o aquellas que tienen más dificultades para expresarse.
- Establecer un plan de mejora de la calidad de los servicios que se prestan. Ésta para mí es una de las mejores herramientas de cualquier sistema de gestión, es decir, el que te permite hacer análisis de cuál es tu situación, cómo vas a hacer para mejorarla, cómo lo vas a analizar y qué indicadores te vas a poner.

En aquel momento los modelos habituales eran ISO y EFQM. Las razones por las que adoptamos el modelo EFQM son las siguientes:

- Visión integral de todos los procesos de la organización.
- Aporta continuamente datos para mejorar la calidad de los servicios porque trabajábamos por procesos.
- Intentar lograr mayor eficacia en la gestión.
- Permite establecer indicadores de resultados, pero en todos los ámbitos, a nivel de objetivos, a nivel de planificación...
- Identifica aquellos aspectos más débiles para establecer acciones de mejora.

Como decía al principio, buscábamos comprometernos con una gestión global de calidad, no pretendíamos tanto certificar una parte sino tener una visión global de la organización donde no solamente el cliente externo fuera nuestro objetivo final, como puede tener más la ISO en cuanto a la situación del cliente, sino que nos interesaba mucho tener en cuenta el tema del personal interno, ya que pensamos que el personal es la herramienta más importante del Tercer Sector. También pensamos que se analizaban muy bien las necesidades del personal en cuanto en su trabajo, y además nos ayudaba a calcular el impacto social que tenía nuestro trabajo, porque somos entidades que tenemos que hacer continuamente un balance social de nuestra gestión.

¿Cómo se hace la implantación? Pues primero hay que dar un paso: decidir que queremos implantar un sistema, empezar a caminar, cuando ya has empezado tienes que correr, y cuando ya piensas que has llegado, hay que empezar a volar, porque esto no para nunca. Es decir, te das cuenta de que, una vez empiezas, cada vez vas a más y además cada vez la gente se implica más, y os aseguro que cada vez es más interesante.

La acción más importante es formación, formación y formación, pero no de las personas que nos vamos a dedicar a la calidad, sino de toda la entidad. Y cuando hablo de toda la entidad hablo de personal, usuarios, familiares, sociedad... da igual. Hay que crear esa cul-

tura de calidad, formar a la gente en lo que supone: que la calidad no es un certificado, la calidad es hacer las cosas como decimos que las hacemos y autoevaluarnos. Porque ¿cómo sabemos que hacemos las cosas bien hechas? Pues tenemos que ponernos medidas o indicadores, pero no desde la gerencia, sino que cada persona diga dónde quiere llegar, cómo quiere lograrlo y qué indicador se va a poner para que la gerencia compruebe que lo está haciendo bien. Realmente el modelo nos ha permitido eso. Pero que cada persona, y cuando digo cada persona digo el responsable de cada uno de los procesos, con su equipo de proceso define cada año qué indicador quiere para que la gerencia pueda medir que eso está funcionando y con eso implicamos a todo el personal.

El segundo paso fue elaborar el mapa de procesos, y el tercero, que además nos vino muy bien, fue identificar los procesos clave. Estamos demasiado acostumbrados a que el proceso clave sea la búsqueda de recursos. No, el proceso clave es la atención a las personas con las que estamos trabajando. Y nuestros esfuerzos deben ir ahí. Este fue un primer mapa.

MAPA DE PROCESOS AMICA



Como veis, es un mapa absolutamente sencillo, donde encontramos los procesos estratégicos: la planificación, los proyectos, la gestión asociativa, las políticas de personal, el control financiero y la dirección técnica de centros y servicios. Los procesos clave son aquellos que están dirigidos a las personas: atención social, valoración, atención a la infancia, rehabilitación. Y luego están los procesos de apoyo.

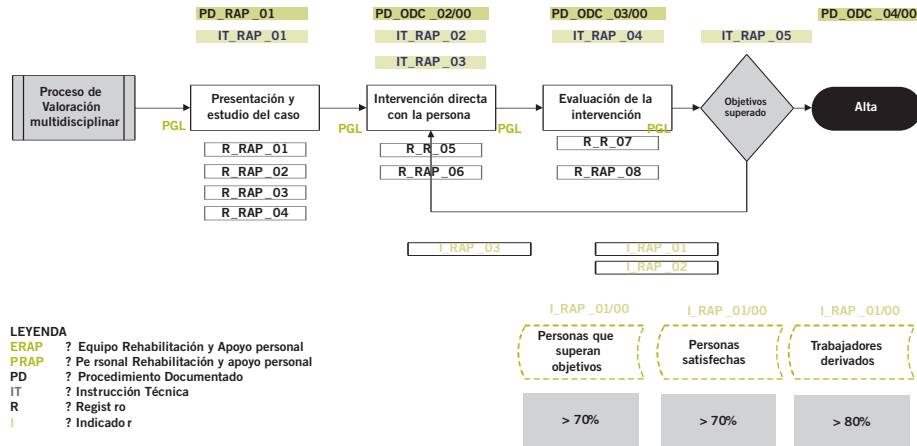
Este fue el primer mapa, que ha ido evolucionando, pero tampoco queremos hacer mapas muy complejos. Son mapas que todo el mundo entiende, que cuando intentas explicar lo que estamos haciendo a las personas usuarias de cualquier servicio, pueden entenderlo, intentamos usar un lenguaje normal, no de auditor.

Acciones prioritarias:

- Identificar las acciones de cada proceso y sus responsables. Definir los procedimientos: qué se hace en cada paso y cómo.
- Definir las instrucciones técnicas: cómo se realizan las acciones.
- Consensuar los registros: documentos que utilizamos. No decir qué registros, sino que todos los equipos consensúen cuáles son los registros que realmente sirven para algo.
- Establecer indicadores: para que nos ayuden a medir la evolución de un proceso o de una actividad.

El próximo es un ejemplo de un proceso. Son procesos muy sencillitos, con una serie de procedimientos en cada uno de los pasos, instrucciones técnicas si hacen falta y los registros asociados al proceso. Y abajo, como veis, están los indicadores. Así, para el proceso de rehabilitación y apoyo personal los indicadores son personas que superan el objetivo, personas satisfechas a través de encuesta y trabajadores derivados (éstos son personas que vienen de centro especial de empleo que requieren de este servicio).

PROCESO REHABILITACIÓN Y APOYO PERSONAL



Éstas han sido las etapas más importantes en el proceso de certificación:

1. Autoevaluación según modelo a través de la herramienta perfil V4 (mayo 2004):
 - a. Formación en el uso de la herramienta y entrenar para realizar la evaluación.
 - b. Evaluación: interna y en grupos de cada criterio del modelo.
 - c. Sesiones de búsqueda del consenso en puntuaciones divergentes con un coordinador.
 - d. Cálculo de puntuación: medias de cada uno de los criterios considerados.
2. Elaboración de un plan de acción con informe de resultados de la autoevaluación (junio 2004). La autoevaluación la hicimos tres equipos de tres personas y una coordinadora. Tres personas evaluaban y entre ellas llegaban a un consenso para luego llegar a un consenso entre todos. Las personas que participaban eran las propietarias o las responsables de cada uno de los procesos y había gente de procesos estratégicos, de procesos de prestación de servicios y de procesos de apoyo. Fue una autoevaluación un poco entre todos.

- a. Áreas de mejora detectadas en cada criterio.
 - b. Acciones de mejora y criterios utilizados para priorizar los resultados.
 - c. Relevancia de las acciones de mejora para la organización y definición de las acciones.
 - d. Elaboración de una matriz y criterios de priorización.
 - e. Diseño del plan de mejora.
3. Informe de autoevaluación y diagnóstico de AMICA, elaborado por Edita Navarro, licenciataria (julio 2004) para consensuar datos.

- a. Información numérica y gráfica del resultado de la Evaluación
 - b. Comentarios por los criterios
 - c. Resumen puntos fuertes y áreas de mejora
4. Desarrollo del plan de acción
- a. Implantación de las tres acciones de mejoras durante cuatro meses
 - b. Solicitud del sello a empresa certificadora (diciembre 2004). Auditoría AENOR

Y éstos han sido los resultados:

- Identificación de los procesos de AMICA (mapa de procesos) y definición compartida de los procesos de atención directa consensuado por todos
- Formación del personal
- Creación de equipos de mejora (en cada proceso)

- Formación y concienciación de todas las personas de AMICA: familiares, socios colaboradores, asamblea de socios... cualquier proceso que se implanta pasa por todos los órganos de gestión y se forma a todo el personal. Yo por ejemplo he dado sesiones de formación a la junta directiva, he informado a la asamblea de socios, he ido por las asambleas de centros a informar a los trabajadores, etc.

En cuanto a las ventajas: la verdad le encuentro muchas:

- Es global y permite abarcar todos los aspectos de una organización, así como las relaciones entre ellos.
- Informa con datos y hechos de cuál es el estado de la organización en un momento dado.
- Sirve para conocer cómo se encuentra una organización con respecto a otras; aumenta la autocrítica.
- Permite disponer de un enfoque estructurado para el análisis.
- Mayor confianza y transparencia en la sociedad de la organización.
- Permite detectar puntos débiles y fuertes.
- Planes estratégicos con acciones de mejora priorizadas y temporalizadas.
- Es un instrumento de motivación, ya que facilita la obtención de resultados y la definición de planes de mejora que pueden ser desarrollados por la propia organización.
- Aporta datos para la innovación.
- Orientación a las necesidades de usuarios/as.
- Potencia el trabajo en equipo, fomentando la participación activa de la mayor parte del personal.
- Ayuda a resolver problemas de comunicación interna.

- Cambio en la manera de entender la calidad hacia algo práctico y eficaz, ya no se ve como algo teórico.
- Mejora de los mecanismos de coordinación y comunicación entre los diferentes servicios.

Y algo que de verdad creo que es importante para el Tercer Sector: intentar transmitir a la sociedad transparencia y una buena gestión, que lo estamos haciendo bien, que estamos haciendo las cosas según un modelo de excelencia por el que además, el mismo Gobierno de Cantabria ha optado. Somos la única empresa de Cantabria con el sello de calidad de EFQM y debemos ser de las pocas ONG que lo tienen, aunque cada vez hay más.

De cara a la sociedad el tener ese sello da confianza: es un sello conocido, la gente sabe de lo que hablamos, los empresarios también, y claro, piensan: “si esta gente lo tiene, con lo que me está costando a mí, quiere decir que algo están haciendo bien”.

También es cierto que tiene inconvenientes:

- Tener un enfoque simplista: ¿qué hago? ¿cómo lo hago?, sin evaluar el qué he conseguido con ello.
- Quedarse en la primera lectura: el modelo es una herramienta que requiere esfuerzo y tiempo para entenderla y extraer toda su potencialidad.
- Confundir soluciones con el modelo: no se puede copiar sin más, cada entidad tiene que hacer su propio plan, hay que entender los porqués y adaptarlo a cada entorno.
- Requiere alta dedicación del personal en las primeras etapas del proceso. La gente tiene que tener muy claro que quiere hacerlo, tiene que estar muy implicada y no puede venir nadie de fuera a implantar el modelo ni a elaborar la documentación. No podemos permitir que nadie nos prepare los documentos y los procedimientos: si queremos implantarlo de verdad y queréis que la gente haga lo que creéis que se tiene que hacer, permitid que sea vuestra gente quien elabore los documentos, las instrucciones técnicas... no serán tan maravillosas, pero se van a implicar y van a saber de lo que hablan.

- Pensamiento inicial por parte del personal de que no se verá reconocido su esfuerzo.
- Perder empuje: porque la relación “esfuerzo/grado de mejora” es constantemente decreciente según madura la organización.



MODERADOR

José Miguel Alonso. Responsable de Calidad de Cruz Roja

La tercera experiencia que queremos presentar es la de la asociación ADCARA de Aragón. Nuria Maestro es trabajadora social, responsable de Calidad y ha participado en el desarrollo e implantación de la Norma ONG Con Calidad.



PRIMERA INTERVENCIÓN

Nuria Maestro, de ADCARA



Nuria Maestro, de ADCARA.

“Aún sabiendo que se trata de un sistema que no tiene de momento certificación, decidimos implantarlo para obligarnos a trabajar con parámetros de calidad.”

Yo vengo a contaros cómo está siendo el sistema de implantación de la Norma ONG Con Calidad en nuestra asociación. Antes comentaban que eran experiencias de sistemas que estaban ya totalmente implantadas, y en nuestro caso, como veréis, no está totalmente implantado, porque vamos por el quinto paso y estamos pendientes de hacer las auditorías.

Por lo que he visto ayer y hoy, la gente que estáis aquí tenéis ya una gran experiencia en este campo. Tengo que deciros que nosotros hemos empezado a trabajar temas de calidad hace muy poquito tiempo, llevamos menos de un año, y por tanto nuestra experiencia es más limitada en el sentido que es el rodaje el que te va dando tablas y el que te va haciendo aprender a mejorar continuamente, que es lo que buscamos. Por este motivo voy a hacer

una exposición más práctica al objeto de comentaros cómo está siendo la implantación y que luego podamos seguir aprendiendo vosotros de nosotros y a la inversa.

ADCARA es la Asociación de Desarrollo Comunitario en Áreas de Aragón. Surge en 1995 y trabaja en todo el territorio aragonés desarrollando e implantando programas de acción social con objeto de contribuir a mejorar la calidad de vida de la población. Durante estos 11 años hemos desarrollado proyectos de muy diferente índole. Actualmente nuestra especialización destaca por el trabajo con la infancia, con jóvenes y adolescentes y sus familias en los diversos ámbitos de su vida, en prevención, en educación, en convivencia, en valores...

ADCARA cuenta también con una gran trayectoria de trabajo en la elaboración, creación y difusión de diverso material informativo-preventivo e investigación-acción. Tenemos un número importante de publicaciones sobre todo referidas al ámbito de la infancia.

Nosotros elegimos este sistema de ONG Con Calidad sobre todo pensando en nuestra realidad: somos una asociación pequeñita, formada por trabajadores de carácter interdisciplinar: trabajadores sociales, sociólogos, psicólogos, educadores y animadores socioculturales, y tenemos una estructura totalmente horizontal. En la parte superior están la asamblea y la junta directiva; contamos con la ayuda de un comité de expertos; para todo lo que es elaboración de materiales siempre trabajamos con agentes externos, personas que tienen grandes conocimientos en el ámbito en que vamos a trabajar; y luego tenemos ya la coordinación general con dos coordinadores y el resto de trabajadores están todos al mismo nivel, desempeñando las funciones de técnico de proyecto. Actualmente somos 20 personas, todos desarrollando funciones de técnicos. Por tanto la implantación creo que en este caso ha sido más sencilla, porque el acceso a la gente es más rápido, no es lo mismo trabajar con 200 personas que con 20: es más fácil ponerlos de acuerdo y hablar con todos ellos en las reuniones de los diferentes equipos.

Con la implantación de este sistema en un principio nosotros pretendíamos:

- Conocer las necesidades de nuestros clientes y comprobar si están satisfechos, tanto usuarios como financiadores.

- Ser transparentes en la gestión y eficaces en el gasto. Pensábamos que hay dos aspectos de este apartado a destacar.
 - a. Es importante tener en todas las organizaciones la información ordenada de forma sistemática, y
 - b. Trabajar con orden y rigurosidad, ya que pensamos que era posible trabajar con método y de forma sistemática para hacer el trabajo más sencillo.
- Conseguir la certificación en un sistema de calidad para poder participar en concursos públicos y subvenciones y para conseguir reputación y prestigio a la entidad. También queríamos destacar que actualmente ya no vale la intención de hacer las cosas bien como tradicionalmente se ha pensado. En pocos años se nos exigirá garantía en la prestación de servicios y quien no pueda ofrecerla no tiene cabida en la sociedad de la globalización.

¿Por qué un sistema de calidad? En primer lugar, porque queríamos dar realmente la oportunidad de que los usuarios fueran partícipes del trabajo que estábamos realizando. Para ilustrar este apartado voy a poner un ejemplo. En nuestra entidad, entre otros, gestionamos estos dos programas:

- **Prevención del Absentismo Escolar:** Los usuarios de este programa son en su mayoría familias de clase social media baja. Son familias multiproblemáticas, que no reivindican, que no son capaces de diferenciar papeles y funciones de las diferentes entidades que diseñan programas dirigidos a ellos y que no son capaces de exigir muchas veces lo que les corresponde.
- **Programa de Terapia Grupal con Padres de Hijos Adolescentes:** Los usuarios de este programa son familias de clase media alta que han pasado por informes de idoneidad, que son capaces de ver que tienen el derecho a exigir a las administraciones y las entidades que convenían con ellas calidad en los tratamientos que están recibiendo. Tienen capacidad crítica y son exigentes.

También optamos por implantar un sistema de calidad porque el devenir de las ONG de acción social pasa por la obligatoriedad de estar inmersos en políticas de calidad.

Es necesario destacar y diferenciarse de otras entidades por la calidad y la especialización. Y, por último, porque la mejora continua debe ser un reto y una constante en el trabajo.

¿Por qué elegimos este modelo? Un modelo, además, que como estamos viendo, no está financiado, pero está financiado en el sentido de que tenemos la norma a disposición en Internet, que es gratuita y tenemos la posibilidad de estudiar con un ejemplo práctico un modelo que ya está implantado en una asociación, pero la certificación no está financiada porque todavía no existe. Lo elegimos porque:

- Responde a las necesidades de nuestra entidad ya que se trata de una norma que está diseñada específicamente para entidades sociales.
- Contábamos con la colaboración y ayuda para su implantación de los técnicos de una cooperativa social, “Transformando” expertos en consultoría y temas de calidad, estos conocían la realidad del movimiento asociativo del Tercer Sector.
- Teníamos la ventaja de que existía un modelo de ejemplo, sobre el que poder trabajar.
- Aun sabiendo que se trata de un sistema que no tiene de momento certificación, decidimos implantarlo para obligarnos a trabajar con parámetros de calidad. Por tanto aunque el objetivo último de este proyecto si que es conseguir la certificación, prima también el aprendizaje de un método de trabajo por procesos.

Los factores que influyeron en su elección van un poco en la misma línea:

- De los sistemas y normas que estudiamos, el de ONG Con Calidad pensamos que es el que más se adapta a las necesidades y expectativas de la entidad. La Norma surge del consenso de entidades sociales que cuentan con una larga y dilatada experiencia en el campo de la acción social y contiene por tanto especificaciones técnicas extraídas de la experiencia, por lo que es posible su aplicación práctica. Que fuera una norma diseñada por expertos en ONG y especialmente pensada para ellas, fue lo que nos convenció para su elección.

- Que contáramos con el asesoramiento de profesionales expertos en esta Norma, sensibilizados y conocedores del mundo de las ONG por tratarse de una cooperativa social. Esta empresa nos proponía unos requisitos económicos que siendo altos, estaban al alcance de nuestras posibilidades. Ellos supieron explicarnos y hacernos llegar muchos aspectos de calidad a través de un lenguaje sencillo y cercano.
- Desconocemos para la fase posterior cuál será el importe de la certificación, pero confiamos en que sea más barato que el de las actuales empresas certificadoras, ya que de todos es sabido que las economías de nuestro sector son un poco más precarias que las de otros sectores.

La implantación del modelo en nuestra entidad tiene seis apartados:

1. Implicación y formación de todas las personas

Una vez que la junta directiva, los coordinadores y en toda la asociación se fue palpando que realmente queríamos implantar el sistema, con la consultora externa se hizo una sesión de formación que nos ayudó a tratar de ver la calidad como algo sencillo. Valoramos positivamente que fueron capaces de transmitirnos el sentimiento de que teníamos que afrontar el programa, pero sin que fuera una carga o una pesadez. Sí que luego hemos visto en las diferentes etapas que es costoso, eso todos los sabemos, pero en un primer momento salimos de esa reunión todos muy ilusionados.

Lo que hicimos luego fue una sesión de formación de todos los trabajadores, que son los más importantes a la hora de implantar el modelo.

2. Evaluación Inicial

Realización de una encuesta a todos los profesionales en la que se preguntaba sobre aspectos como el conocimiento de las necesidades de los clientes, la responsabilidad de la dirección respecto de temas de calidad, de la planificación y organización de la propia asociación, de la posibilidad de la participación... Queríamos medir el conocimiento de los trabajadores en temas generales de la entidad y en particular de la calidad. Los resultados ofrecieron un gran desconocimiento de muchos aspectos de la entidad por parte de los traba-

jadores, y para solucionar esta situación y una vez elaborada la documentación necesaria, se organizó una sesión de trabajo conjunto entre todos los profesionales. A continuación expongo los resultados de la encuesta:

- Se conocen perfectamente las necesidades y expectativas de los clientes.
- Existen respuestas muy dispares, pero se desconocen en general los objetivos generales de la entidad y se conocen las líneas de trabajo según programas.
- Respecto a los procesos: no están identificados ni documentados.
- En cuanto a la participación y derechos de los clientes, no existe un código de derechos y deberes de los clientes.
- Se señala como punto débil las competencias de los trabajadores. No hay definiciones de puestos de trabajo.
- No existe un plan de formación continua dentro de empresa.

En un primer momento, estos resultados parecen muy desalentadores, y ése fue el sentimiento que tuvimos, es decir, teníamos que trabajar mucho para conseguir cambiarlo. Entonces, empezamos por la formación interna, con un doble objetivo:

- a. La dirección hizo un repaso a la misión, misión, objetivos y políticas de calidad para que todos los trabajadores las conocieran. Se hicieron sesiones de trabajo internas.
- a. Cada programa realizó para el resto de compañeros una presentación y exposición sobre lo que hacían en su programa.

3. Definición de especificaciones y procesos.

Ésta ha sido quizás la tarea que, por tratarse de teoría en su más estricto sentido, nos ha costado más y en la que hemos necesitado de un apoyo de colaboradores externos. En el diseño del mapa de procesos, hemos tenido en cuenta todos los aspectos

técnicos que incluye la Norma y en él aparecen todas las interrelaciones y correspondencias.

1. Dirección.
2. Planificación.
3. Organización.
4. Desarrollo.
5. Medición y mejora.
6. Comunicación interna y externa.

En este momento todavía estamos repasando y corrigiendo los procesos. Estamos describiendo objetivos y resultados esperados de cada uno de ellos. Estamos trabajando en fase de implantación real de la norma.

4. Elaboración de procedimientos

Empezamos los procedimientos de uno o dos de los procesos, después elaboramos nosotros el resto y lo mismo hicimos con los programas. Se empezó con uno de los programas a desarrollar todos sus procedimientos y a implantar en ese programa criterios de calidad. Y cuando en ese programa ya lo tuvimos claro, empezamos a extrapolarlo al resto de los programas de la entidad.

Se trataba de realizar una descripción detallada de todos los procedimientos de la entidad y de sus registros y posterior puesta en marcha. En este apartado lo hemos tenido relativamente fácil porque en nuestra asociación ya había costumbre de dejar por escrito la mayoría del trabajo que desarrollamos. Se ha tratado fundamentalmente de darle nombre a muchas cosas que ya hacíamos y de presentarlas de una forma determinada. Se hicieron reuniones de trabajo de todos los programas entre los componentes de los equipos y el responsable de calidad a partir del trabajo realizado con uno de los programas.

Cada proyecto que está dentro del alcance del sistema ha descrito a partir de su metodología de trabajo sus procedimientos correspondientes, ha estudiado los diferentes aspectos a tener en cuenta a la hora de trabajar con criterios de calidad y ha dejado constancia de sus registros.

Finalmente, puesta en marcha del sistema en el trabajo diario.

A continuación, dos ejemplos concretos de descripción de procedimientos:

Programa de Absentismo Escolar. Procedimiento 2: ¿Cómo se ordenan los expedientes?

1. Cada familia tiene un número de expediente.
2. Cada alumno tiene dentro del de su familia su expediente propio en el que le corresponden dos numeraciones: una con el mismo número de familia para todos los hermanos y otra con su número propio como menor.
3. Existe un listado de expedientes por cada curso escolar. Cada comienzo de curso, el primer expediente que se abre lleva el número siguiente al que se finalizó en el curso anterior.
4. El archivo de expedientes en papel se ordena por número de expediente de familia de forma correlativa.
5. Todos los expedientes se guardan en un armario bajo llave.

Proyecto de información, notificación, citación y acompañamiento. Procedimiento núm. 2: Coordinación con otros servicios

1. Solicitud vía fax de colaboración a la policía o Guardia Civil. Con posterioridad se contacta con algún responsable que dentro del cuerpo sea de referencia en el caso.
2. Se comunica al subdirector de Protección a la Infancia y Tutela la necesidad del coche oficial para el día correspondiente a la intervención. Él posteriormente acordará con el chófer que ese día esté libre el coche oficial.
3. Se habla con los técnicos del centro de protección designado o los profesionales que gestionan las familias acogedoras para establecer el día y el lugar en que se hará el ingreso.

Estas son cosas que ya estábamos haciendo, lo que nos faltaba era poner nombre a lo que estábamos haciendo. Éste es un trabajo que sabía hacer la persona que lo estaba haciendo, pero si un día esa persona no está, necesitas que alguien con sólo leer se ponga al día y conozca cómo tiene que hacer el trabajo.

Ahora estamos en la parte de hacer realmente lo que hemos descrito.

5. Presentación y Revisión del Sistema

Es lo que estamos esperando hacer durante este año. Previsto para finales de 2007, cuando el sistema lleve casi un año de preparación y otro año de rodaje y puesta en marcha.

6. Certificación

Para finales de 2007, que creemos también que ya se va a poder certificar ONG Con Calidad veremos nosotros si es posible nuestra certificación.

Y éste ha sido el calendario:

1. Implicación y formación de todas las personas. Febrero-marzo 06.
2. Evaluación inicial. Febrero-marzo 06.
3. Definición de especificaciones y procesos. Marzo- abril 06.
4. Elaboración de procedimientos. Abril – diciembre 06.
5. Presentación y revisión del sistema. Septiembre-octubre 07.
6. Certificación. Noviembre-diciembre 07.

En general estamos muy satisfechos de haber elegido esta norma para implantarla en ADCA-RA. La verdad es que tampoco conocíamos muy en profundidad el resto de los modelos, y la formación y la experiencia que nos han contado ayer y hoy, nos hace pensar que posiblemente, aunque consideremos que es el modelo adecuado, tal vez tenemos que optar por conocerlos todos, o por ser capaces de en un momento concreto saber cómo es otro modelo y, si es preciso, poder certificarnos en ese otro modelo.

La verdad es que mucho del trabajo que ya teníamos hecho en la entidad nos ha valido, y esta norma facilita mucho esta simplicidad por estar adaptada a nuestro sector. Y el trabajo que no teníamos lo hemos ido elaborando.

Sí que es cierto que si no estás acostumbrado a trabajar con calidad hay cuestiones de la norma que nos resultan más difíciles de ver en nuestra entidad por el tipo de servicios que prestamos, o de llevarlas a la práctica, como pueden ser la trazabilidad, la comparación de resultados con otras entidades y el sistema de tratamiento formal de las quejas, sugerencias y no conformidades, que hasta la fecha no lo habíamos trabajado.

En cuanto a los recursos humanos, la entidad ha empleado a dos personas que componemos el equipo impulsor dentro de la asociación y somos los responsables de la implantación. No trabajamos a jornada completa para este proyecto, yo trabajo media jornada y la otra persona se incorpora cuando puede y yo lo demando. Todos los demás profesionales hacen sesiones de formación con cada uno. Primero se hace descripción de todos los procedimientos, de tu metodología de trabajo y de todos los criterios de calidad que tienen que tener dentro de su programa. Cuando ya lo han elaborado, nos reunimos para revisar, y así con cada uno de los programas.

Por lo que respecta a los recursos económicos, son los derivados de la contratación de la empresa externa que nos ayuda en la implantación. Se trata de la empresa Transformando, que son expertos en economía social y la verdad es que estamos muy satisfechos. Ellos van una vez al mes a nuestra asociación y hacen con nosotros lo que nosotros hacemos con los programas: nos dicen cómo piensan que es la forma de hacerlo, pero el cómo lo tenemos que hacer nosotros porque ellos no están trabajando en nuestro día a día. También se ha dotado una partida económica para material fungible, y está pendiente la partida económica de la certificación.

Y pasamos al apartado de resultados. Las ventajas son estas:

- Ahora todas las personas de la entidad conocen la misión, visión, valores y la política de la entidad constituyendo un aspecto muy importante para el trabajo de cara al corto, medio y largo plazo. Si quieres empezar a trabajar con calidad, es algo que todos tenemos que conocer para seguir la misma línea.

- Creación de grupos de mejora de diferentes aspectos que estamos viendo que no funcionan y que queremos cambiar.
- Se ha fomentado la comunicación entre las personas de los diferentes programas.

En cuanto a los inconvenientes, que también los hay, todos sabemos que entrar en esta dinámica es costoso en el tiempo, ya que al principio siempre te parece que es una carga, porque lo que supone es más trabajo, y siempre tienes que estar pendiente de lo tuyo y además de lo de calidad, es decir, parece que calidad está ahí pero que es siempre lo último de lo último. Éstos son los que hemos encontrado:

- A corto plazo para la entidad, la implantación del sistema está suponiendo una inversión económica y un esfuerzo. A largo plazo no sabemos cuánto costará realizar una auditoría externa.
- Inconveniente de éste y de cualquier otro modelo es el escaso número de convocatorias existentes para financiar este tipo de proyectos.
- La norma no cuenta actualmente con una certificación.
- En ciertos momentos hay un mayor desánimo como consecuencia del sobreesfuerzo que en los primeros momentos de la implantación está suponiendo poner en marcha el sistema.
- Todavía no hemos pasado ninguna auditoría ni interna ni externa. Falta de experiencia.
- Tenemos muchas dudas sobre cómo manejar el manual para que las copias estén siempre actualizadas.

En teoría, las mejoras que persigue la entidad con la implantación del sistema son las siguientes:

- Ahorrar gastos.
- Ser competitivos y asegurarse una plaza en el marco de la Acción Social.
- Motivar, integrar y responsabilizar a todos los profesionales.

- Contar con una mejor organización, planificación y coordinación interna.

Todavía es pronto para valorar las mejoras pero lo que sí que podemos decir de la práctica es que:

- Durante el verano en varias ocasiones ha surgido la necesidad de sustituir en alguna tarea a un compañero y con la lectura detallada de los procedimientos del trabajo el resultado ha sido muy positivo.
- Hemos creado un apartado especial de formación externa y sobre todo Interna que reconoce las capacidades individuales de cada trabajador y nos posibilita crecer como entidad y como profesionales.
- El sistema nos ahorra tiempo y esfuerzo a la hora de incorporar nuevos profesionales a nuestra entidad.
- El sistema nos está ayudando a conseguir una mayor especialización en nuestro trabajo.

Para finalizar he recogido unas frases que reflejan perfectamente nuestro sentimiento en relación con la calidad una vez que hemos empezado a trabajar con criterios de calidad.

“En la carrera por la calidad no hay línea de meta”. Kearns

“La calidad debe convertirse en una forma de trabajar”. Andrés Senlle, experto en calidad

MODERADOR José Miguel Alonso. Responsable de Calidad de Cruz Roja

Vamos con la cuarta experiencia, de Vida Libre. Natalia Pérez es trabajadora social y ha participado en el proceso de consultoría de la Plataforma de ONG de Acción Social. Esta experiencia quizá se diferencia un poco de las experiencias anteriores porque no está vinculada a ninguna herramienta concreta o conocida, pero sí creíamos que era una alternativa de procesos de mejora para las ONG que podía ser interesante compartir, como alternativa no vinculada a un modelo o norma concreta, pero que en el fondo sí persigue la mejora de la organización.

PRIMERA INTERVENCIÓN

Natalia Pérez, de Vida Libre



Natalia Pérez, de Vida Libre.

“Creemos sinceramente que es el camino que hay que seguir y que eso nos va a hacer trabajar mejor y sobre todo atender mejor a nuestros usuarios.”

Oyendo a mis compañeras me doy cuenta de que somos la organización más pequeña: tenemos ocho profesionales y ciento y pico socios al año. El objetivo de mi intervención creo que es más el transmitir que una asociación pequeña también puede entrar en estas historias de calidad y puede avanzar hacia la mejora.

Vida Libre trabaja desde hace 13 años en el campo de las adicciones y/o drogodependencias (tales como ludopatía y otras adicciones no tóxicas). Trabajamos en información, asesoramiento, prevención, educación, asistencia, inserción social y laboral, investigación, formación, etc. Con los años hemos ido ampliando los campos de trabajo. Trabajamos a nivel individual y grupal y con las familias, siempre hemos trabajado con los afectados y sus familiares. Y el voluntariado social es fundamental: la gente que se recupera participa activamente en la asociación, tenemos entre 15 y 45 voluntarios, y han participado en todo el proceso de calidad. Somos de ámbito provincial y estamos en Alicante.

Quiero hacer hincapié en que desde siempre hemos trabajado con el apoyo de los socios, que en este caso son los mismos afectados y la ventaja de que seamos una asociación tan pequeña es que nos ha sido relativamente fácil crear un espacio en el que se iniciara ese proceso de evaluación, de análisis de la gestión.

El proceso de Vida Libre se inicia el 91 con la legalización de la asociación. La Ley de Drogodependencias y otros trastornos adictivos de la Comunidad Valenciana con el decreto de acreditación, nos empieza a dar unos parámetros de calidad. Al conseguir la acreditación en el 2002 tuvimos ya que hacer un análisis y una adecuación del trabajo a esos paráme-

tros. Y del 2002 al 2006 empezamos a interesarnos, a acudir a cursos para ver qué es esto de la calidad. En este año mismo entramos a formar parte de la Unión Nacional de Drogodependencias y de la Asociación Nacional de Centros de Día de Drogodependencias. En el 2006 aparecen ONG Con Calidad, la Plataforma, y la consultoría.

Desde siempre nuestra asociación había tenido unas inquietudes muy relacionadas con la calidad, aunque no las habíamos trabajado del modo en que las estamos trabajando ahora, siempre ha habido unos valores que han estado muy claros:

- La transparencia: siempre intentamos que todo estuviera abierto a los usuarios, clientes, socios, voluntarios...
- La participación: hay una parte terapéutica y técnica y otra parte asociativa, pero siempre ha habido un respeto, lo terapéutico no se ha metido en exceso en lo asociativo y a la inversa. Siempre ha sido una participación cómoda.
- La conveniencia de anticiparnos a las necesidades diseñando objetivos y estrategias de crecimiento que hacíamos a nuestra medida.
- Necesidad de valorar los resultados de la actividad.
- Evolución constante en la actualización de los programas. Siempre hemos creído en esta evolución constante. Ya hemos dicho que la calidad no termina y nosotros siempre hemos tenido claro que teníamos que avanzar y que posiblemente ese avance nunca tendría un fin.

Estos han sido los planteamientos desde el inicio, y aunque no fue fácil, eso se tradujo en los valores de la asociación cuando nos pusimos a trabajar.

A continuación os hablaré de nuestros referentes. No ha sido algo de hoy para mañana, sino que ha sido un proceso.

- Como os decía, la Ley de Drogodependencias con su acreditación nos empieza a hacer cuestionarnos determinadas cosas y a cambiarlas.

- Hay un momento hace unos dos años aproximadamente, cuando oímos hablar de la Fundación Lealtad. No llegamos a establecer una colaboración con ellos, pero sí empezamos a investigar, a tener un primer contacto y nos empezamos a dar cuenta de que el tema de la calidad es importante, que hay que empezar a evaluar, que hay determinados parámetros que hay que tener presentes.
- El Grupo Valenciano de Drogodependencias, del que formamos parte, dentro del que siempre ha habido un clima de trabajo hacia delante y siempre ha habido un planteamiento de trabajo hacia la calidad. Hemos aprendido mucho de las organizaciones más grandes o que ya tenían una base en este proceso.
- La Unión Nacional de Drogodependencias es una unión inmensa de asociaciones con los que hemos hecho algún curso de formación.
- ASECEDEI, la Asociación de Centros de Día de la que formamos parte y nos plantea en un momento dado el tema de certificarnos en un referencial de calidad.
- Por último aparece la Plataforma de ONG, nos ofrece la posibilidad de tener una consultoría que nos oriente y han sido vitales en el proceso de avance. No sé si hubiéramos llegado a donde estamos ahora sin ese acompañamiento, ha sido una experiencia enriquecedora y vital.

ASECEDEI por lo tanto nos plantea el referencial de calidad para nuestro centro de día. Es un certificado de servicios Qualicert, que lleva SGS. Y nos planteamos la necesidad de entrar a trabajar por ese camino por estos motivos:

- Mejorar la calidad de los servicios prestados
- Diferenciar el servicio de los centros de día certificados -la certificación quieras que no favorece el reconocimiento social-
- Asegurar estándares de calidad en los servicios de los centros de día.
- Garantizar a los usuarios la mayor información, transparencia, control y satisfacción.

- Establecer un sistema de gestión de calidad

Estamos en un proceso inicial. Las características que certifica ASECEDEI son:

- Accesibilidad e instalaciones adecuadas.
- Equipo de profesionales multidisciplinar.
- Formación del personal.
- Atención y evaluación del usuario.
- Realización de técnicas de tratamiento y asistencia de calidad contrastada.
- Seguimiento de la satisfacción de los usuarios.

Ése es el proceso que ellos siguen, y ahora mismo estamos adaptando todo nuestro trabajo y todos nuestros registros a ese referencial con la idea de pasar una auditoría a mediados de año. Es un trabajo extenso, agotador, pero creo que al final tendrá su resultado, que es el de mejorar y certificarnos.

Fases de la certificación de servicios:

- Definición de los compromisos de servicio.
- Implementación y comunicación interna.
- Auditoría de servicio y concesión de certificado a cada centro.
- Seguimiento y mejora.

Y llega la consultoría, que me parece que es lo más interesante. El 18 de marzo establecemos el convenio con la Plataforma de ONG de Acción Social para el desarrollo de acciones

que lleven a la delimitación, diagnóstico, planificación y acompañamiento en la consecución de estos objetivos:

- A nivel de centro de día, la implantación del referencial de calidad de ASECEDI, el que nos ayuden, nos orienten a ir implantando todo lo que nos requieren.
- A nivel de asociación creemos que tenemos que seguir avanzando y que tenemos que seguir avanzando en gestión de la calidad. El segundo planteamiento es que nos acompañen en ese desarrollo organizacional, en esa mejora de la asociación.

El proceso de consultoría aparece en el momento en que la asociación empieza a plantearse seriamente meterse en el tema de calidad, en que hemos recogido información de los diferentes referenciales, pero lo que tenemos claro es que tenemos que seguir avanzando y seguir mejorando. Por lo tanto, tanto el referencial de calidad como el proceso de consultoría nos dan la oportunidad de empezar a caminar hacia eso.

En cuanto a los recursos, os planteo recursos personales y técnicos, porque económicos realmente no hemos tenido.

- Recursos personales:
 - Hemos establecido un equipo transversal. Como os decía, de alguna forma ha sido fácil que todos los miembros de la organización, desde los técnicos a la junta directiva, a los socios, a los voluntarios, a los afectados y familiares, se impliquen en ese proceso de calidad. Hemos ido formando, aunque todavía nos quede mucho camino, y realmente los resultados, los poquitos resultados que hemos tenido, que para nosotros son grandes, han venido del trabajo de todos ellos.
 - Formación-acción. Lo más interesante de la Plataforma es que no ha sido una formación teórica como tal, sino que hemos ido avanzando mientras aprendíamos, y eso me parece fundamental porque te da ganas de seguir y te crea muchas dudas que a lo mejor no se resuelven en ese momento, pero que te hacen seguir queriendo más. Ha sido un proceso muy interesante de crecimiento organizacional.

- Los técnicos de SGS, desde el referencial de calidad, que nos aportaron el manual de referencia que debemos seguir.

- Técnicos:
 - DAFO estratégico.
 - Mapa de procesos.
 - Plan estratégico.
 - Manual de referencial de calidad de ASECEDI.

Como también se ha dicho, todo el tema de plantearse la misión, la visión y los valores de la asociación, es algo que uno trabaja en el día a día, da por hecho de que todos sabemos a dónde vamos, pero luego a la hora de sentarse no es tan fácil. De todas formas, fue un proceso más o menos largo y compartido y muy, muy enriquecedor.

Resultados más importantes:

- Misión. De todas las sesiones de consultoría salió la misión, de la que estamos muy satisfechos y que luego veréis.
- Visión, compartida por todos.
- Valores.
- Plan estratégico, que estamos terminando, a cuatro años vista.
- Acercamiento al trabajo por procesos. No es fácil para los que no estábamos cercanos al tema de la calidad entender todo lo que es trabajar por procesos. Yo recuerdo que en los primeros cursos de la Plataforma de ONG que hicimos sobre gestión de calidad, el tema de los procesos nos sonaba a chino. Además fue un acercamiento, pero se quedó ahí aparcado porque no llegamos a comprenderlo. Todo el proceso que

hemos seguido con los consultores de la Plataforma nos ha ayudado a entender perfectamente qué es el trabajo por procesos. Realmente ha habido un proceso de clarificación.

La misión que trabajamos es la siguiente:

“Rescatar unidos y devolver a los jugadores patológicos, y afectados por adicciones tecnológicas y su familia la dignidad, la libertad y la paz, sumando el conocimiento de los profesionales y la experiencia de las personas recuperadas”.

Vuelve a aparecer aquí el trabajo común, que es lo que siempre se ha hecho, pero ya de alguna forma queda reflejado y reconocido por todos los miembros de la organización.

La visión venía un poco a poner sobre papel lo que de alguna forma siempre habían sido nuestras creencias y valores:

“Ser una organización de personas afectados y afectadas por el juego patológico y otras adicciones tecnológicas, profesional y de ayuda mutua con un proyecto común, bien posicionada en el entorno, independiente económicamente, que obra con transparencia y calidez, y es capaz de constituirse en un referente de calidad en la gestión de los servicios que presta fomentando el respeto, el reconocimiento y la participación de todas las personas que la integran”.

Me parece también muy importante que todos llegáramos a la conclusión de que tenemos un proyecto común, que íbamos a trabajar todos por un objetivo común.

Los valores que, como os digo, eran los que siempre han rondado y siempre habían estado ahí ya son conocidos por todos y quedan definitivamente plasmados:

- Respeto. Se trata a todos los miembros de la organización de un modo igualitario, siendo capaces de admitir las diferencias, dispensando un trato correcto basado en la buena educación y en la confidencialidad.
- Solidaridad. El funcionamiento en la organización se basa en el apoyo mutuo de todas las personas que la componen, generando empatía e identificación con las necesidades legítimas de éstas.

- Transparencia. Todo el mundo tiene acceso a la información que se genera en la organización de manera compartida.
- Participación. En Vida Libre todos y todas, desde sus responsabilidades, contribuyen al proyecto común, siendo conscientes de los límites de las mismas, compartiendo sus ideas, opiniones y experiencias, facilitando por parte de la organización espacios y tiempos adecuados para ello.
- Entusiasmo. Todas las personas integrantes de la organización despliegan un esfuerzo vocacional y gratificante en sus actuaciones.
- Apertura mental. La organización se muestra flexible y permeable hacia la realidad exterior, facilitando la comprensión social del trastorno, con amplitud de miras y capacidad de adaptación a los cambios que genera el entorno. Esto, espero, nos va a facilitar este proceso de calidad, el aprender y el aportar.

Ventajas:

- Participación. Ha sido un trabajo costoso, agotador, pero ese trabajo unido de todas las personas de la asociación ha sido muy enriquecedor.
- Visión compartida, ya todos sabemos a dónde vamos.
- Proyecto común.
- Aprendizaje organizativo.
- Mejor posicionamiento en el entorno, la gente también va a saber lo que hacemos, cómo lo hacemos y que lo hacemos bien.
- Satisfacer las necesidades, intereses y expectativas de nuestros usuarios, que ha sido siempre el primer objetivo.
- Ordenar y sistematizar nuestro trabajo (eficacia y eficiencia), que es muy importante y difícil.

- Evaluar lo que hacemos para hacerlo mejor. Tenemos instrumentos, sabemos cómo tenemos que evaluar.
- Optimizar nuestros recursos.
- Mejora continua.

Inconvenientes:

- Falta de recursos económicos que apoyen este tipo de iniciativas, sobre todo cuando eres una asociación pequeña. Las auditorías cuestan dinero, el profesional que ya estaba saturado tiene que saturarse más para meterse en el tema de la calidad.
- Escasa implicación de las administraciones, aunque día a día se van implicando más.
- Escasa cultura de calidad, el tema de la formación, de cambiar la visión que tienes de tu trabajo.
- Aumento inicial de trabajo, aunque ya somos conscientes de que esto va a seguir y que no va a terminar nunca.
- La insuficiente duración del asesoramiento. Nos parece que ha sido un trabajo muy positivo, que nos hubiera gustado que siguiera, aunque somos conscientes de que hay otros que lo necesitan y que tienen que entrar en ese proceso. Sí que nos gustaría que si no a nivel personal, sí a nivel virtual hubiera podido seguir la consultoría de calidad, intentar crear un espacio donde los que hemos empezado a trabajar en este tipo de cosas podamos seguir trabajando sobre ellas.

Mejoras producidas:

- Realización de un proceso de reflexión organizacional muy enriquecedor. La consultoría nos ha obligado a pararnos a reflexionar, dejando aparcadas las cuestiones del día a día.
- Fomento de la participación de todos los grupos de interés

- Identificación del mapa de procesos de la organización, vital para poder trabajar bien y para que la gente que llegue nueva sepa por qué estamos ahí, para qué y cómo lo hacemos.
- Acercamiento a la implantación de una cultura de evaluación y mejora continua.
- Aumento de la eficacia en el cumplimiento de nuestros objetivos y en la prestación de nuestros servicios.

Creemos sinceramente que es el camino que hay que seguir y que eso nos va a hacer trabajar mejor y sobre todo atender mejor a nuestros usuarios. Y por finalizar, en la asociación encontramos una frase que nos pareció que reflejaba un poco el proceso que habíamos seguido:

“Todo es puerta, basta con la leve presión de un pensamiento”

Realmente el proceso de consultoría nos ha abierto esa puerta, nos ha enseñado cuál es el camino y por dónde tenemos que avanzar y a partir de ahora está el trabajo fascinante de seguir adelante, de seguir aprendiendo y seguir trabajando. Pero realmente esa puerta no sabemos cuándo se hubiera abierto y de qué forma se hubiera abierto si no hubiera estado esa consultoría que nos ha ayudado mucho.



MODERADOR

José Miguel Alonso. Responsable de Calidad de Cruz Roja

“La mejora continua, el enfoque por procesos, la evaluación, la satisfacción, la participación, han sido cambios producidos en las cuatro organizaciones utilizando diferentes alternativas para nuestro sector.”

Antes de entrar en el debate, simplemente comentar que, como hemos podido evidenciar, diferentes alternativas de modelos, herramientas implantadas en el Tercer Sector han supuesto cambios comunes en las cuatro organizaciones. Hemos podido ver cómo aspectos como la mejora continua, el enfoque por procesos, la evaluación, la satisfacción, la participación, han sido cambios producidos en las organizaciones utilizando diferentes alternativas para

nuestro sector. También creo que ha quedado clara la demanda de recursos necesarios para invertir en temas de formación, los recursos económicos y el esfuerzo necesario, además de la necesidad de implicación de todas las personas de las organizaciones. Después también se han incorporado dos aspectos que cada vez están cogiendo más fuerza en los procesos de mejora, que es todo lo relacionado con la transparencia y el reconocimiento social. Son dos aspectos que las organizaciones del Tercer Sector perseguimos y a través de la calidad podemos dar pasos de mejora en estos dos aspectos.

Por último, me ha resultado muy curioso ver cómo diferentes alternativas también han contado con apoyo externo, curiosamente todas han necesitado el apoyo externo para implantar esos procesos de mejora, pero también dentro del apoyo externo vuelve a haber varias alternativas y cada una de ellas ha organizado diferentes modelos: consultoras, organizaciones del Tercer Sector o redes de coordinación.

Si os parece, podríamos abrir ahora un debate sobre estas diferentes alternativas de evaluación y reconocimiento en las organizaciones del Tercer Sector.



PREGUNTA

Buenos días. Yo quería preguntar sobre dos cuestiones que también creo que se han repetido. Una es la resistencia inicial de las personas de las personas de la organización. Un aspecto común a vuestras experiencias es que ha habido que vencer resistencias externas, me gustaría que profundizarais un poco más en cómo lo habéis resuelto.

Otra cuestión es la satisfacción de los clientes. Sobre todo en el caso de AMICA, que trabajáis con personas con especiales dificultades para obtener esta información sobre su satisfacción, ¿podrías comentar alguna clave en este sentido? Porque creo que otro de los mensajes que circulan en el sector es que es imposible medir la satisfacción de nuestros clientes, sobre todo cuando tienen especiales dificultades.

→ RESPUESTA

Paquita Gómez

“Los proyectos se elaboran con las personas, de manera que cuando tú evalúas ese proyecto, es un proyecto diseñado con la persona, y en el que ella ha puesto los indicadores que quiere lograr.”

Respecto a la segunda pregunta, nosotros en AMICA, para la participación de personas con graves afectaciones, hemos seguido a lo largo del tiempo varias fórmulas. Por ejemplo, en centros de día para personas con graves discapacidades que ni tan siquiera tienen posibilidades de movilidad, o no tienen lectura ni escritura, lo primero que se intenta es hacer formación. En este caso son acciones más bien de explicarles a las personas sus derechos, sus obligaciones, qué es lo que ellas quieren. También hacemos elecciones de representantes de usuarios: en todos los centros hay representantes de usuarios. Todos los centros tienen un representante en el órgano de dirección del centro. Hay otros aspectos como las encuestas de satisfacción, que se hacen a base de imágenes y colores. Se han establecido por ejemplo sistemas de buzones de sugerencias con imágenes en temas tan esenciales como puede ser la comida, si les gusta o no. Por ejemplo, en un centro de día evalúan todas las semanas qué tipo de actividades les han gustado más esa semana a través de un código de colores, verde, amarillo o rojo, que es el mismo que utilizamos nosotros para valorar nuestras actividades. Tienen una especie de fila donde se pegan a través de un velcro, y cada persona allí pega la imagen de lo que le ha gustado o no. Evalúan todas las actividades gracias a colores e imágenes.

Por ejemplo, a nivel de formación, yo tengo todo el material adaptado a través de lectura fácil e imágenes. Así, cuando intentas explicarle a la gente lo que es una encuesta de satisfacción, el lenguaje es completamente distinto si hablas con las familias, si hablas con los técnicos o si hablas con las personas con discapacidad intelectual.

Otro de los elementos que hemos hecho para participar en satisfacción es que los proyectos se elaboran con las personas, de manera que cuando tú evalúas ese proyecto, es un proyecto diseñado con la persona, y en el que ella ha puesto los indicadores que quiere lograr. Así, cuando al cabo de un tiempo evalúas ese proyecto, se evalúa con la persona si lo que ella ha solicitado de la entidad se lo hemos dado.

Y luego se hace muchísima formación con los auxiliares, en cuanto a tener en cuenta los

gustos y las preferencias que una persona puede de alguna forma expresar. Además tenemos una carta de derechos y deberes, hay una carta de servicios de los centros, hay un código ético en el que todo el mundo ha participado en su elaboración, y por ponerte un último ejemplo, el plan estratégico se hace con representantes de las personas, con familiares y con técnicos. Somos 60 personas y a través de distintas técnicas cada persona expresa lo que quiere y desea. Y ese objetivo, aunque nos parezca que no es una estrategia elemental, queda incorporado en el plan.

→ RESPUESTA

Marisa Ortega

En COCEMFE impartimos sesiones de concienciación, de sensibilización, porque hay muchas veces que sucede que la carencia de formación que tienen en calidad pueda suponer ese rechazo a ella. Y hay que intentar que participen más en los procesos.

“Eso es realmente lo más alentador y lo que vence más resistencias: el ver que desde el principio ya se van mejorando cosas.”



PREGUNTA

En las exposiciones da la sensación de que las ventajas aparecen al final del proceso, y todos sabemos que no es así, que desde el primer momento en que empezamos a pensar en calidad van surgiendo mejoras. Me ha gustado mucho la expresión que han utilizado en Vida Libre cuando los técnicos se pueden por fin parar a pensar y a poner en orden los procedimientos. Me gustaría que ahondarais, porque simplemente con ese hecho seguramente han empezado a surgir un montón de mejoras. Lo digo porque eso es realmente lo más alentador y lo que vence más resistencias: el ver que desde el principio ya se van mejorando cosas. Eso también es una estrategia para vencer esas resistencias iniciales.

→ RESPUESTA

Natalia Pérez

“Para mí es muy positivo, enormemente enriquecedor y

fascinante el pensar que puedes seguir avanzando, que no estás en el final, que no te vas a quedar ahí.”

Sí, la verdad es que tienes toda la razón. Anoche, hablando con otro compañero, planteábamos eso, que realmente la mejora surge desde el principio, desde que te planteas que tienes que trabajar para mejor. Ya el hecho de pararse, de reflexionar, de tener un espacio con los otros compañeros para discutir, te hace transformar todo lo que has hecho y darte cuenta de que puedes avanzar. Pero yo no veo como algo negativo el hecho de pensar en cuánto trabajo hay que hacer o que lo que estábamos haciendo no estaba tan bien como creíamos. Para mí es muy positivo, enormemente enriquecedor y fascinante el pensar que puedes seguir avanzando, que no estás en el final, que no te vas a quedar ahí. Yo creo que lo bueno de la calidad es que no hay final, que vas a poder seguir creciendo siempre y que siempre habrá algo que mejorar, que cambiar. Por supuesto, desde que empiezas a plantearte el cambio ya hay una mejora. Yo creo que es algo en lo que hay que trabajar porque ya es imprescindible hacerlo, pero que aunque no fuera imprescindible hay que hacerlo como profesionales. El no estancarse, el seguir adelante, ya es una mejora.



MODERADOR

José Miguel Alonso. Responsable de Calidad de Cruz Roja

Normalmente cuando se comentan estas experiencias siempre sale la cuestión económica y hoy no ha salido. Habéis hablado de costes en cuanto a recursos humanos, en cuanto a esfuerzos de formación, pero no habéis hablado en términos de costes económicos. Me gustaría que expusierais si el coste económico de estos procesos es elevado o no.

→ RESPUESTA

Paquita Gómez

En AMICA no hemos tenido financiación externa, ha sido una auténtica apuesta de la entidad, incluida en presupuestos. El mayor coste, que en principio podía ser el de la asesoría, al consistir en un convenio de colaboración con una Universidad, no ha sido tan elevado. Al final el mayor coste es el de la certificación, pero yo creo que hay que incluirlo en los presupuestos e intentar que la junta directiva lo asuma igual que asumimos cualquier

otro coste, ya que forma parte de la mejora de la entidad. Al final seguramente podrás conseguir financiación a través de algún proyecto de I+D, pero en el fondo el coste económico yo creo que las entidades deben asumirlo como un coste de mejora. No debemos verlo como un coste, sino como una oportunidad, por lo menos ésta es la lectura que nosotros hacemos.

→ RESPUESTA

Natalia Pérez

Yo sólo apuntar que nosotros nos metimos a saco, sin pensar en lo que nos iba a costar económicamente y sin saber de dónde íbamos a sacar el dinero, pero sí puntualizar que planteamientos como los de la Plataforma de ONG dan la opción a que realmente las asociaciones que no tenemos presupuestos elevados podamos acceder a un asesoramiento. No creo que hubiéramos podido pagar nunca unos consultores como los que hemos tenido, y eso es algo importante a destacar.

→ RESPUESTA

Marisa Ortega

Nuestro caso es totalmente diferente porque nosotros sí que obtuvimos una financiación del Fondo Social Europeo en la que toda la subvención que nos dieron fue para implantar la norma. Éste ha sido un apoyo importantísimo porque no tuvimos que reajustar presupuestos. En la subvención nos entraba toda la certificación, todos los gastos de personal, todos los gastos de material y financieros, todo. Bueno, todo entre comillas, también tuvimos otros cofinanciadores de empresas privadas, y la entidad también puso parte.

→ RESPUESTA

Nuria Maestro

En nuestro caso fue una apuesta también por parte de la entidad. Estuvimos buscando las convocatorias de subvenciones que existían en ese momento. Nuestro modelo no se financiaba, y lo que hicimos fue distribuir los gastos entre los distintos programas.

→ RESPUESTA

Paquita Gómez

Yo simplemente añadir una cosa: si en lugar de hablar tanto de calidad vemos que la calidad es el trabajo diario de todo el mundo, en realidad no tiene un coste añadido, porque es el propio coste de cualquiera de los procesos. Es decir, no estamos haciendo documentos para calidad, estamos haciendo registros para los propios procesos del propio departamento. Cuando me decían: “éste es el documento de calidad”, yo les respondía: “no perdón, este es tu registro de alojamiento que lo que te va a permitir es hacer mejor tu trabajo. Olvidémonos por favor de este concepto: no es el coste de la calidad, estamos hablando de cada una de las actividades que hacemos en nuestra entidad. El único coste que tiene añadido igual es si nos queremos certificar para que la sociedad vea que tenemos algo más, pero la calidad no tiene un coste para las asociaciones, al contrario, estamos mejorando aquello que hacemos. Y lo que tenemos que hacer es dotar a cada uno de los procesos de una herramienta de mejora. No estamos gestionando la calidad, sino que estamos gestionando con mejor calidad, pero la calidad no es una cosa que tenga costes económicos añadidos, por lo menos así lo vemos nosotros.



PREGUNTA

Antes se decía que en el tema de la calidad se ven las ventajas desde el principio, pero yo creo que lo que se ve desde el principio son los inconvenientes, que las ventajas pueden llegar a medio plazo. Estamos hablando de inconvenientes económicos, dudas entre el personal, dudas entre los clientes, es decir, que las ventajas serían a medio plazo, y en un inicio se plantean muchas dudas, muchos problemas, que serían los inconvenientes. No sé qué opináis.

→ RESPUESTA

Natalia Pérez

Creo que es bastante diferente si la calidad es algo que viene de fuera o que vas a imponer porque crees que es importante sacarte el sello y que te reconozcan, que si el planteamiento de la calidad es algo que sale de dentro, del interés por mejorar. Yo creo sinceramente, o por lo menos ésa es mi experiencia, que si parte de una inquietud de la organización por ir adelante, desde el principio se van a encontrar ventajas, y por supuesto muchos incon-

venientes. Pero si parte de tu interés por avanzar, eso también te crea el interés de aprender de otros, de sacar conclusiones de otras experiencias, y eso es muy rico, eso ya es una ventaja desde mi punto de vista, aunque es verdad que a veces no duermes por las noches. Pero yo creo que es un crecimiento desde el principio y no hay que descartar eso. Pero siempre con esa diferencia, si es algo impuesto desde fuera, por supuesto es un trabajo añadido que puede resultar muy duro.

→ RESPUESTA

Nuria Maestro

Un poco en la línea de la persona que ha preguntado, yo creo que esto es cuestión de tiempo. Quizás las personas que aquí estamos somos las que realmente más confiamos en esto o más sensibilizadas estamos. Entonces, cuando llevas ya una trayectoria de tiempo trabajando con sistemas de calidad y los profesionales llevan ya un bagaje, claro que estás viendo ventajas. Y lo que se comentaba antes de que esto no es calidad, que no tenemos que trabajar para la calidad: no es calidad en el momento en que todas las personas de la organización entienden eso, pero al principio esto es calidad. Y cuando está ya asentado en todas las personas deja de ser calidad para ser una parte más del trabajo de la organización.

→ RESPUESTA

Paquita Gómez

“Yo creo que nos hemos de preocupar no tanto por tener todo el sistema implantado, sino por ir haciendo pequeñas acciones y que tu compañero o el usuario lo vea.”

Creo que a veces los logros no son solamente sobre el sistema, creo que la gente puede ver logros si al poco tiempo de empezar algo va cambiando y te afecta, cosas muy prácticas: nosotros al poquísimo de empezar hicimos un plan de acción positiva en la entidad, un plan que hizo que la mayoría de nosotros adaptáramos los horarios. Porque vimos que realmente, al hacer un análisis de satisfacción de las personas, el problema no era tanto trabajar más horas o menos sino a veces conciliar determinados aspectos. Al cabo de nada hicimos un plan de acción positiva que igual no tiene nada que ver con la docu-

mentación de calidad, pero realmente mejoraba la calidad de nuestro trabajo. Y en este momento, si me preguntas, de los ciento y pico técnicos que somos, qué horario hacemos, pues te diría de las 6 de la mañana a las 10 de la noche, porque cada uno adapta en función de su trabajo.

Otra mejora: cuando por ejemplo el usuario de cada día ve que le preguntas qué horario le va bien para hacer un curso y no se lo impones, o no le impones por ejemplo el horario de las comidas en una vivienda; cuando les preguntas la hora a la que les gustaría cenar y no impones una hora... eso igual no es calidad, pero es una mejora que se ve inmediatamente cuando haces un análisis de satisfacción. Cuando preguntas a la gente y lo que te dicen lo vas incorporando ya es una mejora, o cuando haces un análisis de impacto psicosocial o de estrés laboral y tomas medidas inmediatas, y el trabajador está viendo que te estás preocupando. La mejora es si el que está a tu lado se da cuenta de que algo está cambiado, aunque sea una pequeña cosa. Creo que nos hemos de preocupar no tanto por tener todo el sistema implantado, sino por ir haciendo pequeñas acciones y que tu compañero o el usuario lo vea. Por ejemplo, que hemos cambiado los estatutos y que en los órganos de gobierno participan las personas usuarias de los servicios y cambia en una asamblea general y cambia en los estatutos. Y creo que no tenemos que centrarnos tanto en los sistemas en sí mismos sino en lo que eso nos está permitiendo de mejora en nuestro trabajo y en la percepción que tiene el usuario o la persona que está trabajando contigo.

→ RESPUESTA

Natalia Pérez

Un ejemplo también al hilo de lo que dice Paquita para que veas esas pequeñas ventajas. Nosotros por ejemplo, dentro del tema de calidad, descubrimos lo que era una carta de servicios, y consensuamos entre todos nuestra carta de servicios. Pues simplemente el hecho de tenerla y poder usarla ya es una ventaja. O el hecho de que el tema de la misión y la visión estén colocados en la asociación y todos lo veamos y todos hayamos sido partícipes de ese pequeño texto ya supone una ventaja, ya estamos viendo los resultados.



MODERADOR

José Miguel Alonso. Responsable de Calidad de Cruz Roja

“Queda claro que no es tan importante el modelo o la herramienta, sino el compromiso que como organización adoptamos en la mejora.”



Mesa completa Evaluación y reconocimiento de la calidad: alternativas para el tercer sector de acción social. Agradecemos la participación a todas. Creo que como conclusión final podríamos dejar claro que no es tan importante el modelo o la herramienta, sino el compromiso que como organización adoptamos en la mejora. Y también la importancia de que en los temas de calidad avancemos como sector, avancemos trabajando en red y sin una diferenciación por niveles o por modelos determinados. Muchas gracias a todos.

Taller 1

Implantación de la calidad en el Tercer Sector de acción social: dificultades y alternativas

COORDINADOR:

→ Juan José Lacasta

Director Técnico de FEAPS

DESARROLLO DE LA SESIÓN

El taller se inicia con la presentación de dos ponencias marco seguidas por un debate alrededor de seis áreas temáticas propuestas por el coordinador:

1. El cambio y el modelo de organización.
2. Percepción de la importancia de la calidad y el papel que tiene que desempeñar.
3. La responsabilidad sobre las personas.
4. Dificultades y puntos fuertes estructurales de las organizaciones.
5. Entorno y legitimación.
6. Madurez y sentido de rol del Tercer Sector de Acción Social.

Cada una de estas áreas temáticas se abre con la proyección de una serie de enunciados elaborados específicamente para motivar la participación a favor o en contra y, por tanto, promover el debate. Al finalizar las seis áreas temáticas el coordinador revisó de forma sintética los mensajes clave que habían sido puestos de relieve durante la sesión.

1. PONENCIAS MARCO

→ FERNANDO FANTOVA
Consultor Social

Fernando Fontova. Consultor social.

“Yo creo que muchas veces, muchos de los problemas que padecemos en la implantación de los sistemas de calidad tienen que ver con el hecho de que comprendemos bien las organizaciones”.

Quería compartir con vosotros algunas reflexiones que en la ponencia de ayer no pude explicar, y otras que me han ido surgiendo estos días de congreso.

Una vez me pidieron que hiciera una evaluación externa de una ONG, en este caso era una ONG de cooperación para el desarrollo. Era una organización un poco delicada, había una situación tensa, con subgrupos enfrentados, y una de las cosas que hice fue reunir a todo el equipo de gente para explicarles qué iba a hacer. Les dije que iba a hacer una entrevista con cada uno de ellos, que iba a tener acceso a su documentación, que finalmente haría un informe... Entonces una persona levantó la mano y preguntó: “¿Y eso, cómo vas a hacerlo? ¿Cómo vas a pasar de toda esa información que vas a recoger a darnos el informe de lo que ves o lo que lees o lo que interpretas de nuestra situación?”. “Vaya pregunta más interesante”, pensé yo. Entonces, me puse a pensar cómo iba a hacerlo. Y llegué a la conclusión de que si yo podía hacer eso, pasar de un montón de información a un diagnóstico de lo que pasaba en esa organización, era porque tenía en mi cabeza algún modelo mental de lo que es una organización.

Creo que muchas veces, muchos de los problemas que estamos padeciendo en la implantación de los denominados sistemas de calidad tienen que ver con ese hecho, con el hecho de que a veces no comprendemos bien las organizaciones, no las leemos bien, no sabemos exactamente qué es una organización.

Para mí una organización no es más que un fenómeno, un milagro, algo que emerge cuando un grupo de personas se van relacionando. Lo que nos ocurre muchas veces es que cuando entramos en una organización, como ya la encontramos erigida, de alguna manera pensamos que tiene una especie de vida propia, de estructura propia o de realidad diferente a lo que yo hago. Pero realmente no es así, las organizaciones no son más que aquello que hacemos, aquellas relaciones que mantenemos, que como las mantenemos mediante unas regularidades, mediante unas repeticiones, adoptan forma de eso que llamamos organización. Pero parece como si hubiéramos sido educados para pensar que una cosa es la organización a la que pertenecemos y otra cosa son nuestros actos, pero la organización no es nada más que tus actos en la medida en que esos actos se rigen por unas reglas que tú mismo has asimilado muchas veces de forma inconsciente.

¿Qué es la Federación de Mujeres Progresistas? Es que tú te levantas por la mañana, abres la persiana, te sientas, hablas por teléfono y le dices a alguien: “tráeme un café”. Se lo dices porque puedes decírselo, porque está establecido que esa persona tiene la obligación de traerte un café, porque si no está establecido, esa persona te dirá: “no te lo traigo”. Es decir,

toda esa serie de conversaciones, de comportamientos, de actos, eso es la organización. Y además en esos actos no hay una frontera muy clara entre el dentro y el fuera. Es decir, y esto es cada vez más verdad a mi modo de ver, las organizaciones son entrecruzamientos de muchas relaciones donde no sólo importan las relaciones entre las personas que están dentro de la organización, sino entre las personas que están dentro y las que están fuera, y donde además ese dentro y fuera cada vez es más difícil de debilitar.

Por lo tanto, dejadme que empiece por este sitio tan raro, por hablar de la teoría de la organización. Y por hablar de que realmente las organizaciones son redes, entrecruzamientos, emergencias de conversaciones, de relaciones, que van adoptando una consistencia, y que van haciendo visible ante nuestros ojos que existe esa organización. Esta mirada, que obviamente no me la invento, porque tiene sus referentes teóricos, nos devuelve nuestra responsabilidad cada día que empieza nuestra vida en la organización, es decir, nos devuelve la mirada sobre que sólo yo actuando constituyo la organización, y no hay otra organización diferente que aquella que constituimos mediante nuestros actos, y sobre todo mediante nuestras relaciones.

¿Qué ocurre? Lo que ocurre es que estas organizaciones que llamamos organizaciones del Tercer Sector, para que puedan ser reconocidas como tales, tienen que tener unas peculiaridades en ese entrecruzamiento de relaciones. Fijaros que el Tercer Sector, si le aceptamos su estatuto de actor social, emerge en un territorio que tiene tres fronteras: la frontera con el mercado, la frontera con el Estado y la frontera con la comunidad. Si el Tercer Sector es un actor social es porque las relaciones, los productos, los bienes, las cuestiones que aporta o que significa, son cualitativamente diferentes a las que emergen en esos tres territorios.

Obviamente, el territorio del Estado sería el territorio del derecho: cuando el Estado me proporciona algo, es porque yo tengo derecho. Y qué bueno que exista ese territorio, qué bueno que no dependa de que yo tenga dinero que pueda ir dar a luz en condiciones en un hospital.

El territorio del mercado es el territorio del intercambio: doy a cambio de. Y el territorio de la comunidad, de la familia, de las redes informales, sería el territorio de la reciprocidad, por decirlo así. Las reglas del juego son distintas. Si voy a un restaurante y le doy a la camarera o al camarero un beso y me marcho, tendré problemas, pero si voy a casa de mi madre

a comer y le intento pagar, también tendré problemas, porque estoy utilizando el código de un espacio en el otro.

Si tiene sentido el Tercer Sector es porque emerge como un territorio con unas reglas de juego diferentes. Con las reglas de juego del altruismo solidario, del capital social, de la confianza comunitaria... porque estamos aportando algo que en ninguno de los otros territorios se aporta. Y, de alguna manera, eso sería lo característico y lo que le da sentido, de tal manera que la hipótesis que yo planteo es que aquella organización que en su accionar deje de ser eso y se parezca mucho ya o todo al Estado, a la empresa privada o a la comunidad, no tiene sostenibilidad, no funcionaría como un artefacto social diferente.

Estoy convencido de que en este momento histórico ese Tercer Sector es un agente necesario. Ese Tercer Sector se está construyendo como agente social en un momento histórico, de sociedad de la información, de crisis del Estado benefactor, de crisis del tejido familiar y comunitario, etcétera, y es normal que emerja, pero lo que se le va a pedir a ese Tercer Sector no es tanto que haga bien algo que ya hacían otros sectores, sino que dé nuevas respuestas en ese momento donde los otros sectores tienen problemas para responder a su tradicional función. Las familias, las comunidades, necesitan de un Tercer Sector amigable, próximo, que les ayude a reconceptualizar sus funciones. El Estado necesita de un Tercer Sector que le permita hacer frente a problemas sociales complejos para los cuales su estructura no está preparada. El mundo de la empresa necesita de un interlocutor que le recuerde que más allá del ánimo de lucro hay unas funciones, hay unas misiones, y creo que podemos hacer ese papel.

En ese contexto, por lo tanto, la gestión de calidad tendría que ayudar a esa red de conversaciones fluida, altruista, colaborativa, procomunitaria, pro derechos que es ese Tercer Sector, a colocarse en la posición estratégica de poder existir. Lógicamente, no hay ningún problema para que no exista una ONG concreta; históricamente, aunque no se les llamasen ONG, ha habido miles de ellas desde hace muchos siglos. Ahora el reto no es ése. El reto es: ¿puede existir un Tercer Sector que en su diversidad además esté articulado?, ¿que pueda cumplir la misión histórica de tener capacidad de interlocución?, ¿que pueda tener la capacidad de competir en términos de capacidad de gestión?, ¿que pueda generar discurso y generar discurso pro convivencia, pro derechos, pro cohesión social? De alguna manera creo que lo que se ha visto estos días es que eso en cierta manera está ahí como posibi-

lidad y en cierta manera está como interrogante, porque es muy fuerte la atracción fatal de las otras tres esferas. Es muy fuerte la pulsión a convertirnos a una dinámica de mercado, a mercantilizarnos. Es muy fuerte la inercia de convertirnos en una especie de Estado 2, de sector público bis o de plan B precario para el sector público. Y también es muy fuerte la tensión hacia la disolución, hacia volver a hacer comunidad nada más, a no aportar un valor añadido en términos de organización, de articulación y de sujeto. Y, en ese sentido, la herramienta de la gestión de calidad está teniendo precisamente las dificultades de cómo no sólo utilizarse como una herramienta de gestión, sino de articularse en este escenario estratégico donde si nos perdemos en si hacemos bien o mal los procedimientos y no nos damos cuenta de que además de producir el producto tenemos que posicionarnos y colocarnos en un escenario que tiene esta complejidad, efectivamente no estaría cumpliendo la misión.

→ **VÍCTOR RENES**
Cáritas España



Victor Renes, Cáritas España.

“El reto para la calidad, a mi modo de ver, es saber resolver la pugna entre potencialidades y carencias y entre capacidades y prestaciones.”

Se me ha pedido que hable aquí de las dificultades. Voy a tratar cuatro puntos. Son muy parciales, en primer lugar porque no pretenden plantear ni de lejos todo el tema de la calidad, sino mirarlo desde una óptica y también muy parciales porque como veréis implican puntos de vista particulares.

El diagnóstico del Tercer Sector está hecho. Bien, una síntesis muy aconsejable, y no solamente me refiero a lo que está incluido en el plan estratégico, sino al documento de apoyo técnico, también publicado por la misma entidad. Volviendo a repasar ese diagnóstico, a mí me surge una primera cuestión. El Tercer Sector andamos en la “dialógica”, esa actitud que es por una parte entre dos elementos que tienen que ver pero al mismo tiempo se contraponen, pero que si se dejan de contraponer dejan de ser y por lo tanto se trata de ver qué complementariedad

tienen, en qué medida una cosa y la otra constituyen la opción que hay que tomar y al mismo tiempo no perderse, ni romperse la cabeza, ni volverse esquizofrénico entre dos cuestiones que siendo necesarias para que la realidad exista, sin embargo son incluso contrapuestas.

En primer lugar, **el quedarnos monóticamente en una perspectiva generalista o en una perspectiva específica.** Una perspectiva más generalista defiende el valor de la igualdad. Entendemos que los derechos humanos, por ejemplo, y su universalización, entendemos que el acceso universal a sistemas básicos de bienestar se hace desde la igualdad. Por tanto, cualquiera, sea quien sea, del color que sea, alto o bajo, hombre o mujer, guapo o feo, etc. tiene el mismo derecho. Opción: universalismo. Y las diferencias que cada uno tiene, que no cuenten, porque todos tienen que acceder.

Pero dentro del propio Tercer Sector, más aún, dentro de la propia entidad que plantea eso, dicen: un momento, pero es que la situación específica de tal grupo, tal colectivo, tal situación, que debe acceder a una prestación que es universal para todos y sin distinción ni discriminación, está de modo que, como no se haga algo, esa persona no accede. Por lo tanto, hay que tener un planteamiento específico para que acceda al ejercicio de sus derechos, y así creemos además que se cumple la equidad, no medida solamente como igualdad en el acceso, sino también como igualdad en los resultados, lo cual pide diferencia en el acceso. En este lío andamos. ¿Cómo afrontamos y cómo resolvemos esto desde el Tercer Sector? Porque no estamos ni por la labor de hacer servicios para pobres o para grupos específicos ni estamos por la labor de que por ser tales se queden fuera.

Esta es la primera dificultad pues para la aplicación de criterios de calidad. ¿Cómo la hacemos? ¿Con criterios de igualdad o de equidad? ¿Con los dos y entonces, vaya lío?

No podemos negar ni el uno ni el otro, no tenemos fórmula que nos lo resuelva, lo que tenemos que hacer es aceptar esa “dialógica”. Va a haber, por tanto, una tensión continua y constante entre igualdad y equidad. Si negamos una y afirmamos la otra, negamos parte de la realidad, y viceversa. ¿Cómo hacerlo de modo que nuestros planteamientos sean transversales y por lo tanto no haya discriminación en el acceso al mismo tiempo que sean específicos desde la singularidad de cada quien de modo que eso produzca equidad? Evidentemente, aquí está en juego de cuestiones de derechos, de ciudadanía, de normalidad, pero

también de, podríamos llamar, de identidad, como elementos que singularizan cada caso concreto.

Un segundo punto sobre las dificultades a la hora de cómo conformarnos como sector en dialéctica superadora de nuestra situación desde los criterios de calidad tiene que ver con la **“dialógica” entre reivindicación y gestión**. Esto, lo primero que nos plantea es que debemos asumir el conflicto.

Primero el conflicto político o su ocultación, porque la dialéctica entre reivindicación y gestión es una forma práctica que vivimos de esa situación del Tercer Sector en diversos escenarios (plan B para el estado...), pero evidentemente, hay que asumir ese conflicto porque gestionamos también la construcción del estado mixto del bienestar y por tanto, desde nuestra identidad específica, hemos de poner valor añadido relevante para la garantía de derechos o para el ejercicio de los mismos. O su ocultación, porque evidentemente desde la insuficiencia que en la sociedad existe y que en los compromisos públicos y privados hay, las inequidades y las injusticias que se generan (incluyendo a veces situaciones de explotación), te llevan a ponerlo encima de la mesa precisamente ante aquellos que, bien sea la sociedad, bien sea el Estado, bien sea el mercado, incluso te han facilitado medios para gestionar. En el ámbito político nos movemos entre la dialéctica de aceptar ese conflicto u ocultarlo.

Y a nivel social igual, incluso con un elemento añadido que me parece importante destacar. La dialéctica entre la defensa de los derechos distintos, singulares, que la sociedad acota como tales y el bienestar común y general para todos en un contexto donde los sectores con problemas de integración social, o bien de déficit en el ejercicio de derechos, etc., plantea una serie de cuestiones que el imaginario colectivo entiende que al disponer de medios y recursos para que lo puedan ejercer, se lo están trayendo a los otros. Aquí, de ejemplos tenemos miles. En un sentido simplista, es algo así “es que las casas se las daban a los gitanos y ahora se las dan a los inmigrantes”. Es simplista, pero es lo que está ocurriendo, en estos casos y en otros, y en otros y en otros... Pero además, no solamente en el sentido de acceso a los recursos, sino también en el de convivencia en el tejido social: “es que éstos son los que nos estropean la convivencia”. Nosotros, sin embargo, seguimos adelante con la defensa de derechos, y además universal, y además para todos, y además sin discriminación, y eso nos plantea el conflicto ante la sociedad de ocultar el conflicto o bien

asumirlo. Que además hay que asumirlo bien, pronto y rápido, porque si no, a mi modo de ver, se están poniendo en este momento bases para que existan actitudes fascistas en la sociedad, al menos en el imaginario colectivo. Ya dijo en el año 89 el Consejo Económico y Social de la UE, cuando validaba-evaluaba el segundo programa europeo de lucha contra la pobreza: “la pobreza pone en cuestión la democracia”. Podríamos entender no solamente en el sentido de pobreza económica o de exclusión social, sino en el sentido genérico, de déficit en el acceso al ejercicio de derechos por parte de todos, para entender que, si en un Estado de ciudadanos y para los ciudadanos no está garantizado el ejercicio de los derechos, ese Estado no resuelve lo fundamental, es decir, no vale. Y, si ese Estado es democrático, ¿qué se pone en cuestión?

Aquí, además, un último punto añadido es la dialéctica entre la ciudadanía y el comunitarismo que muchas veces tiene carácter etnocéntrico. El ellos y el nosotros. ¡Viva la comunidad! Pero entendemos la comunidad como el tejido social y solidario abierto, con capacidad de acogida, de defensa y de poder gestionar sus propios conflictos. El comunitarismo etnocéntrico es ese que dice que “estamos bien dentro de la piel de toro, a ver quién nos lo va a venir a estropear”, o a nivel más pequeño, “estamos bien en este colegio o en este otro lugar”.

En tercer lugar, el Tercer Sector nos movemos en un pequeño conflicto que hay que resolver: replantear **la relación sujeto-objeto**. Hablamos de usuario, cliente, tampoco sé como decirlo salvo cuando hablamos de “personas en situación de”, que, aunque sea una paráfrasis larga, al menos ayuda a entender que estamos hablando de sujeto-sujeto. ¿Qué ocurre? Que nosotros vemos la vulnerabilidad de las personas, entendemos las necesidades, ponemos en marcha recursos, atendemos demandas y hay que seguirlo planteando como relaciones entre sujetos. Cuando esto se hace con un método prestacional, el sujeto somos nosotros y ellos son el objeto de nuestra prestación. Ahí estamos. ¿Qué es lo que pone esto encima de la mesa en un diagnóstico para ver cómo lo hacemos y lo hacemos bien y además hacemos que forme parte del método de la entidad? Pues esto necesariamente nos obliga a replantearnos nuestro modelo de intervención social.

Por tanto, la primera cuestión tenía que ver con la identidad, la segunda con la política de actuación reivindicación-gestión y la tercera tiene que ver con el propio modelo de intervención social. Es fácil decir, difícil de hacer, pero el reto para la calidad, a mi modo de ver, es

saber resolver la pugna entre potencialidades y carencias y entre capacidades y prestaciones. Ninguna persona puede ser salvada de la quema si no le da la gana. La única alternativa que tenemos todas y cada una de las personas en la historia es encontrar formas, y maneras y recursos y apoyos y demás que potencien nuestras propias potencialidades para que seamos capaces de hacer nuestro propio proceso de desarrollo. Pero al mismo tiempo tenemos montones de carencias. La cuestión es que las propias necesidades humanas se conviertan en motor, desde su potencialidad, de asumir y resolver las propias carencias. Y capacidades y prestaciones, que evidentemente son necesarias, de modo que sean elementos que capaciten a los sujetos. Por tanto, resolver sujeto-objeto nos va a plantear varias cuestiones. Una de ellas, no ser suplentes de nadie, no ya del Estado, sino suplentes de las propias personas. Cuestión que no es que esté solamente en nuestras ganas, es que está en las ganas de la sociedad. “Os hemos dado unos recursos, cuidadme bien de esos chicos, que en el barrio dan mucha bronca, porque ni van a la escuela y además roban los coches y estáis haciendo un programa de prevención, ¿cómo no me los tenéis limpios y tal?”

Último punto: repensar **la relación entre modelo de organización y modelo de gestión de la diversidad**. Como nos han explicado esto muy bien antes, lo daré por comentado, y por tanto parto de todo ello para plantear los siguientes puntos de reflexión:

- Con los puntos de reflexión que nos ha planteado Fernando, siendo que las organizaciones nos tenemos que autocomprender, hemos de asumir que tenemos que saber resolver lo vertical y lo horizontal, y no podemos ser ni sólo horizontales ni sólo verticales. Además, existe similitud, por no decir identidad, entre las formas que se adoptan internamente y en las formas de relación externa.
- Otro tan importante o más: no somos ni tejido social puro y duro, ni movimiento social, no somos comunidad, pero al mismo tiempo somos parte de comunidad, parte de tejido social y parte de movimiento social. ¿Cómo podemos ser capaces de gestionar la diversidad? A mi modo de ver, básicamente, la pregunta es si estamos generando espacios de empoderamiento de la propia sociedad, de sus propios problemas, porque sería triste que el Tercer Sector fuera el llamado a arreglar los estropicios que crea el mercado, el Estado no acaba de arreglar y la comunidad padece. Frente a ello, que no es deseable a mi modo de ver, sí hay alternativa: generar espacios de empoderamiento de los propios sujetos y de la propia sociedad.

2. MENSAJES CLAVE

- La calidad tiene que ver con la identidad de las organizaciones y, por lo tanto, con la idea de cambio.
- La calidad es una herramienta, pero es estratégica.
- El Tercer Sector de Acción Social se está jugando la identidad, eso también tiene que ver con qué tipo de organizaciones necesita el Tercer Sector y por lo tanto qué modelo de entidad.
- El empoderar a las personas es una de las claves principales de la calidad, así como la individualización.
- La calidad debe ser un reto para todas las organizaciones, sin elitismos.
- La madurez del Tercer Sector es dudosa, es una madurez en construcción, tanto por los temas de identidad como por nuestra capacidad de trabajar conjuntamente.



De derecha a izquierda: Víctor Renes, de Cáritas España; Juanjo Lacasta, de Feaps; y Fernando Fantova, Consultor Social.

Taller 2

Principales retos en la implantación de la calidad en una ONG: estrategias de abordaje

COORDINADOR:

→ Jaume Garau
Presidente de INTRESS

DESARROLLO DE LA SESIÓN

Este taller se inicia con cuatro ponencias marco, seguidas cada una por un turno de preguntas del público, para pasar luego a un debate en grupos reducidos en base a los tres aspectos siguientes:

- Costes y financiación. La mayoría de las organizaciones no tiene un sobrante económico para destinar a lo que cuesta, ya sea de contratos externos, o de sustituciones internas, o todo tipo de cuestiones tanto en la formación, en el desarrollo de los proyectos, en las certificaciones...
- ¿Qué se puede hacer con respecto al tema de los modelos? ¿Se necesita realmente un modelo para el Tercer Sector? ¿Es bueno que haya una diversidad de modelos de manera que cada entidad pueda integrar el que le parezca? ¿Tiene que haber una política de unificar criterios en estos modelos?
- ¿Cómo implicar a usuarios, a profesionales y a directivos en este proceso?

Finalmente, el coordinador hace lectura de un sumario de las ideas y mensajes más destacados o más repetidos por los distintos grupos, para acabar con un trabajo común de síntesis de dichas ideas y mensajes en forma de conclusiones.

1. PONENCIAS MARCO

→ LUIS PÉREZ Els Tres Turons

“Ahora estamos intentando que la calidad sea el paraguas de toda la fundación, porque si no, te encuentras con muchas disfunciones y muchos subsistemas.”

Nuestra entidad nace en Barcelona en 1985 y se dirige a la atención de personas con trastornos de la salud mental. Tiene actualmente 564 usuarios y una plantilla de 40 personas.

Presta servicios de rehabilitación psicológica a través de:

- Rehabilitación comunitaria (centro de día, inclusión social, etc...).
- Formación laboral.
 - Itinerarios de inserción.
 - Cursos de formación.
- Empresa de inserción laboral. Tenemos convenios y subvenciones con la Generalitat.

La implantación del sistema ISO se hizo para el servicio de formación laboral, en el año 2003. Fue por imposición legal, para poder hacer cursos, etc. A la hora de enfrentarnos a ello nos encontramos con que no teníamos información, no estábamos mentalizados ni habíamos hecho un cálculo. Se creía que era para un servicio y que no afectaba a toda la organización, la consultoría se centraba en los requisitos de la norma ISO (muy centrada en el producto) por lo que desdibujaba lo que nosotros hacíamos.

En líneas generales, nos encontramos con estas dificultades:

- Concepción de que la calidad pertenece a un departamento, pero no a la organización de forma transversal.
- Resistencia a la implantación, ya que se concibe como algo burocrático y que no aporta nada al funcionamiento de la organización.
- El mapa de procesos no se adecuaba a la entidad.

Pero conseguimos la certificación. Y una vez obtenida nos dimos cuenta de que no ayudaba a replantear la mejora continua, ya que era una mera descripción de lo que se estaba haciendo. Además, los requisitos de las distintas administraciones hacían que fuese difícil establecer procesos comunes, lo que creaba una subcultura en cada local. Otro problema fue la dificultad para planificarse por la dificultad dada por el calendario de aprobación de subvenciones.

Ante estas dificultades, decidimos contactar con ONG Con Calidad. Ellos nos pusieron en contacto con INTRESS para ver cómo podíamos adecuar lo que hacían ellos y adaptarlo a nuestra organización.

A continuación dimos los siguientes pasos:

- Redefinimos el mapa de procesos.
- Redefinimos los procedimientos y registros para que fuesen útiles para los trabajadores.
- Establecimos un cronograma.

Las ventajas del proceso fueron:

- Implantación de procesos comunes a la entidad (compras, RRHH, etc.) y sistematización de los mismos.
- Gestión por procesos a través de sistemas de análisis más concretos, detectar errores e introducir mejoras.
- Mejora en la comunicación interna y externa.
- Favorecimiento de la integración de los nuevos trabajadores.

Luego también pudimos hacer un plan de formación de los trabajadores. Hasta ese momento sí que se iba haciendo la formación, pero tampoco valoraban muy bien para qué servía y cómo se evaluaba la adecuación con el puesto de trabajo en concreto. Y luego, para lo que nos ha ido muy bien también ha sido para favorecer la integración de los nuevos trabajadores. Antes, cuando llegaba alguien, le dabas unos mamotretos desde memoria de años anteriores hasta documentación que tenían que manejar, pero de esta manera es mucho más fácil que se puedan situar.

Ahora, a corto plazo, lo que nos planteamos es implantar toda la gestión de procesos en toda la fundación, redefinir los procesos y mejorar los indicadores de evaluación y luego una cosa que pensamos que es muy importante: mejorar la gestión, cómo gestionamos todo este sistema, porque si no, te encuentras con un volumen de papel que es un poco complicado. Entonces, una era la intención de poder introducir dentro de la aplicación informática toda la gestión del sistema; en este sentido había la iniciativa de la aplicación Lorca que

se estaba desarrollando desde ONG Con Calidad, que nos parecía muy interesante y que nos parecería una vía. Porque es complicado, sobre todo cuando tienes diferentes locales, papeles que firma el uno, firma el otro... que le llegue a todo el mundo. Y paralelamente, algo que teníamos pensado realizar pero también con esta sistematización le hemos puesto fecha y esperamos que esté para julio, sería poder informatizar toda la gestión cotidiana de las acciones que realizamos, con lo cual pensamos que se podrían interconectar los dos sistemas, lo que nos facilitaría mucho el trabajo, y ya no sería por un lado la calidad y por otro la entidad, sino que sería algo interconectado.

Luego, una cosa que también tenemos previsto, y que de hecho ya estamos en ello, es intentar que la calidad sea el paraguas de toda la fundación, porque sino, te encuentras que hay muchas disfunciones, te encuentras que hay muchos subsistemas. Nosotros siempre le hemos dado mucha importancia a la transparencia, que se conozca mucho lo que hacemos. También hemos pasado por los principios de Transparencia y Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad, luego tenemos el Sistema de prevención de riesgos, Protección de datos, entonces, el miedo es que no se conviertan en sistemas paralelos, cada una con su propia vida, que todo quede integrado y que formen una parte más del sistema de calidad. Ésta sería un poco la síntesis.

→ JOSÉ MANUEL PORTALO AMADIP

“Cada persona es responsable de un plan de gestión o de un grupo de indicadores y participa en todo el proceso de seguimiento mensual y de evaluación anual, y esto ayuda a ir generando cultura y a desplegar propiamente el liderazgo.”

Me suele pasar que cuando doy una pequeña charla me equivoco en el enfoque en cuanto a que responda a lo que se espera; seguro que esta vez también me he equivocado, en todo caso he ido cogiendo notas para luego ir comentando temas más prácticos o que más os pueden interesar sobre dificultades, o un poco cómo vemos el futuro, cómo valoramos el proceso.

Me he centrado más no tanto en ilustrar ejemplos muy prácticos que los podemos ver también, sino en dar mensajes que puedan ayudar, como pistas para saber por dónde tirar, o

qué valorar, qué es a lo que realmente queremos dar importancia, hacia qué ponerse a caminar, porque si no sabemos a dónde vamos podemos acabar en un pozo.

Nosotros somos una organización no lucrativa formada por algo más de 2.000 personas, atendemos 500 personas con discapacidad intelectual y sus familiares y tenemos una organización típicamente asociativa, con unos órganos de gobierno y unos órganos de gestión. Creemos que uno de los grandes éxitos de nuestra organización, y especialmente todo lo relacionado con el liderazgo y la credibilidad y la implicación de las personas, está en cómo se conjugan estos dos órganos de gobierno y de gestión, es decir, de representación y de dirección, y lo bien que nos llevamos. Yo creo que jugar un poco a eso es lo que hace luego el camino un poco más fácil, porque el camino no significa que sea sencillo de base ni muchísimo menos.

En lo que es el ámbito de Baleares, en personas adultas con discapacidad intelectual, y especialmente en aquellas que tienen más necesidades de apoyo, hemos ido desarrollando iniciativas pioneras como uno de los primeros centros especiales, uno de los primeros programas de apoyo conjuntamente con otras entidades también de Baleares, viviendas tuteladas, etc. Ha habido una preocupación bastante proactiva por responder a lo que necesitaban las personas. Eso está muy vinculado a nuestros valores, sobre los que hacemos cada cierto tiempo un esfuerzo de ir revisando para ir viendo si realmente reflejan la foto de nuestras intenciones, de nuestras voluntades, que es lo importante. Y ahí hablamos de temas relacionados con derechos, hablamos evidentemente de honestidad, hablamos de innovación y hablamos de autoexigencia. Entonces, conjuntar todo esto con lo que es ser una entidad con vocación social es lo que nos ayuda a centrarnos en las personas, que es básicamente lo que hacemos.

Las personas, como ciudadanos, están en determinados sistemas o redes que pueden ser educativas, sanitarias, sociales, el propio sistema familiar, y a partir de ahí hacemos una evaluación de las necesidades e intereses de las personas y de las familias en varios ámbitos. Planificamos individualmente para cada persona en relación a las necesidades que ahí se detectan las redes de apoyo para mejorar su calidad de vida. Luego desarrollamos los apoyos individuales y a través de los servicios. Por último vamos haciendo periódicamente un seguimiento de los resultados y detectamos nuevas necesidades. Es un círculo que no se cierra, que va girando, y establece de alguna forma un ciclo que es el de mejora y de resultados en la persona.

Nuestros servicios: tenemos servicios educativos en las escuelas, donde empezamos a trabajar a partir de los 14-15 años con los equipos de orientación, damos atención de día a personas con mayores necesidades, tenemos empleo. Tenemos un itinerario bastante completo de formación, acompañamiento y acceso al empleo con diferentes modalidades y diversos grados de apoyo, es decir empleo protegido y empleo ordinario, y diversas actividades dentro del empleo protegido que dan a las personas oportunidades para elegir, que creemos que es importante. El 40-45% de las personas que trabajan lo hacen en trabajo ordinario. Es decir, queremos que la fórmula de empleo protegido sea un puente para la sociedad. Tenemos también servicios de vivienda y residencia, tutela, programas de ocio y atención a las familias. Ésta es una asignatura pendiente para nosotros, desde la perspectiva de ver la familia como cliente. Durante estos dos últimos años estamos tratando de potenciar mucho este área.

Calidad y valores: es un poco donde quizás me he centrado más para tratar de dar esos mensajes. ¿Qué puede ocurrir si la calidad es algo que nos imponen o pensamos que es una cuestión de moda, por tanto inestable?, ¿que es una cuestión de decir las cosas, pero que no necesariamente hay por qué hacerlas?, ¿o solamente es una cuestión de hacer, o de asegurar, de cumplir, de competir, de sobrevivir, y sobre todo centrado en hoy, en los problemas que tengo hoy? Lo que pasa es que si nos imponen la moda de decir lo que hacemos para asegurar que cumplimos con competir y sobrevivir hoy, esto sólo nos daría cambios estéticos. Es decir, no nos arregla nada. La calidad no se vende en un kit, ni el modelo EFQM es un kit, ni la ISO debería de ser un kit, es decir, no se compra en una tienda. Es lo que pasa muchas veces, es cierto, pero eso produce cambios estéticos, no sustanciales. En cambio, si sustituimos algunos de esos términos por otros: imposición por compromiso, moda por valores, decir por hacer, hacer por conseguir, asegurar por aprender, cumplir por compartir, competir por misión, sobrevivir por pervivir y presente por futuro, podemos encontrarnos con que hablamos de un compromiso con valores que marca o ayuda a saber cómo hacer y cómo evaluar lo que estamos consiguiendo, para aprender y compartir nuestra visión y pervivir en el futuro como organización. Creo que puede ser un cambio más sustancial, hablamos de valores éticos, muy ligados a los valores de la organización, y creo que son los que realmente luego asientan la cultura organizativa, y lo que le da más potencial de mejora y desarrollo.

Recogiendo esos términos y ya muy en línea, voy a ir ya dando palabras del modelo EFQM, pues vemos que además de esos, de alguna forma hay valores presentes en cada una de

las partes del modelo EFQM. Uno de los criterios o de los nueve trozos que tiene habla de liderazgo, y el liderazgo está relacionado evidentemente con compromiso, con valores, también con otras cuestiones como estructura organizativa, un estilo de dirección determinado, con acciones como comunicar y motivar. La cuestión de la política, o la política y estrategia, está muy vinculada evidentemente a valores, pero también a visión, a objetivos, a cultura organizativa. La estrategia, pues, debe de ser compartida, está vinculada a la misión, a conseguir cosas, a que esas cosas estén basadas en las necesidades y expectativas de la gente, de los grupos de interés; a hacer planes que nos ayuden a trazar caminos para conseguir las cosas y mejorar. En cuanto a las personas, lo mismo. O sea, que vemos que algunos de estos conceptos se van repitiendo ahí y nos pueden ir saliendo pistas o herramientas, como puede ser la formación, la capacitación, las estrategias de comunicación, las estrategias para dar autonomía a las personas, para delegar, mecanismos que nos ayuden a motivarnos para ser más autoexigentes mediante reconocimiento... Es decir, todo esto nos puede ir ayudando a coger pistas para entender un poco la calidad de forma sustanciosa.

En cuanto a alianzas, evidentemente hablamos de compartir, de aprender juntos, pero hablamos también de redes, de foros, hablamos de aprender de los mejores, de no reinventar la rueda si no es necesario, y hablamos últimamente de capital social, es decir de las redes sociales creadas por la organización.

En cuanto a recursos, es fundamental creo para las entidades sociales, casi como valor, como responsabilidad absolutamente inexcusable, el pensar en términos de eficiencia, y pensar en términos de eficiencia significa pensar en términos de una buena relación entre recursos y resultados. Para eso hay que ser transparentes, hemos de perseguir estabilidad para pervivir en el futuro, adecuar los entornos a las necesidades, etc.

Cuando hablamos de procesos, hablamos de necesidades de cada grupo de interés. Si hablamos de un proceso clave centrado en la persona como dar un servicio, lo primero a lo que tiene que responder ese servicio es a las necesidades y expectativas de esas personas a las que da apoyo. Hablamos de objetivos, de cosas a conseguir, de unos indicadores que nos van a ayudar a medir. En definitiva, de un sistema de gestión que sea un poco como un archivador de todo eso, que dé cabida y coherencia a todo el conjunto, y hablamos de mejora conjunta también.

Tengo ahí alguna pequeña broma en relación a estas pequeñas cuestiones. Por ejemplo, un ejemplo de procesos enfocado al cliente, pero completamente al revés, que uso a veces cuando doy algún seminario a psicólogos, dice lo siguiente. Es una línea psicovirtual que se llama Telepsique, y te dice que sigas las siguientes instrucciones:

“Si es usted un obsesivo compulsivo pulse 1 repetidamente; si posee personalidad múltiple, pulse 2, 3, 4 y 5; si es usted una persona insegura, busque a alguien que le ayude a pulsar el 6; si es una persona paranoica, no es necesario que pulse nada, sabemos quién es y qué quiere; si es esquizofrénico, escuche cuidadosamente la vocecita que le indicará el número a pulsar; Y si sufre una depresión, da igual el número que marque, nadie le va a contestar”.

Creo que refleja muy bien qué significa responder a las necesidades de las personas, pero en este caso de forma absolutamente opuesta. Y esto implica hablar de resultados. Un ejemplo que también comento algunas veces, no de enfoque a los resultados, sino de enfoque a las necesidades, es el de la empresa de comida rápida que puso en marcha en un momento dado un proyecto de comida para perros. Contrató a los mejores expertos, realizó una gran campaña de marketing y de publicidad a escala mundial, canales de distribución y venta, etc. Y fracasó. Contrató a un equipo de especialistas, de consultores, y les pidió un informe de por qué había fracasado. Y después de mucho tiempo de análisis, de muchos folios con muchas palabras, solamente una frase explicaba cuál era el motivo del fracaso: que a los perros no les gustaba la comida. Esto nos hace reflexionar sobre lo que es centrarse en las necesidades de la gente para la que estás, que es al fin y al cabo centrarse en la misión.

Paso a otra forma de establecer marcos diferentes desde el punto de vista de estilos de organizaciones diferentes y no relacionado con el tamaño de la organización, ni con la escasez o disposición de medios, sino con la forma de organizarse y con su enfoque.

- Esta clasificación nos habla en primer lugar por ejemplo del modelo de un chiringuito, con todo el respeto para el chiringuito, donde lo importante es el lugar: es la playa, no hay aprendizaje, el cliente es esclavo porque está en la playa, y es lo que hay.
- Hay otro enfoque distinto, otro estilo, otro clima organizativo que nos habla pura y duramente del negocio. Nos está hablando de una oportunidad probablemente fungible, que

habla de poco control, de una situación momentánea o puntual que implica una negociación y donde el cliente a veces es víctima, no es cliente.

- Y hay otro tipo de organización, que no sé si es adecuado denominar de proyecto. Estoy pensando en una consulta, o en un menú de un restaurante, donde lo importante es dar servicio, tener profesionalidad, y el cliente se adapta al servicio. De alguna forma estamos hablando del tradicional concepto de cliente-usuario. Es decir, es lo que hay: somos buenos profesionales, trabajamos en equipo multiprofesional, nosotros sabemos lo que te pasa, lo que necesitas, y te lo vamos a dar. Es un enfoque no hacia la persona, no hacia el cliente, no hacia el ciudadano, sino que es un enfoque endogámico, hacia la misma organización, hacia las personas, pero de la propia organización.
- En cambio una organización más proactiva, más centrada en los resultados y en los clientes es una organización donde se respira que se aprende, que se trata de satisfacer lo que se necesita por parte de las personas. Ya no es tanto el cliente que se adapta al servicio sino el servicio que se adapta al cliente, y el cliente además tiene la oportunidad de elegir, de decidir, es una persona con derechos, estamos hablando de un ciudadano.

Esto nos lleva a un poco la situación de que a veces nos cuesta entender lo que tenemos más cerca, algo lo tenemos tan cerca y lo vivimos tan presente que nos es imperceptible, o no podemos diferenciarlo. A veces algo tan cotidiano, tan simple como un derecho, como un valor, como que dos personas se den un beso, cuando hablamos de personas con discapacidad nos asusta, nos conmueve o nos causa un cierto pudor o una cierta lástima. Pues estas distintas miradas, tanto hacia el cliente como hacia la organización, creo que tenemos que hacerlas periódicamente, y el modelo EFQM es un modelo que nos ha servido a nosotros para ir haciendo esa reflexión.

Pensamos que calidad no ha de ser necesariamente más dinero, no es una cuestión de coste, aunque cuestan algunas cosas, no es un departamento, no es una persona que se ocupa de calidad, no es algo a parte de lo que hacemos, ni algo ficticio o superfluo, ni debería ser simplemente ordenar lo que hacemos. Creemos que calidad debería ser una mejor relación entre el coste y lo que conseguimos, el tiempo mejor usado, centrarnos en lo importante, hacer las cosas de otra manera. No pasa nada por identificar que hacemos cosas que no tienen valor o que no sirven. Es bueno, es higiénico dejar de hacer esas cosas y es

muy necesario. Hay que hacer seguramente algunas cosas nuevas que no hacemos. Y todo eso para finalmente ordenar las cosas que hacemos bien, satisfacer a los grupos implicados y medir y mejorar de manera continua los resultados.

En cuanto a cosas que hemos ido haciendo nosotros, en relación al modelo EFQM ya comentaba que tiene como nueve cajas, cinco hablan de agentes facilitadores, es decir, cosas que se tienen o que se hacen para conseguir cosas en los clientes, en las personas, refiriéndose aquí al personal, profesionales o voluntarios, en la sociedad... y todo esto en un ciclo continuo de innovación y aprendizaje. ¿Por qué? Porque lo que nos planteemos por ejemplo en política y estrategia a la hora de hacer un plan estratégico tendrá que estar basado de alguna forma en lo que hemos conseguido anteriormente, en lo que hemos detectado como nuevas necesidades, y todo eso tendrá que desplegarse en procesos, es decir, de alguna forma todo va continuamente enlazado. Entonces, nos ayuda a ordenar mejorar la organización -desde ya hace bastantes años hacemos la memoria anual en base al modelo-, tenemos sistemas de evaluación y aprendizaje en base al modelo, ordenamos un poco el ciclo estratégico a partir de ello, el plan estratégico también está ordenado en base al mismo, los cuadros de indicadores, lo que es el cuadro de mando y el despliegue del cuadro de mando está también ordenado como el modelo, un calendario general del sistema de procesos, etc. Ahí vamos sumando más que restando, porque a medida que vamos llevándolo a la práctica nos va siendo cada vez más útil. Por ejemplo, es útil tener un modelo para, cuando reflexionamos por ejemplo sobre los valores, ver en qué parte del modelo se estaban ubicando cada uno de esos valores, para ver si realmente representaban un poco lo que queríamos o si el modelo nos ayudaba a sugerir que algunas cosas no las estábamos teniendo bastante en cuenta.

Lo fundamental es que es un modelo autoevaluativo, y lo fundamental es ese proceso autoevaluativo y las mejoras que vienen después. La lógica es muy simple: que establezcamos objetivos, que digamos qué queremos a partir de las necesidades, basándonos en datos, no en suposiciones; que lo que hacemos sea coherente con lo que queremos; que seamos sistemáticos, que no sea flor de un día, que haya cierta periodicidad para revisar, que haya responsabilidades claras, etc.; que eso se implante a nivel de toda la organización; que midamos los resultados de lo que hacemos -en general en ONG estamos muy acostumbrados, especialmente cuando nos piden memorias y tal, a contar lo que hacemos, pero no a decir qué hemos conseguido con lo que hacemos-. No es lo mismo número de sesiones,

número de reuniones, que resultado de esas sesiones, resultados de esas reuniones. Y finalmente, que establezcamos mejoras en las actuaciones, planes y procesos a partir de las mediciones que hemos tomado. Ése sería un poco el círculo de mejora que sugiere el modelo.

En relación a los resultados que vamos consiguiendo, lo que evaluamos es si medimos lo que queremos medir –es decir, si realmente estamos midiendo alguna tontería o nos falta algo importante, o sea, si los indicadores son suficientes y válidos-; si conseguimos lo que queremos conseguir –si conseguimos los objetivos que nos hemos planteado a principio de cada año-; si mejoramos con el tiempo; y en la medida de lo posible, aunque esto es más complicado, compararnos externamente también con los resultados que obtienen otras organizaciones. Es más complicado, digo, porque es complicado consensuar o tener un conjunto de indicadores que realmente sean comparables y que compartamos de alguna forma organizaciones distintas.

Todo eso se inició en el 98, empezamos con formación, haciendo la autoevaluación cada dos años, hemos hecho dos evaluaciones externas, a partir de cada autoevaluación vamos gestionando proyectos de mejora que se integran en el plan estratégico y vamos adaptando herramientas, formatos de procesos, encuestas... Todo esto no está desvinculado de todo lo demás. Como os he comentado, es un modelo integrador que también habla de cómo ordenar unos indicadores o cómo ordenar un proceso. Por ejemplo, en relación con los indicadores, nos ha ayudado un poco a dibujar el despliegue que hacemos de la política y de la estrategia. Y, además de ayudarnos a organizar la información de los indicadores, nos ha ayudado a organizar los grupos, los equipos de personas que luego se van a tener que ir viendo cada cierto tiempo –nosotros tenemos reuniones mensualmente- para ir revisando estos indicadores.

Cada persona es responsable de un plan de gestión o de un grupo de indicadores y participa en todo el proceso de seguimiento mensual y de evaluación anual, y esto ayuda a ir generando cultura y a desplegar propiamente el liderazgo.

¿En qué ha ayudado todo esto a los procesos? Pues en el 97 empezamos a escribir, y lo que escribíamos estaba básicamente enfocado a ordenar lo que hacíamos, a ponernos de acuerdo sobre las cosas que hacíamos. En 2002 dimos un vuelco a esa situación y nos ayudó mucho ciertamente una evaluación externa en base al modelo. Vimos que realmente habí-

amos perdido mucho tiempo en escribir muchas cosas porque luego no teníamos claro cuáles eran importantes y cuáles no. Además, muchas de las cosas que queríamos asegurar estaban en el propio procedimiento, con un estilo de protocolo, y realmente nos dimos cuenta de que la mejor manera de asegurar que algo importante se haga no es tanto con una indicación en el procedimiento sino con un registro o con un indicador que nos ayude de la forma más fácil posible a saber cada cierto tiempo si estamos consiguiendo lo que queremos. En ese vuelco que le dimos vimos que teníamos muchas debilidades, y entonces nos planteamos tratar de hacer pocas cosas, pero que fueran realmente importantes para nosotros. Además, como somos una organización bastante diversa, con muchos servicios, muchas actividades y con bastantes procesos, nos pusimos como objetivo tratar de simplificar al máximo todo lo que es el sistema documental y todo lo que es el sistema de gestión, especialmente con el apoyo de la informática. Nos propusimos también revisar y debatir los enfoques con las personas, para hacerlas partícipes de todo aquello, hacer los procesos a una sola página, en una sola página que estuviera todo, y el control, como os decía, vía indicadores y registro. Eso enlazado con los planes de gestión, es decir, que los indicadores de cada proceso estén en el plan de gestión o en el listado de indicadores de tal servicio.

Todo lo tenemos en una intranet, lo que es una forma de asegurar que todo esté en un solo sitio y que a la vez sea fácil de acceder para todas las personas y con seguridad.

En cuanto a personal, básicamente en los últimos años nos hemos centrado en hacer esfuerzos grandes en formación, en participación, en comunicación y en reconocimiento. Creo que es a lo mejor donde estamos más verdes, estamos en ese camino, empezando a orientarnos a implantar una gestión por competencias, que además ayuda a fundamentar los planes de formación. Lo que sí que hemos empezado a hacer hace algunos años es aplicar por ejemplo evaluaciones de desempeño ante cambios de categoría o promociones.

Finalmente, en cuanto a gestión de la información, sobre la base de la misma idea, de simplificar, simplificar y simplificar, pues lo que queríamos eran los menos papeles posibles, el menor tiempo posible dedicado a tratar o trabajar esos papeles o esos formularios informáticos, es decir, que todo fuera lo más fácil posible. Que no haya duplicidades, que si se escribe un DNI sólo lo escriba una persona en un momento dado y que quien lo necesite en cualquier momento pueda acceder a ese DNI y que además todo eso genere automáticamente los indicadores y que se adapte a los procesos, no a la inversa. Es decir, es distinto

comprar un programa informático estandarizado y adaptarlo a tus procesos que diseñar el sistema informático a partir de tus procesos. Lo que hicimos, una vez que teníamos algunos procesos, por ejemplo, de planificación centrada en la persona, es hacer el proceso o poner las pantallas informáticas en el suelo o en hojas, llamábamos al informático y le decíamos: “eso es lo que queremos”.

→ **CELIA MARÍA ARMESTO**
Equipo Preescolar na Casa, Galicia

“Aunque estamos en vías de implantación, sí puedo decir que todo lo realizado hasta ahora fue positivo, los profesionales valoran el trabajo y le ven la utilidad.”

La Fundación Preescolar na Casa es una de las ocho entidades que la Obra Social de Caixa Galicia selecciona para apoyar en la implantación de un sistema de gestión de la calidad.

Con una experiencia de 30 años de trabajo, lo que empezó en el seno de las Cáritas de Galicia como un programa de compensación escolar en las áreas rurales dispersas y aisladas de nuestra comunidad, es un programa de formación de padres con niños en edades comprendidas entre los 0 y 3 años, con entidad jurídica propia.

El hecho de que estemos a punto de celebrar el 30 aniversario es un indicador de cierta calidad, o cuanto menos, de que ofrecemos un servicio que responde a los intereses de las familias. Que participen en torno a 4.000 familias bien podría ser un indicador de calidad -hasta hace poco este con indicador nos era suficiente-.

Al iniciar cada curso, el fundador del programa siempre insistía en la frase “el trabajo bien hecho será lo que nos legitime ante la sociedad”. Esta frase creo que puede extenderse a todos los colectivos que integramos el grupo de calidad que estamos siendo apoyados por INTRESS con la colaboración de la Obra Social de Caixa Galicia.

Todos buscamos la excelencia en lo que hacemos y hasta ahora procuramos hacerlo dentro de nuestras organizaciones, formándonos, evaluando a nivel interno los resultados, debatiendo y analizando lo que hacemos. Pero esto no es suficiente; en nuestro

caso todos los profesionales venimos del mundo de la educación, sabemos mucho de aspectos pedagógicos, de metodologías de intervención, pero no sabemos nada de gestión, y menos de gestión eficiente y eficaz que conduzca a los resultados de la manera menos costosa personal y profesionalmente. Gestionamos los programas como la intuición nos indica o, en nuestro caso, después de 30 años, como la experiencia nos ha ido indicando.

Aquí es donde entra en juego la oportunidad que Caixa Galicia, vehiculada a través de INTRESS, nos presenta a 11 entidades gallegas para un primer programa, de las cuales quedamos ocho para un segundo paso: la certificación.

Creo que hablo en nombre de las ocho entidades cuando digo que lo que nos interesaba era aprender; nuestra primera meta no era la certificación oficial, esto vino después. El trabajo sin la presión de la certificación hizo que fuésemos con cierta calma, pensando y adaptando cada concepto a la propia organización.

El grupo de trabajo creado con entidades del tercer sector fue de lo más enriquecedor como personas y como profesionales:

- Nos ha permitido tener una visión de lo que se está haciendo en nuestra comunidad autónoma en el campo de los servicios sociales y educativos.
- Nos ha permitido conocer cómo los demás afrontan determinadas situaciones y así poder buscar respuestas para resolver las propias. A pesar de las diferentes necesidades a las que responder desde cada organización, hay muchos aspectos que son similares.

Las sesiones de trabajo consistían en reuniones grupales una vez al mes que se completaban con las sesiones individuales en cada organización. En éstas se crea un equipo de trabajo con representantes de cada una de las áreas que componen cada entidad. Esto lleva a implicar no sólo a la dirección, sino al resto de profesionales en la mejora continua.

En la actualidad las ocho entidades funcionamos como una red autonómica. Utilizamos el teléfono y el correo para comentarnos aspectos, resolvernos dudas, pasarnos materiales

elaborados en cada organización y limar agobios que, ya sí, la novedad de la implantación del sistema nos pueda producir.

¿Qué nos aporta la información recibida?

- Conocer la situación de partida propia para gestionar una entidad con calidad.
- Tomar conciencia de lo que nos falta.
- Situar todo el trabajo dentro de un sistema bien engranado, en donde todos tenemos un papel, que según desempeñemos contribuimos o no a los resultados.
- Un sistema compuesto por procesos a través de los cuales podemos evidenciar lo que antes no era más que una intuición.
- Una documentación e información valiosa, en la que destacaría una aplicación informática que nos permite tener todo ordenado de manera coherente y lógica.

Principales dificultades para la implantación

- La principal preocupación que teníamos en Preescolar na Casa era la de no elaborar cosas nuevas que nos llevaran a perder la identidad. Un programa con una trayectoria de 30 años tenía elaborada cantidad de documentación, alguna reciente, con lo cual no se trataba de crear nada nuevo, sino de consensuar y ponerla en relación con el nuevo enfoque. Al hacer esta revisión nos dimos cuenta de los aspectos que eran poco concretos. En el campo educativo tenemos una cierta tendencia a hablar de generalidades, nos cuenta mucho descender al campo de lo concreto. Esta revisión nos obliga a escribir sólo aquello que podamos demostrar: sólo es programa lo que hacemos y podemos demostrar, lo demás es un tratado más o menos bien escrito; de esta manera paliamos una cierta sensación de frustración porque siempre nos parecía que no llegábamos a las pretensiones iniciales.
- Rechazo a elaborar materiales que no fueran a ser útiles y que supusieran más trabajo.
- Otra dificultad a la que nos enfrentamos, precisamente por lo anterior, por tener que

definir y redefinir, es el poder compaginar esta reflexión con el resto del trabajo en la entidad.

- La carga inicial de trabajo, que oculta los beneficios que aportará, generando cierta tensión por tener todo elaborado.
- La resistencia al cambio en los profesionales.
- Que el sistema fuese entendido como un paso más para la mejora para demostrar y poner en valor de cara a las clientes, financiadores, lo que hacemos.
- El rechazo a dejar constancia por escrito de lo que se hace.
- El coste inicial económico que, como entidades sin ánimo de lucro, nos cuesta afrontar.

Ventajas de la implantación

- Debido a la necesidad de definir el programa, estamos en vías de implantación. Sí puedo decir que todo lo realizado hasta ahora fue positivo, los profesionales valoran el trabajo y le ven la utilidad.
- El resto de organizaciones que ya lo están implantando empiezan a ver la utilidad en términos de unificación de los servicios, en términos de reflexión, de debate sobre lo que cada uno hace dentro del mismo, en términos de ahorro económico al tener las cosas más definidas.
- El ser referentes para el resto del sector que se empieza a animar en este sentido, y que “aprovecha” nuestra experiencia y las equivocaciones que podamos haber cometido para no caer en ellas.
- La madurez que en un año adquirimos como entidades a pesar de llevar en el sector tiempo.
- En definitiva, iniciamos un proceso que ya supone un reto en sí mismo.

El Programa de Formación para ONG gallegas de Obra Social de Caixa Galicia

→ **GONZALO CRUZ ROUCO**
Obra Social Caixa Galicia

“Tenemos prevista la creación de un Club de directivos de ONG, concebido como un espacio de encuentro, formación e intercambio de buenas prácticas.”

La relación de Caixa Galicia con el Tercer Sector: el Programa Socialia

Caixa Galicia mantiene desde sus orígenes una relación muy estrecha con el Tercer Sector de Acción Social en Galicia. La implicación de nuestra caja de ahorros con el tejido asociativo es un hecho ampliamente reconocido en nuestra comunidad autónoma.

En el año 2000, Obra Social de Caixa Galicia dio un salto cualitativo importante en la relación con el Tercer Sector con la puesta en marcha del Programa Socialia, cuyo eje central es el portal de internet creado, a través del cual ofrecemos, entre otros, servicios de información, documentación y asesoramiento on-line, pero que, sobre todo, es para nosotros un recurso de gran valor para comunicarnos con las ONG.

A mediados de diciembre de 2006 el portal cuenta con un directorio de 1.230 entidades, el 69% de las cuales son gallegas. Cada mes de 2006 se han inscrito una media de 37,6 nuevas ONG, que cada vez en mayor porcentaje son de fuera de Galicia. En la misma fecha, el boletín semanal cuenta con 3.900 suscriptores.

Además del portal, el Programa Socialia tiene otras líneas de actuación:

- Formación, que incluye múltiples acciones de corta duración y un programa de formación y consultoría pionero en España.
- Investigación, resultado de la cual ha sido la primera publicación sobre el Tercer Sector gallego.

- Ofertas financieras específicas para ONG.
- Convocatorias de ayudas a proyectos sociales y de cooperación al desarrollo.
- Cesión puntual de locales a asociaciones y donación de ordenadores.
- Nuevas líneas, como la tienda solidaria on-line, en la que se venden productos de comercio justo y elaborados en centros especiales de empleo, difusión de demandas de voluntariado en medios de comunicación, encartes en la correspondencia a clientes con campañas de ONG, etc.

El programa de formación para ONG

En el año 2001 comenzamos a realizar acciones formativas periódicas para directivos y técnicos de ONG. Empezamos dedicando una atención preferente a la gestión del voluntariado, coincidiendo con la puesta en marcha del I Plan Galego del Voluntariado. En los años siguientes nos centramos en las implicaciones en materia legal, fiscal, contable y de financiación, resultado de los sucesivos cambios que se produjeron en el marco normativo que regula la actuación de las entidades sin ánimo de lucro.

Estas acciones formativas fueron siempre muy bien valoradas, ya que se trataba de temas de gran actualidad y de suma importancia para el sector, sin embargo, al ir dirigidas a todo tipo de organizaciones, con frecuencia teníamos la percepción de que para algunas ONG que cuentan con personal con mayor nivel formativo, los contenidos les resultaban básicos, mientras que para otras todo lo contrario.

Después de un recorrido de tres años impartiendo acciones formativas de corta duración y de colaborar con una universidad gallega en cursos de postgrado para la formación de directivos de ONG, en el año 2004 consideramos que existía demanda suficiente como para ofertar una formación más especializada y personalizada que conllevara una mayor implicación de las entidades participantes. Así iniciamos, con la colaboración de INTRESS, el I Programa de Introducción a la Gestión de la Calidad en ONG de Galicia, en el que participaron el primer año diez ONG.

A partir de esta experiencia, de las nuevas demandas que surgieron de las ONG participantes y de las necesidades que nos plantearon otras que aún no sentían llegado el momento

de trabajar con sistemas de gestión de la calidad, configuramos un itinerario formativo que está formado por tres programas:

1. Programa de Planificación Estratégica

Este programa, de ocho meses de duración, permite a las entidades conocer las etapas de la planificación, así como definir sus objetivos a largo plazo y desarrollar estrategias que les permitan alcanzarlos, identificando para ellos los recursos necesarios. El Programa está configurado para que al final del mismo las ONG participantes tengan redactado su propio plan estratégico.

2. Programa de Introducción a la Gestión de Calidad en ONG

En este programa, de diez meses de duración, se abordan los conceptos y prácticas comunes a los modelos de calidad sin introducir ninguno de ellos de forma particular (ISO, EFQM, ONG Con Calidad, etc.) para que en un futuro cada ONG pueda optar por el modelo de certificación que más le convenga. El programa está planteado para que al finalizar el mismo las ONG participantes dispongan de una política y objetivos de calidad y de tres procesos documentados.

3. Programa de Certificación ISO 9001

Este Programa, de diez meses de duración, aborda los conceptos y requisitos de la Norma ISO 9001 y los métodos organizativos necesarios con el fin de preparar a las ONG participantes para que puedan ser auditadas externamente y obtener un certificado de acreditación ISO 9001 reconocido internacionalmente. Las ONG que quieran realizar este programa deben haber cursado previamente el Programa de Introducción a la Gestión de Calidad.

Las ocho ONG que participan en la primera edición de este programa, que terminará en marzo de 2007, van a recibir un apoyo complementario para recabar ofertas y seleccionar de forma conjunta una empresa certificadora que se encargue de realizar la auditoría de calidad en cada una de ellas. Estas auditorías se llevarán a cabo en el mes de mayo, por lo que la certificación conjunta de las ocho ONG esperamos que tenga lugar entre los meses de junio y julio de 2007.

Con respecto a la **metodología**, todos los programas formativos contemplan:

- Sesiones de formación y de asesoramiento conjuntas para todas las ONG participantes en cada programa, en las que se potencia el trabajo en red. En estas sesiones participan dos representantes de cada ONG, uno de ellos, al menos, del equipo de dirección.
- Sesiones de consultoría en las instalaciones de cada ONG participante. En estas sesiones se recomienda que el número total de participantes no exceda de nueve personas.
- Seguimiento telefónico y por correo electrónico del trabajo realizado
- Trabajo individualizado de los participantes, dentro de su ONG, entre cada sesión de asesoramiento grupal o individual.

En el Programa han participado hasta ahora un total de 30 ONG. El grupo más numeroso, compuesto por 16 entidades, pertenece al ámbito de la discapacidad; ocho ONG trabajan con diferentes colectivos en riesgo de exclusión social (prostitución, inmigración, minorías étnicas); cuatro con infancia y juventud; y dos con personas con enfermedades mentales.

Lo más destacado de este Programa y lo que las ONG participantes valoran principalmente es la metodología empleada con la combinación de formación y consultoría en cada ONG, la adaptación de materiales al contexto del Tercer Sector, el trabajo en red compartiendo información y conocimiento y, por encima de todo, los cambios reales que se están produciendo en la gestión de sus organizaciones.

En lo que se refiere a Obra Social, a través de este Programa conseguimos establecer una relación más cercana con las entidades del sector y obtener un mayor y más exhaustivo conocimiento de sus necesidades y expectativas, lo que nos permite planificar mejor nuestras acciones e incrementar su nivel de satisfacción con respecto a nuestra entidad. Por otro lado, consideramos que este modelo de formación está suponiendo una aportación real de valor al Tercer Sector gallego y, por ello, tenemos la intención de continuar con nuevas ediciones del Programa hasta cubrir la demanda potencial que pueda haber, aunque en los próximos años somos conscientes de que tendremos que hacer un mayor trabajo de información y sensibilización que hasta ahora no ha sido necesario.

Aparte de las acciones incluidas en el programa formativo actual, en el 2007 tenemos prevista la creación de un club de directivos de ONG concebido como un espacio de encuentro, formación e intercambio de buenas prácticas que permita dar continuidad de forma periódica a la relación que se ha establecido entre las ONG y la Obra Social de Caixa Galicia, especialmente con las ONG que hayan finalizado ya el ciclo formativo.

2. IDEAS RESULTANTES DEL TRABAJO DE LOS GRUPOS

A. Financiación

- Presión para que la Administración financie los costes.
- Que la Administración, además de financiar, apoye de otras maneras.
- Ir a buscar alianzas para financiación en las entidades privadas, sean cajas de ahorros o no, y a través de los departamentos de Responsabilidad Social Corporativa, que parece ser que pueden estar más abiertos a estas colaboraciones.
- No pedir dinero, sino pedir capital de conocimiento, es decir, personas expertas en gestión de calidad que puedan ayudar a las entidades a mejorar su gestión.
- Apoyos en la universidad.

B. Modelos

- No se trata de crear un modelo y que todo el mundo pase por él, sino que haya libertad para las ONG de escoger un modelo, ya que el modelo no es lo más importante. Aunque también la idea es que haya un modelo del Tercer Sector que se potencie, y que después cada entidad haga lo que mejor le convenga.
- Personalización del sistema de gestión de calidad: que cada uno pueda expresar los valores que tiene y sobre los que ha trabajado durante muchos años. Y que no se tra-

te de crear una cultura nueva en cada entidad, sino que cada entidad pueda desarrollar y potenciar la cultura que ya tiene a través de cualquier sistema de gestión de calidad.

- Sea cual sea el modelo, conceder el protagonismo a los usuarios, hacerlo para los usuarios y con los usuarios.

C. Otros aspectos

- Una nueva cultura organizativa, centrada en el liderazgo participativo, centrada en los grupos de interés y con su implicación, una cultura que revierta a la sociedad para que la sociedad se implique en las ONG.
- Trabajar en red es muy positivo, pero con dificultades que hay que ver cómo se solucionan. La heterogeneidad en los tamaños, los diferentes sectores, diferentes tipos de situaciones jurídicas, diferentes tipos de comunidades –locales, regionales...- toda esta heterogeneidad dificulta el trabajar en red, pero estas dificultades se pueden superar.

3. CONCLUSIONES

Dificultades para implantar sistemas de gestión de calidad.

- Consultorías poco habituadas a las ONG de acción social.
- No todo el mundo ve un sentido a implantar SGC.
- El lenguaje de los sistemas establecidos es distante al habitual en nuestras entidades.
- Se puede ver como un trabajo burocrático.
- Entorno muy inestable, con dificultades de financiación y formación de las personas.

Ventajas/beneficios

- Clarifica las acciones que hacemos.
- Mejora el diagnóstico de nuestras entidades.
- Mejora de la comunicación interna.
- Mejora de la comunicación externa.
- Mejora de la documentación para las personas nuevas que entran en la entidad.
- Da más confianza a los financiadores.

Futuro

- Exigir un apoyo de la Administración Pública en la financiación de la implantación de sistemas de gestión de calidad.
- Introducir la gestión por procesos que integre todos los requisitos de obligado cumplimiento.
- Construir un sistema de calidad propio de las ONG de acción social que sea una opción válida y operativa, junto a los sistemas más relevantes como el ISO o el EFQM.



Taller 2.

Taller 3

La satisfacción de los clientes

COORDINADOR:

→ Jesús E. Martín
Gerente de UNAD

DESARROLLO DE LA SESIÓN

En este taller, el coordinador realiza una introducción sobre el término cliente, para dar paso a la presentación de tres experiencias de aplicación de sistemas de satisfacción de los clientes. Una vez realizadas las exposiciones se abre el debate general sobre las mismas con diferentes preguntas y aportaciones de puntos de vista y experiencias por parte de los asistentes. A la finalización, el coordinador realiza una lectura de las conclusiones del debate.

1. INTRODUCCIÓN

→ **JESÚS E. MARTÍN**
Gerente de UNAD



Jesús E. Martín. Gerente de UNAD.

“A veces podemos caer en el problema de montar un maravillosos y complejo sistema a nivel organizativo, y nos olvidamos de que la razón de ser fundamental es dirigir nuestras acciones hacia los beneficiarios.”

Me gustaría que reflexionásemos un poco sobre el término cliente, entendido como el destinatario, beneficiario o usuario de las acciones de nuestras organizaciones. En todas las definiciones y

en todos los planteamientos de calidad se habla siempre de satisfacción, de cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Esto aparece en innumerables sistemas de mejora continua y en cambio a la hora de investigar, e incluso a la hora de preparar esta mesa, no me ha sido tan fácil encontrar experiencias prácticas sobre cómo en el Tercer Sector esto se materializa en algo concreto.

Se habla mucho en nuestro sector también, sobre todo cuando trabajamos con personas y

la mayoría de nuestras acciones van dirigidas a cambiar de alguna manera la situación social y mejorar la calidad de vida de nuestras personas, que eso es muy difícil de medir, que es una cosa muy intangible, que no tenemos verdaderamente la manera de hacerlo... Entonces vamos a tratar también, aprovechando que somos poca gente, de abrir un espacio de debate y de reflexión sobre todas estas cuestiones a partir de experiencias prácticas y concretas.

En definitiva, todos los sistemas y los planteamientos de mejora continua van dedicados y dirigidos hacia las personas, nuestros socios, nuestros clientes, nuestros beneficiarios, nuestros destinatarios. Y a veces podemos caer en el problema de montar todo un maravilloso y complejo sistema a nivel organizativo, y nos olvidamos realmente de que la razón de ser fundamental es dirigir nuestras acciones hacia los beneficiarios. Éste creo que sería otro punto que tenemos que tener en cuenta y que muchas veces se nos olvida.

Vamos a pasar a tres experiencias muy concretas sobre cómo distintas organizaciones se han planteado este tema de la satisfacción de los clientes, beneficiarios o destinatarios. Vamos a intentar que se respondan a preguntas como: ¿por qué consideran que la satisfacción de los clientes es importante? ¿Cómo están abordando este tema? ¿Qué dificultades se han encontrado cada una de estas organizaciones a nivel práctico y a nivel real? ¿Qué ventajas, qué beneficios están obteniendo, cómo lo están aplicando y cómo lo están utilizando?

Hemos elegido tres organizaciones de diferentes sectores y ubicadas en diferentes zonas geográficas. Por un lado, la Asociación Goiztiri del País Vasco, que trabaja sobre todo con exclusión social y con incorporación socio-laboral. Luego, también tenemos otra organización de Madrid que trabaja fundamentalmente con discapacitados, y luego una organización de Catalunya que trabaja con distintos tipos de excluidos, fundamentalmente con mayores, drogodependientes, inmigrantes, menores, etc.

José Antonio Macarro, de la Asociación Goiztiri del País Vasco, es educador social y trabaja fundamentalmente con excluidos sociales, drogodependientes, inmigrantes, etc., en pro de su incorporación socio-laboral.

Enrique Galván es psicólogo de la Fundación Gil Gayarre, que trabaja con discapacitados en Madrid, y también es el responsable de calidad de la misma.

Pilar Rodríguez es directora del área sociosanitaria de ABD y a su vez también es responsable de Calidad. Ésta es una entidad que interviene con mayores, dependientes, menores, etc. en Cataluña.

2. PRESENTACIÓN DE EXPERIENCIAS

→ JOSÉ ANTONIO MACARRO

Asociación Goiztiri

“Para nosotros gestionar la satisfacción tienen que ser un trabajo continuo, y hay que descubrir al cliente día a día. Y cada ONG tiene que utilizar su modelo.”

La Asociación Goiztiri nace hace aproximadamente 12 años con un proyecto muy sencillo de toxicomanías. Hace unos diez años nos planteamos el tema de la calidad y tuvimos la suerte de que la Fundación Vasca para la Calidad estaba en esos momentos muy sensibilizada con este tema e hizo un curso apoyado con dinero de formación continua para entidades sin ánimo de lucro que quisieran implantar un modelo de calidad. Ellos siempre han optado por el modelo EFQM. Entonces, estuvimos durante bastantes años haciendo un curso en que un consultor nos formaba sobre un tema práctico, teníamos que hacer la práctica, devolvérsela a él, nos la corregía, y nosotros teníamos que ir aplicando todo eso a la asociación.

La primera dificultad que tuvimos fue que esto no quedase en las dos personas que nos íbamos a formar ahí. Al principio, en la asociación éramos cuatro personas, y ahora estamos hablando de cerca de 50 con dos empresas de inserción. Y creo que mucho se debe al proceso de calidad y a medir y a trabajar en cada momento sabiendo las expectativas de nuestros clientes.

Una primera discusión muy fuerte que tuvimos fue el tema de la misión, visión y valores. Yo me empeñé mucho en que ya desde la misión, si queremos trabajar con satisfacción del cliente, la organización tiene que estar orientada a satisfacer esa medida. O sea, las expec-

tativas del cliente son para nosotros lo principal. Luego ya veremos si podemos satisfacerlas o no, si nos tenemos que empeñar en hacer un proyecto o no. Es decir, que desde el principio la organización, en su misión o en su visión, tiene que tener ya la orientación hacia la satisfacción del cliente.

Estamos declarados de utilidad pública. Esto conlleva que hay que presentar una transparencia. Te viene un auditor, no cuesta nada, y sobre todo que tiene que estar muy separado lo que es la parte técnica de lo que es la asociación. O sea, lo que son los voluntarios, lo que es la junta directiva y como la junta directiva no pueden ser profesionales de la asociación, tiene que estar totalmente separado. Tenemos una certificación de Premier, que es una adaptación de la EFQM a la pequeña y mediana empresa. Fuimos la primera organización sin ánimo de lucro en hacerlo. Tiene la ventaja de que coges el auditor que quieres y la Administración te lo paga y después de la certificación, que es en lo que estamos ahora, vienen medidas de mejora.

Empezamos a trabajar con toxicómanos, pero hoy en día abarcamos muchos más colectivos, con una gran variedad de programas.

Aspectos previos: a nosotros nos parecía y nos parece muy importante que el líder, entendiéndolo como líder no sólo el gerente de la organización, sino también cada director de programas, tienen que estar implicados, y tienen que entender que si no conocen las expectativas de sus usuarios, entonces ¿en qué estamos trabajando?. Todos los líderes, y yo diría más, todo el que trabaja con nosotros tiene que estar implicado en este proyecto. Y la dirección más, tiene que estar implicada en el dinero, y en todo lo que supone medir la satisfacción de los clientes.

Nosotros al principio hicimos las cosas de forma puntual. Es decir, medimos la satisfacción del usuario porque estábamos en un local muy viejo y cutre y todas las encuestas nos decían que aquello tenía que cambiar. Entonces medimos la satisfacción en varios parámetros para demostrar a la junta directiva primero, y al Ayuntamiento de Barakaldo y a la Diputación de Vizcaya después, que no había derecho que por trabajar con excluidos estuviéramos en un local que no reuniera las condiciones mínimas. Nos parecía que aquellos datos nos daban más validez. No era la opinión de los profesionales, eran las encuestas de satisfacción. Y tuvo sus resultados, porque en muy poquito tiempo se gestionó un local nuevo.

Luego, nos pareció que como estrategia estaba bien, pero que teníamos que ir hacia un tema de gestión de satisfacción, que no se quedase en medir la satisfacción de una cuestión puntual, sino que tenía que estar todo organizado, con indicadores, presupuesto, personas. Había que entender la satisfacción de los clientes como un proceso en que se mide todo. Y ese proceso nos va a llevar a la fidelización.

Factores para mejorar la satisfacción:

- Cultura de la organización orientada al cliente.
- Apoyo persistente e intenso de la dirección.
- Uso de herramientas.
- Adoptar medidas de seguimiento de los resultados (que haya alguien que analice los datos, etc.)
- Identificación de oportunidades de mejora.
- Entrenamiento del personal.

Hay que plantearse herramientas. Lo que os puedo recomendar es que, aunque tengáis un marco, os las tenéis que hacer vosotros. Y tiene que haber alguien que haga el seguimiento, que recoja y analice los datos. Tiene que haber entrenamiento del personal, sobre cómo pasar la encuesta, o cómo plantear un grupo, porque si no puedes generar mucha insatisfacción. A veces es bueno también tener un sistema de reconocimiento.

¿Qué se entiende por cliente? Nosotros tenemos identificados cuatro tipos de clientes:

- Cliente usuario, y dentro de éste el proceso de acompañamiento a la inserción social y laboral sería el programa clave.
- Cliente financiador.
- Cliente interno, que somos todos los que trabajamos allí.

- Cliente proveedor. Dentro de la filosofía de la calidad, el que te deriva es el proveedor. No es el proveedor de material. Es el trabajador social, la Diputación, los colegios, los que nos están mandando los casos, las personas, éstos son los clientes proveedores para nosotros.

Sobre las expectativas: en el proceso de acompañamiento que es el clave, se hace la acogida y en esa acogida se les pregunta por qué han venido, qué quieren hacer, etc. de forma muy suave. Pero una vez que se va a diseñar el proceso de desarrollo individual, que es nuestra herramienta, el que ha sido designado como tutor o tutora de ese caso, le va a preguntar a ese chico o chica: “¿Qué te gustaría a que ocurriera en los próximos seis meses?”. Un marco amplio, y él te va diciendo. Ese tutor ya está trabajando con las expectativas desde el principio.

En la Diputación, el que te da el dinero, pues una cosa parecida. Con los trabajadores sociales, parecido. Y con nuestros propios trabajadores, igual. En la encuesta preguntamos “¿A ti cómo te gustaría que fuese la asociación?”.

¿De dónde vienen los problemas?

- De no saber qué es lo que esperan los clientes.
- Si conoces las expectativas pero no se establecen los procesos adecuados para satisfacerlas.
- Presentación realizada de forma inadecuada.
- Desequilibrio entre lo prometido y lo dado: éste es un problema muy grave.

Sobre todo, los problemas vienen de no saber lo que esperan los clientes. Un ejemplo: nosotros medimos la satisfacción con los chicos inmigrantes y una de las cosas que nos planteaban siempre era que les habíamos conseguido empleo, que estaban bien, pero que la salida de nuestros hogares, de las residencias que gestionamos nosotros, un grupo de tres jóvenes marroquíes, por ejemplo, cobrando cada uno 200.000 pesetas, no había nadie que les alquilara una vivienda, y siempre nos decían lo mismo. Nosotros preguntábamos a los propietarios de esa vivienda en la que estaban ellos viviendo si se la podían alquilar a ellos directamente y nos decían que no. Y ahora hemos montado un sistema, una inmobiliaria

social, en la cual nosotros nos hacemos cargo del alquiler de la vivienda y a su vez la realquilamos al usuario. ¿Qué ha pasado? Que ahora nos viene gente que hace la acogida y no nos dicen que su expectativa es entrar en esta vivienda, pero al cabo de un tiempo te das cuenta de que esa persona lo que quiere es una vivienda. Y nosotros nos volvemos locos, porque no viene al curso, le echamos la bronca. Y claro, es que la expectativa no la ha dejado clara desde el principio. Eso genera mucha insatisfacción, porque luego no puede entrar en una vivienda, porque no las hay para todos. Otras veces conocemos las expectativas pero son imposibles en ese momento. Otras veces son proyectos que tenemos en mente pero no sabemos cómo hacerlo. Es el problema del desequilibrio entre lo prometido y lo dado, que me parece un problema muy grave de muchas organizaciones.

En cuanto a las expectativas, las hay de dos tipos:

- Controlables:

- Lo que comunicamos. Hay que tener mucho cuidado con lo que se les dice a los usuarios, para no generar expectativas falsas.
- El precio (pensar que como el servicio es gratis, es malo).
- Lo tangible.

- Incontrolables:

- Comunicación, el boca a boca. Por ejemplo, el boca a boca ha hecho que vengan muchas personas directamente, y no sabemos qué hacer con el acceso directo, no sabemos nada de sus expectativas, y ahora mismo estamos en un 40% de acceso directo.
- Las experiencias anteriores.
- El esfuerzo.
- Necesidades, características y circunstancias personales.
- Hábitos, actitudes sociales y características del entorno.

Para mí la orientación hacia cliente hay que entenderla como un proceso clave dentro de la organización.

Un consejo si os vais a meter en este campo: un autodiagnóstico.

- Qué es lo que aportamos al cliente:

- ¿Sabemos cuales son sus necesidades y expectativas?
- ¿En qué grado las cumplimos?
- ¿Sabemos cuales son las principales características de nuestros servicios? ¿Qué valor añadido aportamos?
- ¿Estamos posicionados en relación con la competencia?
- Grado de flexibilidad en la ONG

- Qué es lo que queremos obtener:

- Tipos de clientes, segmentación.
- Valor que la ONG les otorga.
- Servicio diferenciado por cliente.
- Fidelizar al cliente actual o buscar nuevos clientes.
- Tener datos relevantes sobre el cliente.
- Disponer de información sobre abandonos.
- ¿Está accesible la información?.
- ¿Qué piensan de nosotros nuestros clientes?.
- Considerar algún tipo de atención al cliente.

Nosotros cuando nos metimos, lo primero que empezamos a discutir es qué ofrecemos a nuestros clientes. ¿Qué vamos a vender a la Administración y al usuario? ¿Qué necesidades tiene cada uno? Cada organización tiene que plantearse. Y nosotros determinamos que para nosotros lo clave, como está reflejado en la misión, era la satisfacción y el trabajo en las expectativas y las necesidades sociales, y adaptarnos a las nuevas necesidades sociales.

Luego, ¿qué es lo que queremos obtener antes de empezar? Aquí nosotros estuvimos discutiendo mucho con la tipología del cliente. Y había como dos cuestiones muy básicas: algunos decían que el cliente era el que pagaba y otros decíamos que no, que tú puedes medir la satisfacción de un proceso aunque no te lo esté subvencionando nadie. Y segmentación; no es lo mismo medir la satisfacción de un grupo de adolescentes que de toxicómanos. Nosotros ahora tenemos un problema: en nuestra asociación tenemos un 60% de inmigración, con unos problemas de lectura y escritura muy graves. Entonces, estamos planteándonos cómo medir la satisfacción con estas personas.

Por ejemplo, en la Administración. Cuando empezamos con el proceso, a la Administración, a las trabajadoras sociales y a los que nos proveían gente en general, les dijimos que les íbamos a hacer una encuesta sobre cómo valoraban nuestro servicio, y la respondieron tres. Entonces, empezamos a distinguir entre el que tiene responsabilidad política y el que tiene responsabilidad técnica. A éste hay que hacerle partícipe de este proyecto como uno más: tenerle informado, invitarle a que vaya... O sea, “me has dado este dinero, ven y puedes ver cómo lo empleamos, los archivos están abiertos, etc.” Al técnico hay que hacerle partícipe de la medición. Al político, ojo con ellos: primero, hay que hablar con ellos antes de entrar en la subvención y luego hay que tener una relación formal y una informal; en la formal hay que reunirse y evaluar, y en la informal hay que invitarles a tomar un café. Nosotros por ejemplo hemos invitado muchas veces al diputado a que venga a cenar a varios pisos que tenemos con personas inmigrantes, o hemos invitado a un concejal a que vaya a cenar al piso de mujeres presas que tenemos. Pero como a un político le deis una encuesta escrita, o peor, le hagáis una encuesta por teléfono, ya os podéis olvidar, porque encima quedáis mal.

A los trabajadores las solemos hacer por escrito, una vez al año, o dos veces, depende. Por ejemplo, si ha entrado mucha gente nueva, procuro hacerla poco después de que entren. Pero ojo con lo que sale y luego cómo se transmite todo lo que sale en las encuestas.

Hay un punto que nos parece muy difícil: ¿cómo se miden los abandonos? Los abandonos dan una información buenísima. Pero claro, las experiencias que hemos tenido han sido fatales, y me han mandado por ahí. Nosotros hemos hecho varias estrategias: desde hablar directamente con la persona que ha abandonado el proyecto a hablar -si esa persona ha sido derivada de un módulo social- con la persona que lo ha derivado. De ahí se saca información muy, muy buena. Creo que se saca más información de los abandonos que, digamos, de lo común. Lo que pasa es que es muy desagradable, pero hay que saber por qué una persona abandona un curso. Porque a veces nos llevamos sorpresas. Puede ser por malo o por bueno. Mucha gente, igual es que simplemente ha buscado trabajo y no te lo ha dicho porque el trabajo es ilegal, y no tiene la suficiente confianza contigo para explicártelo. En el sector de la inmigración esto pasa mucho. Incluso a veces intentamos medir estos abandonos a los seis meses, cuando ya ha pasado un tiempo, con más tranquilidad, les preguntamos directamente. No para que vuelvan, sino para obtener información.

Nosotros aquí siempre tenemos un problema. Ya he comentado antes que preguntamos las expectativas desde un principio. Pero claro, el usuario que está siguiendo el proceso, a veces me dice: “si sois los únicos que me atendéis, como le voy a poner mal a esta chica, con lo maja que es, con lo bien que da el taller”. No hay cultura en la población de exclusión de medir la satisfacción. El local sí te lo pueden entrar a medir, pero en la satisfacción o la insatisfacción que genera su proceso de acompañamiento, ahí tenemos una gran dificultad, que creo que ya hemos hecho la tercera encuesta y seguiremos intentándolo, a ver cómo medimos ese proceso de acompañamiento. Y hay que ver quién lo mide, a ver si lo tiene que medir el tutor u otra persona.

El cuándo también es un problema: si medir en unas fechas concretas o al acabar el curso. Claro, para los que han acabado, todo es maravilloso. Pero ¿y los que lo han dejado?

Y esto es lo que nosotros utilizamos:

- La encuesta.
- Grupo de diagnóstico. Nos juntamos varias personas con usuarios de varios colectivos.
- El buzón de sugerencias. No lo recomendamos, no es útil. También tenemos un libro de reclamaciones que nos exige la Administración, pero no hay ni una.

- La encuesta en profundidad. En el caso de los inmigrantes nos lo estamos planteando así, hacer una encuesta en profundidad con un intérprete.
- Grupos de discusión. Muy parecido al grupo de diagnóstico.

Todo esto sale de recursos propios. Se destina un dinero y un tiempo, más tiempo que dinero. Económicamente no cuesta tanto.

Una vez que ya se ha diseñado hay que realizar la recogida de información, luego el tratamiento de datos y al final se hace un informe de conclusiones. De éste salen cantidad de oportunidades de mejora. Y luego volvemos a empezar.

Al hacer nuestras propias herramientas, las hemos cambiado varias veces, y tampoco estamos satisfechos de cómo lo hacemos.

Para nosotros gestionar la satisfacción tiene que ser un trabajo continuo, y hay que descubrir al cliente día a día, y cada ONG tiene que utilizar su modelo.

→ ENRIQUE GALVÁN Fundación Gil Gayarre

“Ahora sabemos que las competencias clave que los profesionales tienen que tener para ellos son: que les escuchen, que les traten, que resuelvan sus problemas y que les atiendan cuando piden cosas.”

Venimos a contar una experiencia en una organización que va haciendo sus pinitos, pero no tenemos una implantación de sistemas totalmente definida. Cuando Jesús Martín (Gerente de Unad) nos invitó a participar, nosotros pensamos que podría ser interesante contaros una experiencia muy concreta del campo de la discapacidad intelectual.

Nosotros nos movemos en el ámbito FEAPS, en FEAPS Madrid. Y cuando trabajas con discapacidad intelectual, ya se ha dicho aquí en otros momentos, te preguntas cómo puedes medir la satisfacción de personas que tienen discapacidad intelectual. Y es algo que nos

interesaba mucho. Nosotros trabajamos con la Facultad de Informática de la Universidad Politécnica. Ahí hay un departamento denominado Grupo de análisis de decisiones.

¿Cuál era nuestra idea? En una entidad que lleva 50 años funcionando, donde las personas con discapacidad intelectual pueden llevar tranquilamente 20 o hasta 30 años en la entidad, ¿cómo hacíamos posible que esas personas se incluyeran en el plan de calidad? Nosotros tenemos centro educativo, centro de día, residencias, centros ocupacionales, y atendemos 600-700 personas con discapacidad intelectual y sus familias.

En el 2000 nos hicimos un pequeño plan de calidad muy sencillo, que era empezar a conocer qué opinan los distintos clientes de la organización y luego crear alguna herramienta de gestión como las cartas de servicio, para ir poco a poco. Pero quisimos hacerlo bien, porque si no, se puede generar una información de segunda categoría. Es decir, la información que nos va a dar la Administración tiene mucho peso. La información que nos va a dar la familia, que es su tutora y la que va a decidir, también tiene mucho peso. La información que nos va a dar la persona con discapacidad intelectual, ¿qué peso va a tener? ¿Cómo podemos vender la idea de que en nuestro plan de calidad la persona con discapacidad intelectual es un agente de primer orden? Entonces, eso nos suponía un reto, y por este motivo buscamos gente que pudiera ayudarnos. Así llegamos a la Universidad.

Nosotros ya veníamos haciendo cuestionarios para profesionales, para familias e incluso para el entorno. Y empezamos a plantearnos cómo hacer un cuestionario para las personas con discapacidad e hicimos una prueba piloto. Ya anticipo: esto es para determinadas personas que tienen discapacidad intelectual, para otras, esta determinada experiencia no nos va a servir. Elegimos 20 personas, seleccionamos unos entrevistadores y les dimos formación. Estos entrevistadores no son de la organización, es gente del entorno pero no son los profesionales. A esta gente se le formó sobre todo en cuanto a generar un clima propicio para que esa persona pudiera volcar qué le parece lo que recibe. Claro, hay que pensar que muchos llevan 20 o 30 años, y teníamos experiencias que nos habían hecho reflexionar mucho. Una de ellas es la siguiente: hay unos grupos de personas con discapacidad que llamamos autogestores. A estas personas se les propone que defiendan sus derechos de una manera activa, que descubran que pueden recuperar parte de sus derechos y obligaciones, que las tienen cedidas a la familia o al centro y que ellos las puedan gestionar de una manera más autónoma. Pues ese movimiento de grupos nace en los 90 y nosotros par-

ticipamos muy animados. Reunimos a gente que creímos que tenía mucha capacidad, que creíamos que iban a estar encantados de participar en esta experiencia y... nos llevamos un chasco tremendo. No quisieron participar. Los grupos de autogestores se formaron con otras personas más jóvenes, los otros dimitieron porque no les casaba que una institución con la que habían tenido un tipo de trato, ahora tuviera que cambiar, no entendían el porqué, no tenían fe en eso. Eso nos hizo pensar que había que captar la satisfacción del cliente también en este contexto, digamos de colectivo más cautivo, que a lo mejor en otros entornos.

El diseño mínimamente partía de ver qué tipo de personas podían incorporarse a este experimento. Establecimos una preselección con un criterio: personas a las que sus capacidades cognitivas y comunicativas les permiten desarrollar una charla de tipo sencillo con un interlocutor no conocido con anterioridad.

Luego, otro elemento que nos parecía interesante era preparar el entorno. No podía ser el despacho del director, tenía que ser un sitio que no estuviera dotado de ninguna percepción de autoridad o de poder.

Había que preparar a los profesionales. ¿Qué hacíamos? Hasta el día anterior en el centro no se comunicaba a los profesionales. Sí se comunicaba que se están preparando encuestas de satisfacción, pero nuestra idea era que los profesionales no dispusieran de un tiempo grande con los usuarios para poderles comentar que les van a hacer una entrevista, para evitar que vayan preparados a la misma. Se informaba que se iba a realizar la entrevista con muy poco tiempo.

La entrevista era de carácter anónimo y voluntario. La persona que no quería participar no tenía por qué. Y habíamos preparado una serie de pictogramas para que pudieran señalar. Lo único que sí que registrábamos eran los parámetros de sexo, edad, si era residente en el centro y la actividad que realizaba, si era centro de día o centro ocupacional.

Con todo eso ya se pasaba a la entrevista. En la entrevista hay un primer momento que comentas el qué tal, cómo te va, de dónde eres, si llevas mucho tiempo aquí, si tienes amigos en la entidad, etc. La idea de este primer contacto es facilitar la relación con el entrevistador y ser capaces de prever, pronosticar si esa persona va a poder funcionar con una valoración de tres intervalos o de cinco intervalos. Hay personas que tienen capacidad suficiente para decir si les gusta muchísimo, mucho, normal, si no les gusta o si no les gusta

nada, y otras personas simplemente pueden decir: me gusta, ni fu ni fa, no me gusta. Luego se realizan una serie de preguntas, pocas y muy sencillas, y después de la entrevista en sí se dan las gracias y el entrevistador se queda solo. Y él tiene que hacer como una especie de evaluación de la entrevista. Y clasificar las entrevistas entre fiabilidad alta y fiabilidad media, o bien descartarlas porque no tienen fiabilidad. Una entrevista tiene fiabilidad alta cuando el entrevistador está convencido de que esa persona ha transmitido exactamente lo que piensa.

¿Qué preguntamos? Cosas muy simples, divididas en: elementos tangibles, fiabilidad, seguridad, empatía y capacidad de respuesta. Son dimensiones que luego podemos comparar con otros clientes, por ejemplo, con las familias, ¿qué piensan ellas de la seguridad del centro? De este modo podemos comparar resultados de familias con resultados de las personas discapacitadas.

El tipo de preguntas es:

- ¿El centro es un lugar bonito, normal, feo?
- ¿Los edificios y dependencias son cómodos, normales o incómodos?
- ¿Las actividades que realizamos te gustan, te parecen normales o no te gustan?
- ¿Te gusta venir al centro?
- ¿Escuchan tus opiniones?
- ¿La manera en que te tratan?
- ¿La confianza que tienes en los profesionales?
- ¿Cuando tienes problemas te ayudan?
- Etc.
- Acabamos con una pregunta contraste, que es: En términos generales, la Fundación o el centro, ¿cómo es?

Con toda esta información nosotros vamos a obtener una serie de resultados:

- Puntuaciones directas, lo que van valorando ellos.
- Una descripción por segmentos –los que están en residencias, los que están en centro ocupacional, los que están en centro de día-
- Segmentación por categorías –elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta...-
- Cuáles son tus puntos fuertes y débiles, según ellos.

Luego pasaríamos a la segunda parte del tratamiento de la información, que son las redes, que luego explicaremos.

El número de entrevistas que conseguimos fue de 95 en el nivel de tres intervalos, de 153 en el nivel de cinco intervalos y 44 descartados. En cuanto a los perfiles, las personas de tres intervalos puntúan más alto, además es binomial, es casi un sí o no. Y los de cinco intervalos son más críticos.

En cuanto a puntos fuertes, los 95 entrevistados de tres intervalos nos dicen que confían en nosotros y que piensan que sabemos enseñar. En puntos débiles nos dicen que no escuchamos lo suficiente y piden más atención.

Si te vas a la otra población, de 155 personas, nos dicen que las personas que les tratan saben enseñar y reciben buena atención. Los puntos débiles: los centros no son cómodos, baja confianza en nosotros y escuchamos poco.

Así, la información común es que sabemos enseñar bien, somos buenos profesionales de la enseñanza, pero que escuchamos poco. Pues esto ya es una información de valor.

Tenemos que asegurarnos de que esta información es válida. Tomamos toda la población de la escala de cinco que tiene fiabilidad alta, y vemos si realmente el perfil es consistente. Cuanta más capacidad tiene la persona, cuanta más fiabilidad, son más críticos. Pero vemos que no hay una diferencia relevante para que tumbe el cuestionario.

Todo esto sería un tratamiento tipo de los cuestionarios. Y tenemos luego la posibilidad de estudiar uno a uno, con un diagrama de estrellas, por ejemplo. Cada brazo de la estrella es una de las variables que le hemos preguntado, cuanto más amplia sea el área, más satisfacción hay, y a la inversa.

A partir de aquí nosotros sabemos que esto es lo que nos han dicho las personas con discapacidad intelectual. Pero, ¿cómo podemos comprender que esto tiene sentido?. Es decir, nuestro interés sería intentar reducir o eliminar la variable discapacidad intelectual en esa consulta. Queremos ver que esos datos son de personas que piensan eso y no de personas con discapacidad intelectual que vete tú a saber si han dicho esto o no, si les ha influido la cara que ha puesto el entrevistador... Y nos comentaron que hay un modelo que se llaman las redes vallesianas, que nos podía ayudar. Es una red de carácter cuantitativo, probabilístico, en que tú introduces toda la información sin semántica y el programa lo va relacionando entre sí, de manera que las relaciones que se establecen son causales. Lo que no te dice es si A es causa de B o B es causa de A, pero que hay una relación entre A y B sí que te lo dice, establece relaciones de dependencia condicional. Es un artefacto un poco complejo, pero a nosotros lo que nos interesa es que desde una lógica fuera del contexto de la discapacidad intelectual, fuera del contexto de nuestros servicios, fuera de nuestro conocimiento, nos digan que las personas con discapacidad intelectual pueden aportar información al mismo nivel que otros clientes.

Así, vimos que la relación que establecen con el centro las personas de la escala de tres intervalos está muy vinculada con la atención directa, con la figura del profesional, son muy dependientes de esa figura.

En cuanto al nivel de cinco intervalos, vimos que estas personas definen la calidad de los centros diferenciando el trato que reciben de los profesionales y las actividades que ellos realizan, cuando en la escala de tres estaba todo muy vinculado a los profesionales. Pero aquí te dicen: “a mí me gusta venir al centro por las actividades que realizan”, y “este centro es bueno o malo en función de lo que yo realice”. Es decir, que las expectativas a la hora de diseñar el servicio tienen que estar muy centradas en lo que les estamos ofertando, y nosotros somos muy de “café para todos”, en cuanto a horarios y actividades. Entonces, a lo mejor tenemos que pensar que hay que modificar un poco el diseño de las actividades, porque influye mucho en la idea que tienen ellos de que el centro sea bueno o de peor calidad.

Y luego, aparte de eso, nosotros creemos que tienen otra hipótesis. Y es que la capacidad, la competencia profesional está un poco armada con las siguientes variables: que te escuchen, que te traten, cuando tienes problemas, que los resuelvan y cuando pides cosas, que te atiendan. Es decir, que de alguna manera describe las competencias clave que los profesionales tienen que tener para ellos.

Entre las dos redes también hay elementos comunes, que tienen que ver con la actividad y con las relaciones con los profesionales.

Yo creo que de alguna manera lo que venía a comentar era esto: ¿cómo se puede incorporar de alguna manera y en alguna medida a las personas que tienen especiales dificultades a la hora de valorar la satisfacción? Que no lo es todo, ni tampoco es nada. Esto no sirve para todas las personas con discapacidad intelectual, lo sabemos. Pero sí que sirve con algunas. Y luego, que también es una manera de hacer compatibles los modelos de calidad de la gestión con los modelos de calidad de vida. O sea, a nosotros, en calidad de vida nos están diciendo que tenemos que ir creando mayor empoderamiento de las personas con discapacidad intelectual y en coherencia las herramientas de calidad tienen que insistir en eso. Si nosotros estamos hablando a nivel de calidad de vida de que el trato, la competencia del profesional tiene que ser más una relación simétrica, todos los diseños que hagamos en lo que son sistemas de calidad tendrán también que incidir en este tipo de cosas.

Este es el trabajo que estamos realizando, y en lo que estamos ahora es en compartir con otras entidades, es decir, que otros profesionales de otros centros nos evalúen y que nosotros vayamos a evaluar a otros centros, por compartir un poco y también por que esa experiencia salga del contexto en el que estamos.

→ PILAR RODRÍGUEZ

ABD

“Para lograr esa satisfacción, yo tengo que transmitir a esa persona seguridad y confianza. Si no, por muy bien que lo haga técnicamente, nunca lograré la satisfacción de la persona.”

Yo quiero partir un poco de la base de que la calidad no es nada, que no hacemos calidad, que lo que nosotros hacemos es dar servicios. A partir de ahí explicaré la experiencia de nuestra entidad, y me interesa mucho compartir un momento de reflexiones, porque para mí es importante. Cuando Jesús me llamó, yo no sabía muy bien qué experiencia podía aportar, muy sencilla y muy clara. Pero lo que sí yo podía aportar son dudas, reflexiones que quizá podamos compartir luego, que es mucho más interesante que el poder explicar de alguna manera breve la experiencia de nuestra entidad.

Soy incapaz de enmarcar la satisfacción del usuario si no marco la entidad donde estoy trabajando, porque la siento. Y si no somos capaces de describir, y comprometernos con la entidad en la que estamos trabajando, seremos incapaces de describir cualquier herramienta que nos ayude a mejorar el servicio o cualquier herramienta que logre identificar la satisfacción de las personas a las que atendemos, porque esto es lo que no hay que olvidar: nosotros trabajamos para y con las personas.

ABD somos una ONG declarada de utilidad pública que empezamos en 1980 trabajando con el tema de la drogodependencia. El hecho de trabajar con personas con esta problemática ya nos hizo ir visionando necesidades. Al trabajar de una manera innovadora, muy próxima a la familia, muy próxima al usuario, muy próxima a la comunidad, fueron surgiendo otras necesidades y otras problemáticas y fuimos generando nuevos proyectos, como mujer, infancia y familia, etc. Hasta llegar a lo que hoy somos, una entidad con un equipo de profesionales fabuloso, que atendemos a los usuarios de la mejor manera posible, como sabemos e intentamos aprender día a día cómo hacerlo mejor, y donde se distinguen unas cuantas áreas. Somos una entidad estatal, no solamente estamos en Barcelona, sino también en otros puntos de España. Fuimos avanzando, eso nos ha ido generando que hayamos ido creando áreas y que incluso las hayamos ido cambiando en ese proceso de cambio, y tenemos:

- Un área de drogodependencia.
- Un área comunitaria de mediación, donde prácticamente estamos en el ámbito penal y comunitario.
- Un área de inclusión donde estamos intentando trabajar estrategias para favorecer la exclusión de los más desfavorecidos.

- Área de infancia y familia, en la que hoy tenemos por ejemplo centros de atención y apoyo a familias; es la propia sociedad que va generando qué tipo de servicio necesita.
- Área sociosanitaria, con centros de atención a personas mayores y personas dependientes, básicamente promocionando la autonomía de la persona.

En todas esas áreas es inherente la participación comunitaria y el voluntariado. El voluntariado empezó ya en el año 80 con nuestra entidad, y es difícil mantener el voluntariado, pero es un voluntariado potente que nos ha enseñado mucho y que participa de nuestras actividades, al igual que el usuario.

Y esto no se entiende sin hablar de los valores. Todos hablamos de valores, y ahora queda bien. Pero en nuestras entidades, los valores son inherentes a nuestro día a día. Verbalicémoslos: ¿cómo los podemos hacer tangibles? ¿Cómo los podemos explicar? Estos son los nuestros:

- Respeto.
- Compromiso. Tenemos que estar comprometidos con lo que hacemos, si no, es imposible ofrecer un buen servicio.
- Profesionalidad. No sólo es la capacidad de tener un diseño curricular perfecto. La profesionalidad va relacionada con la aptitud y actitud de cada uno, y ofrecer lo mejor de nosotros mismos en un entorno determinado.
- Creatividad.
- Transparencia. Hay que hablar de transparencia en nuestras entidades. La gestión es costosa, nuestros servicios tienen un coste, y esto no tenemos que tener miedo en verbalizarlo.
- Adaptabilidad. Los cambios se están produciendo de una manera muy rápida, y la adaptabilidad es importante para poder organizarnos y ver cómo podemos ofrecer mejor estos servicios.

Tenemos una misión, que es fomentar un modelo de convivencia social, comprometido y solidario. Y evidentemente la utilizamos para mejorar la calidad de vida de las personas que atendemos. Siempre la palabra calidad surge en un contexto, nunca sola.

¿Y qué queremos ser? Pues a poder ser queremos ser pioneros en esa gestión de servicios de atención a personas. O sea, no tiene sentido la satisfacción del usuario si no ofrecemos un buen servicio. La satisfacción es un indicador blando, volátil, porque el grado de exigencia de cada uno es diferente. Por tanto, la calidad es algo volátil, y tenemos que hablar de cómo mejorar nuestros servicios.

ABD ya desde sus inicios contó siempre con la experiencia de que nos auditaran para saber qué hacíamos mal en algunas cosas, sobre todo en auditorías laborales, o de contabilidad, porque de otra forma no podemos subsistir.

Empezamos trabajando con el modelo EFQM cuando se empezó a hablar de calidad en servicios, porque creíamos que era el más adecuado. También nos estamos certificando con la ISO, es ya el tercer año, y yo personalmente, que llevo años intentando mejorar los servicios, pienso que todas tienen una misma base. Al principio yo era una gran defensora del modelo EFQM, porque era próximo a servicios, y con el tiempo voy procesando que voy a aprovechar de la ISO lo mejor que me ofrezca. Porque no es tanto tener la certificación, sino cómo lo hago para llegar a obtenerla.

Tenemos otros sistemas de auditorías, como el de la Fundación Lealtad, de buena práctica y transparencia, y también tenemos sistemas de gestión ambiental según reglamentos europeos y todo lo que procede en legislación, en acreditación como entidad, para poder tener un buen cumplimiento y poder mejorar así la atención.

La satisfacción de los usuarios es relativa y los instrumentos también son diferentes en cada ámbito. Lo que sí es importante es establecer unos mínimos que deben ser comunes a todas las áreas. Así, dentro del área sociosanitaria, el modelo se basa en unos aspectos fundamentales:

- El usuario, eje vertebrador de toda actividad. No puedo empezar a pasar encuestas si los profesionales, los equipos del área, no ven este modelo relacionado y basado en la persona, en el usuario, donde el usuario es el eje central de todo esto.

- Preservar la dignidad de las personas, de las personas mayores.
- Trabajar con la comunidad y el entorno. Son básicos, porque si no, lo que estamos formando son guetos.
- Garantizar un contexto de atención integral. La satisfacción de la persona es descubrir día a día qué es lo que la puede ayudar a llevar un proyecto de vida satisfactorio.
- Fomentar y favorecer la satisfacción de los profesionales. Si no hay satisfacción de los profesionales, que son quienes realizan el servicio, ya podemos realizar todas las encuestas y podemos desarrollar todo el sistema de gestión de calidad, que no lograremos la satisfacción de los usuarios.
- Contribuir a la cohesión social y a la solidaridad.
- Que los servicios sean eficaces y eficientes.
- Trabajar para que las competencias administrativas no limiten la capacidad de elección de las personas. Esto suele pasar, la Administración nos está exigiendo constantemente cada vez más.
- Y, por supuesto, trabajar con valores. No concibo el poder elaborar un instrumento sin tener incorporados los valores de la entidad.

Establecer una cultura de organización, de mejora de servicio, cuesta, y se logra con los años. ¿Por qué? Porque nunca se acaba, y lo que vamos haciendo es ir adaptando para ir mejorando.

En una residencia o en un centro de día, cuando una persona entra en el centro, normalmente le decimos cuáles son sus derechos, sus obligaciones, etc., pero ¿alguien le pregunta alguna vez qué espera de la residencia? ¿Cómo le gustaría que fuera esa residencia?

Es importante diseñar los procesos básicos, y que los hagan los propios profesionales. No diseñar 50 procesos y que queden en un libro que sólo se revisa una vez al año. Cuando

hablamos de procesos, yo siempre digo que el proceso en sí mismo puede constituir un problema, y tenemos que tener cuidado, porque la experiencia nos ha demostrado que cuando encontramos maneras de organizarnos, los propios profesionales a veces nos entusiasamos y diseñamos procesos de cualquier cosa, y establecemos muchos indicadores, y a veces obtenemos datos que no sirven para poder establecer ni plasmar objetivos. Dentro de calidad hay un montón de filosofías, y todas dicen que lo que hay que medir es lo que da valor, y lo que no sirve no se mide. Y eso es lo que tenemos que intentar.

¿Cómo medimos la satisfacción del usuario?

- A través de entrevistas individuales. Nada más llegar el usuario. No solamente queremos saber sus preferencias, sus gustos, sus necesidades, sino que queremos saber qué espera de nosotros. Y luego, aparte de lo que se pueda plasmar en su programa de atención individual, intentamos hacer entrevistas individuales cada cierto tiempo.
- A través de quejas y sugerencias. Los mayores no se quejan. Es muy difícil que haya una queja, puede ser antes de un familiar, pero hay muy pocas. No hay cultura, porque es una generación que tiene miedo, y hay que enseñarles la cultura de que la queja no fiscaliza, sino que ayuda a mejorar.
- A través de consejos de seguimiento. Son grupos de trabajo que se reúnen anualmente donde hay usuarios, familiares, profesionales y hasta la propia Administración. Es como un consejo asesor y de seguimiento sobre mejoras del mismo centro. Está establecido, tiene estatutos, actas, y se marcan objetivos para el siguiente año.
- Estudios de opinión mediante encuestas de satisfacción.
- Grupos de participación.

Voy a explicar un poco en qué consisten los estudios de opinión en una residencia de día. Estos estudios nos permiten ver cuáles son los aspectos a mejorar para poder luego plantear objetivos nuevos dentro del plan estratégico de la propia residencia. A veces he escuchado y visto que se pasa una encuesta, obtenemos un resultado, nos quedamos en que lo hacemos maravillosamente bien, porque los usuarios son muy agradecidos –y quizá el

estándar lo tenemos que poner más alto- y ya está. No es así. Hay que investigar y analizar bien estos resultados. Y hay que intentar disponer de información objetiva para poder plantear nuevos objetivos.

¿Cómo realizamos las encuestas? Pues igual son diferentes en la residencia y en el centro de día, y año a año no pasamos la misma encuesta, porque vamos mejorando y vamos adaptándonos. Llevamos años haciendo estudios de satisfacción y no existe el modelo ideal porque vamos avanzando en el tiempo y nos vamos adaptando. ¿Qué es importante? Diseñarla. No es fácil diseñar una encuesta. No sirve tomar otras encuestas e intentar aplicarlas a tu entorno. ¿Qué hacemos nosotros?

1. Identificamos las dimensiones en cada centro, y cada una tiene una serie de preguntas.
2. Luego tenemos que diseñar la población, el tamaño de la muestra. Normalmente, cuando son poblaciones finitas, pequeñas, como en la residencia, se intenta realizar a todos los usuarios. La responderán voluntariamente, y siempre la responden todos los que están capacitados y tienen la autonomía suficiente para comprender el cuestionario. Y si no, lo responden los familiares.
3. Se elige una metodología. Puede ser una encuesta telefónica, personalizada... Nosotros hemos ido cambiando la metodología. Depende en qué servicio hemos hecho encuestas telefónicas, o encuestas personalizadas, y ahora estamos haciendo encuestas por grupos de trabajo en las que se da a los usuarios el tiempo que les apetezca para poder responder a las preguntas.
4. Hay que validar la encuesta. Esto significa hacer un pre-test en el campo y validarla con personas mayores. No sirve de nada si no se valida. Por temas de comprensión, por temas de facilitación de datos, de extensión, siempre depende de lo que queramos obtener.
5. Cuando está validado el cuestionario se pasa la encuesta y su aplicación depende. Por ejemplo, con las familias nosotros tenemos varios circuitos de información presencial e incluso realizamos informes mensuales escritos del estado de la persona de la residencia que les enviamos por correo. Como tenemos establecidos esos canales de comunicación, aprovechamos para enviarles la encuesta –que siempre tiene que ser anónima- por correo.

6. Recogemos los datos.

7. Los analizamos.

8. Hacemos un informe para luego poder plasmar objetivos.

¿Cómo identificamos estas dimensiones? Yo os he puesto dos ejemplos, en la residencia y en el centro de día, para que veáis las diferencias y que no se aplican en todos los sitios por igual.

Las dimensiones que tratamos en la residencia son:

- Organización.
- Trato.
- Atención sanitaria.
- Atención social.
- Atención administrativa.
- Información.
- Confort.

El año pasado, por ejemplo, eran otras dimensiones diferentes. En cambio, en el centro de día tratamos:

- Acogida y adaptación.
- Información.
- Servicios prestados.
- Confort.
- Propuestas de mejora.

Como veis, son dimensiones diferentes, y el año que viene seguramente cambiarán.

En la residencia, por ejemplo, el cuestionario que utilizamos es una escala numérica larga porque es la escolar, la que todo el mundo conoce, es comprensible y la más entendible para las personas mayores. Lo hemos intentado también con escalas de Likert, sabéis que estas escalas tienen los cinco elementos, de muy satisfecho a muy insatisfecho. Son de fácil comprensión, pero de difícil respuesta. Entonces, nos estamos dando cuenta de que las escalas numéricas largas facilitan las respuestas.

Por ejemplo, en organización del centro este año se valoraban los horarios de visita que ofrece el centro. Es muy difícil diseñar cómo cuestionar las preguntas para que se puedan entender. Otras preguntas eran:

- ¿Cómo valora usted la manera como resuelven sus demandas o dudas?

En lo que se refiere a atención sanitaria o social, se les pregunta:

- ¿Cómo valoran la manera como nos preocupamos por la salud?
- El servicio que les ofrece cada uno de los profesionales de la atención médica, con nombre y apellidos.

O sea, no hay miedo a preguntar qué es lo que hace cada profesional, porque está introducida esa cultura de cómo poder mejorar para los profesionales.

En atención administrativa:

- ¿Cómo valora el trato del personal administrativo e incluso las explicaciones a nivel administrativo que puede ofrecer el director del centro?

Y así cada una de las dimensiones. Este año podía tener un cuestionario de 26 preguntas con escala numérica larga y tres preguntas siempre abiertas:

- ¿Qué mejoraría del centro, qué le gustaría?

- ¿Cuáles son los puntos más fuertes y qué es lo que peor ve del centro?

- ¿Quiere hacer alguna aportación más?

Son los propios usuarios los que voluntariamente tienen que depositar el cuestionario en los buzones que tenemos en los centros. Como es anónimo, la experiencia nos ha demostrado que no hay el “no contesta”, que es un tanto por ciento que en otro tipo de encuestas sale.

En servicios, donde atendemos una población bastante elevada de 1.500-2.000 usuarios, hay que aplicar fórmulas de poblaciones finitas con niveles de confianza determinados y márgenes de error.

Otra técnica que utilizamos y que nos está resultando fantástica es los grupos de participación de usuarios. Están encantados. Les gusta participar. Son grupos de participación, de seis a ocho personas, rotatorios, donde este grupo de personas opina sobre aspectos de la residencia que pueden mejorar, expresan sus inquietudes, sus expectativas, sus necesidades... Se hace cada tres o cuatro meses y se elaboran actas, es decir, queda constancia. Y luego tiene que haber un retorno, es decir, de esta reunión hay que marcarse unos objetivos y tiene que haber un retorno a las mismas personas para que se vea que ha habido un cambio.

Estas acciones de mejora también las trasladamos ahora a las familias. Normalmente las reuniones de usuarios las hace el o la directora del centro con los usuarios. No interviene ningún otro profesional, porque ya tenemos otros espacios donde los profesionales interactúan con los usuarios y participan. Y en el grupo de familias quien se reúne es el psicólogo o la psicóloga con las familias para hacer exactamente lo mismo.

Conociendo las necesidades y las expectativas de estos grupos de trabajo, a través de los cuestionarios, a través de la acogida, a través de los programas individuales de atención, intentamos entre todos hablar de calidad y hacerlo lo mejor posible. Pero haced una prueba: ¿habéis preguntado a los usuarios qué entienden ellos por calidad? Pues mirad, en una residencia y en un centro de día coinciden en muchos conceptos, y es todo tan sencillo como estar bien, sentirse cómodos, sentirse útiles, ser respetados, tener un buen trato, en

el centro de día ilusión por ir cada día, hacer salidas, se divierten con la gimnasia... En una residencia te dicen: poder tener opinión, hablar, compartir y vivir tranquilos. Esto es calidad para estas personas. Y ésta es la manera como podemos ofrecer servicios, ni más ni menos.

Por tanto, recogiendo todas esas necesidades, estos objetivos, esos puntos débiles que tenemos, los puntos fuertes, nosotros, dentro del plan estratégico de la residencia, nos planteamos unos objetivos generales con unos objetivos específicos, marcando quién es el responsable y pudiéndolo medir. Para esto nos sirve hacer cuestionarios de satisfacción: para poder mejorar.

Aquí hay un ejemplo:

- Objetivo general: mejorar el sistema de información a usuarios.
- Objetivos específicos: conseguir otros sistemas de apoyo a los que hay actualmente.
- Responsable: director del centro (en otro objetivo puede ser cualquier otro profesional, incluso puede ser el administrativo del centro).
- Estándar: llegar al 90%.
- Indicadores: no sabemos cuál, lo veremos a partir de la encuesta que haremos este año.
- Acciones: las tenemos que describir. Pueden ser una o muchas.

Antes de acabar, me gustaría hacer unas reflexiones que yo creo que van encaminadas a todo este proceso de satisfacción:

- La satisfacción es un sentimiento subjetivo del usuario y tiene un gran valor para la gestión. Es lo que sentimos todas las personas, no sólo los usuarios, también los profesionales. Son momentos. Y depende cómo los recibamos, cómo actuamos, cómo nos valoren, cómo nos enseñen, estamos satisfechos o no.
- Por tanto, estamos en un proceso de maduración importante que tiene que seguir continuando porque nos tenemos que adaptar al cambio. Si no, moriremos en el intento. Por-

que están llegando otras entidades, que están haciendo lo que nosotros hemos hecho durante años. Entidades que pueden estar en el mercado, y que están viendo cómo estamos trabajando nosotros y están incorporando los mismos conceptos.

- Compromiso con la institución.

Ser competentes, aprender para hacerlo mejor, y no tenemos que tener miedo a aprender, porque aún podemos hacerlo mejor.

- Tenemos que crear redes, alianzas, compartir entre nuestras entidades, porque si no, somos frágiles, somos débiles. Yo creo que en el Tercer Sector tendríamos que establecer muchas más alianzas a nivel de servicios, porque tenemos todos los mismos objetivos: atender a las personas, dar servicio a las personas, tan fácil y tan sencillo y tan complejo a la vez. Y no estamos creando alianzas, a veces parece incluso que estemos compitiendo entre nuestras propias entidades, y aquí nos estamos equivocando. Si no formamos alianzas, no seremos fuertes.
- Ser transparentes en la gestión. Y hay que hablar de presupuestos, porque con un presupuesto ajustado no es fácil gestionar.
- Transmitir ilusión. No podemos transmitir frustración constantemente. Y creo que lo que tenemos nuestras entidades es precisamente ilusión.
- Trabajar en claves de confianza para el usuario. Para lograr esa satisfacción, yo tengo que transmitir a esa persona seguridad y confianza. Si no, por muy bien que lo haga técnicamente, nunca lograré la satisfacción de la persona. ¿Y cuándo transmites confianza? Cuando te crees lo que estás haciendo. ¿Cuándo transmitimos confianza? Cuando decimos que nos hemos equivocado y queremos hacerlo mejor.

Y para acabar, decir que estamos aprendiendo, y que nuestro camino no está exento de dificultades, pero también tiene muchas satisfacciones y creo que por eso estamos donde estamos, en este ámbito y con este compromiso social; y que la tecnología no se refiere a las herramientas, sino a la forma en que el hombre hace las cosas. Yo pienso que de nosotros pueden aprender muchísimo, pero tampoco dejemos que lo hagan los demás, lo tenemos que hacer nosotros.

3. CONCLUSIONES

- Es importante adaptar las herramientas y no copiarlas.
- Es importante identificar claramente los tipos de clientes, las expectativas, qué es lo que quiere obtener la organización y tener en cuenta muy claramente cuáles son los propios valores de la organización.
- El conocimiento de la satisfacción de los usuarios es una cuestión de trabajo continuo, que se va descubriendo día a día.
- Los resultados que se obtienen de esta medición ayudan a modificar las actividades y orientarse mejor hacia el servicio y hacia una mejora continua.
- La calidad de vida es compatible con la calidad de la gestión gracias a la satisfacción de los clientes.
- Es muy importante el cómo se hacen las cosas en la prestación del servicio.
- La satisfacción es relativa y aunque aún no tenemos unos estándares claros es muy importante establecer unos mínimos a partir de los cuales empezar a trabajar.
- Es importante que seamos creativos y que busquemos otros sistemas de detección en las encuestas y otros sistemas que sean más ricos y que nos hagan otra serie de aportaciones.
- Es importante fidelizar al equipo, porque las personas que prestan el servicio son las que generan la calidad, las que pueden verdaderamente hacer que llegue ese nivel de satisfacción.
- Es muy importante la participación activa de los clientes, tanto del cliente principal como de los clientes internos, de los profesionales, y también de los financiadores. Tenemos que dejarnos de especulaciones y preguntar y obtener su participación.



Taller 3.

Ponencia de clausura

INTRODUCCIÓN

→ Juan José Lacasta

Director Técnico de FEAPS

LA CALIDAD COMO VALOR HUMANISTA

→ Salvador García

Profesor de Psicología de la Universidad de Barcelona

CONCLUSIONES

→ Juan Lara

Presidente de la Plataforma ONG de Acción Social

PONENCIA DE CLAUSURA

INTRODUCCIÓN

Juan José Lacasta, Director Técnico de FEAPS

Voy a presentar a Salvador en tres partes, una que tiene que ver con lo frío y curricular, otra parte que tiene, digamos, una temperatura templada, que tiene que ver con para qué nos ha servido Salvador en nuestros propósitos de desarrollo organizativo y una tercera que espero que será un poquito más cálida.

En primer lugar, Salvador es doctor en Medicina y profesor titular de Psicología social y de las organizaciones en la Universidad de Barcelona. Es diplomado en Formación y desarrollo de directivos por la Universidad de Harvard, es consultor de organizaciones, no solamente no lucrativas, es colaborador, profesor de ESADE, y autor de bastantes obras que creo que están poniendo alguna pica en Flandes para el desarrollo organizativo y el progreso de las empresas y de las organizaciones. De hecho, la obra que más hemos divulgado es la de *Dirección por valores, el cambio más allá de la dirección por objetivos*, pero también ha escrito otras cosas como *Vivir francamente estresado, guía de la buena vida emocional, Liderando con emoción, Autoestima, estrés y trabajo*, y centenares de artículos.

Lo más interesante de este proceso de creación es que Salvador, con *Simon Dollan*, nos ha acuñado un nuevo concepto, el de la dirección por valores. Y la dirección por valores no es nada más ni nada menos que una herramienta de cambio y de liderazgo postconvencional. A él le gusta mucho jugar con lo preconvenicional, lo convencional y lo postconvencional.

Por otra parte, y vistas estas obras y aportaciones, hemos hecho uso de sus ideas en nuestros módulos formativos, por ejemplo dentro del tema de la calidad de las ONG. También en los cursos básicos sobre calidad hemos incorporado los tres tipos de valores que Salvador dice que hay que gestionar: los valores prácticos, vinculados a la eficiencia, los valores creativos, emocionales o poéticos; y los valores éticos, y que en el equilibrio entre estos tres tipos de valores se tienen que manejar los líderes para gestionar bien cualquier tipo de organización.

Por otra parte es un emprendedor, porque ha hecho algunas cosas que son importantes y que si crecen también serán importantes para la construcción social de nuestro país. Por

ejemplo, ha estado liderando la Red Eutopia, que ya os explicará supongo después un poquito en lo que consiste, y también ha creado algo que está en embrión pero ya está creado, que es una organización que se llama Consultores Sin Fronteras, con la intención de ayudar y de apoyar a las organizaciones que están en vías de desarrollo. La máxima sería “otra empresa es posible, otro mundo es posible”, en definitiva, no se puede desvincular el mundo de las personas ni el mundo de las organizaciones.

Y por último, yo quería argumentar tres elementos positivos más cálidos: alegría, ganas de vivir, de amistad, son tres elementos claves, por lo menos para definir nuestra relación. Yo he aprendido por lo menos dos frases de él. Una: “mejor que morir de risa es vivir de risa” y la otra: “hay que morir de vida y vivir de muerte”.

LA CALIDAD COMO VALOR HUMANISTA

Salvador García, Prof. de Psicología de la Univ. de Barcelona

“Tenéis que procurar la supervivencia y la sensibilidad de vuestras organizaciones, hacia los de fuera pero hacia los de dentro también, hay que hacer equilibrio trabajo-vida.”

¡Pues vaya alumno más bueno! De verdad que es un placer estar hoy aquí con vosotros y un honor poder participar en daros algún tipo de ánimo adicional, de luz, de inspiración, para intentar seguir haciendo las cosas bien, que ya las ganas es evidente que las tenéis, si no, cómo ibais a organizar esto, ¿no? Con lo cual, lo que os pueda decir es simplemente algo adicional, algo que pueda reforzar ánimos, conductas.

He construido la charla bajo el concepto de la calidad como valor humanista, pensando que a veces se nos ha vendido la calidad como valor, que lo es, más bien desde un enfoque normativo, impositivo, tiene esos aspectos también, pero la calidad, como veremos en la charla, que en el fondo es hacer las cosas bien, tiene un profundo contenido humanista.

¿Alguien sabe dónde nació Protágoras? ¿No se lo sabe nadie? Pues teníais una oportunidad de lucimiento fantástica. Nació en Abdera, que está por Macedonia. Pues Protágoras decía: “El hombre, centro y medida de todas las cosas y valores”. Eso da pie a lo que podemos comentar como calidad, porque hay una idea clave de la charla, y es que calidad proviene de la palabra Kalos, que quiere decir bonito, belleza. La calidad como belleza, como hacer las cosas bonitas.

Y calidad es hacer las cosas bien desde el principio. Por ejemplo, ¿estas sillas son ergonómicas? Imagínate rediseñar todas estas sillas, tela marinera lo que cuesta eso, todo tipo de energías. Pues ¿por qué no las diseñaron bien desde el principio? Como la T4. Tengo un primo al que le han dado un premio de diseño de una pequeña biblioteca popular de Barcelona, Juan Vera, y le ha quitado el premio al arquitecto de la T4, porque mi primo ha hecho una biblioteca pensando en las personas, y la T4 no sé si está hecha de forma muy humanista, no sé si está hecha pensando en las personas. Si tú diseñas bien desde el principio, en función de unos valores determinados, a lo mejor no hace falta rediseñar, que es costísimo y que es imposible. Entonces una idea inicial de la calidad es hacer las cosas bien desde el principio. Por ejemplo, ¿cuántos de vosotros en vuestra organización tenéis definida una buena visión, un sueño de lo que queréis llegar a ser? Pues eso es hacer las cosas bien desde el principio. Cuando montas un tinglado, primero defines un poco el sueño de lo que quieres que sea, la visión. Incluso puedes definir qué pretendes que ese proyecto aporte y a quién, que eso se llama misión. Incluso puedes definir las reglas del juego, ya desde el principio, no después y porque lo dice la EFQM. Entonces, claro, tendrás que ver cuáles son los principios, porque según son los principios, así son los finales. Hay que hacer las cosas bien desde el principio, que sería un poco la esencia de la dirección por valores.

Esta afirmación es fuerte:

“Mientras tú y yo tengamos labios y voz
que sirvan para besar y para cantar
¿a quién le importa que algún hijo de ramera
invente un instrumento para medir la primavera?”

E.E. Cummings

Y es que hay quien cree que lo que no se puede medir, no existe. ¡No señor! Y que pasa con la subjetividad, y que pasa con los intangibles. ¿No son inteligibles o qué? ¿La amistad es un valor? Sí, ¿no? Y para avanzar en amistad, ¿hay que marcar indicadores de amistad para el próximo trimestre?

La gestión de activos intangibles no consiste tanto en convertirlos en indicadores tangibles, como en saberlos legitimar, vivir y construir desde un nivel de conciencia más elevado. Porque últimamente las organizaciones, sean lucrativas o no lucrativas, sean Administración Pública o el Tercer Sector o lo que sea, más o menos esto de definir la misión, la visión, los

valores, y ponerlos en una web lo saben hacer, pero a lo mejor lo importante es saberlos legitimar desde la conciencia, no tanto escribirlos. Pero claro, la conciencia hay que serenarla, porque vamos un poco estresados. A ver, me apetece hacer esta pregunta: ¿cuántos de vosotros pensáis que el ser humano es bueno por naturaleza? La mayoría pero no todos, ¿eh? A lo mejor tenemos una cierta conciencia interna de cómo hay que hacer las cosas bien. No se puede torturar, por ejemplo. Y eso no hace falta que lo diga Amnistía Internacional; tú tienes que saber lo que es adecuado o no.

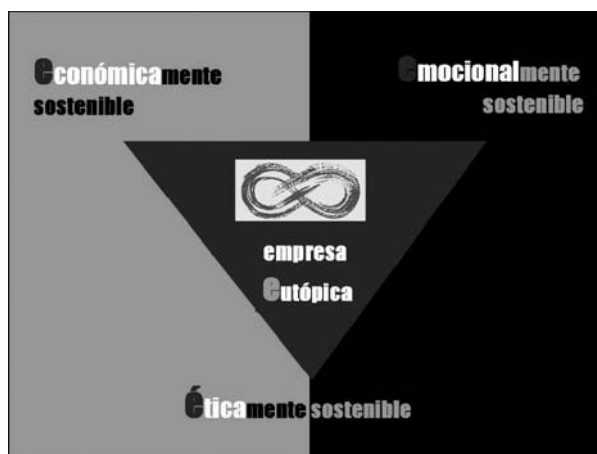
Otra pregunta que me gusta hacer: en esta sala, ¿cuántos os consideráis utópicos? Más o menos la mitad. Entonces, los que no sois utópicos, ¿qué sois? Realistas. Está bastante bien, es acorde creo yo con el público que estáis aquí. Cuando yo pregunto esto en la Facultad de Psicología de la Universidad de Barcelona con alumnos que tienen de promedio 22 años o así, ¿cuántos pensáis que levantan la mano? Ninguno. Todos dicen que son realistas. Y uno piensa: ¿será que no saben lo que quiere decir utópico? No, no, sí que saben lo que quiere decir. De todas maneras, la tensión entre la utopía y la realidad es legítima. Sinónimos de utopía pueden ser soñar, puede ser idealismo, con lo cual es muy lógico que aquí haya más gente que haya levantado la mano. Yo he planteado esto en diferentes foros y éste es en el que más gente ha levantado la mano ante la pregunta utópico. Lo cual es lógico, porque en muchas de vuestras organizaciones habrá gente que pensará “eso es utópico”, “sí, utópico, pero trabajamos mucho todos los días para hacerlo realidad, con lo cual también somos realistas, tenemos hasta contabilidad y todo”. Pero contabilidad para construir la utopía, no *per se*, la contabilidad es una cosa prosaica y casposa, pero es necesaria para otras cuestiones. El otro día lo pregunté en una compañía de consultoría de Madrid de estas grandes, hicimos la pregunta con botones interactivos, y salían gráficos de cuántos eran utópicos y cuántos realistas. Había 350 socios. ¿Cuántos pensáis que levantaron la mano como utópicos? Uno: el utópico, que ahora está marcadísimo, pobre, ya no levanta la mano nunca más. Ya no debe ni estar. ¿Tú crees que se puede ser utópico y trabajar en una empresa de estas de nombre compuesto? No puede ser. Y les pregunté: ¿cuántos de vosotros pensáis que el fin de vuestra empresa es ayudar a construir un mundo mejor? el utópico. ¿Cuántos pensáis que el fin de vuestra empresa es ganar dinero? Todos. Porque los grupos humanos estamos así como polarizados, con lo divertido que es mezclarnos. Cada uno está en su mundo y muchas veces ahí se queda.

El realismo y la supervivencia, pues a lo mejor son necesarios, pero la utopía y la sensibilidad también y de ahí surge la eutopía. Vosotros tenéis que cuidaros de la supervivencia de vues-

tras organizaciones, pero por supuesto no a costa de la sensibilidad, que forma parte también de vuestra esencia. El infinito utópico es conseguir la salud económica, emocional y ética. Vosotros tenéis que velar por ello. Supongo que estáis de acuerdo en que en el mundo privilegiado en que estamos aquí en España, la salud económica es bastante considerable. En cambio, ¿os habéis fijado en las caras de la gente en el metro? No dan mucho de sí. No hay proporción entre el desarrollo económico y el desarrollo emocional, algo pasa ahí. En algunos lugares pobres pero con dignidad, que tampoco pasen mucha hambre pero que mantengan su dignidad, sus costumbres, etc., ves que la gente sonríe de una forma muy dulce.

Entonces, la salud ética de las organizaciones, del sistema, es lo que nos permitiría ser más felices. Hay demasiada tristeza y demasiado miedo, y en cambio mucho desarrollo económico, tecnológico. El otro día fui a la presentación de un libro sobre liderazgo y cambio, y me aburría tanto que no sabía en qué momento irme. Porque, ¿cómo pueden hablar de liderazgo y cambio y hablar todo el rato de los ERP? Los ERP son unos sistemas de información para tenerlo todo integrado, pero ¡Dios mío! en liderazgo y cambio algo tendrás que hablar del miedo, de la ilusión. ¿Cómo puede ser que nos hayamos desapropiado de lo emocional? Y que tenga que salir un tal Goleman, anglosajón, hablándonos de inteligencia emocional, ¡a Nosotros! Es que, ¡hasta ahí podemos llegar! Hasta el *slowing*, es decir, el comer con calma como Dios manda, nos lo están explicando ahora en inglés, es una cosa curiosísima.

Una organización debe tener la dimensión económica, la dimensión emocional y la dimensión ética, ésta sería la empresa eutópica.



La calidad (de kalos), como belleza, como hacerlo bonito, en sí mismo, no para ningún objetivo, sino *per se*. A veces hablo en foros de responsabilidad corporativa y ¿sabéis qué me dicen? Dicen que lo de la responsabilidad social no lo hacen por mera filantropía, sino por reputación. ¿Y no saben qué quiere decir filantropía? Quiere decir amor por el ser humano. Pues se hace por filantropía, la consecuencia será la reputación, mejor que tengas buena reputación o mala, pero el motor no puede ser algo tan mediocre como la reputación. Pues yo creo que la calidad tiene una resonancia ética:

- Una belleza exterior y una interior. Algunas organizaciones son bellas por fuera y no por dentro. Tienen un gran logotipo, y una imagen corporativa, y unos edificios, y a lo mejor por dentro no hay integridad.
- La falta de belleza es fealdad: no hay que hacer las cosas feas, hay que hacerlas bonitas. Y hay organizaciones que lo hacen feo, o que hacen cosas feas, o que el proceso es feo en el sentido de poco elegante, de simple. La calidad tiene que ver mucho con simplificar. La burocracia no es calidad.

No tenemos que disociar la tecnología del humanismo, ni la calidad del humanismo.

“El ejecutivo del futuro tiene que ser un humanista”. Éste es el titular de un artículo de prensa, del que he extraído este texto:

“Cuanto más alta sea la posición, más se requerirá el equilibrio entre condiciones técnicas y humanas (...) Este equilibrio confiere autoridad, confianza y carisma (...)”.

Lo del carisma no me convence mucho, pero como estaba escrito en el artículo, lo he conservado. Lo del liderazgo carismático no me convence tanto. Pero sí que cuanto más responsabilidad tengáis en vuestras organizaciones, más equilibrio tenéis que tener entre los conocimientos técnicos y los conocimientos humanos, porque llegar a un nivel alto en una organización y que esto sea a costa de dejar de leer novelas, pues no está bonito. O a costa de dejar de hacerse paseitos con los amigos, o a costa de no escuchar los sonidos nocturnos, pues no está bonito. Evidentemente, cuanto mayor grado de responsabilidad más trabajo, más jaleo, y como seas un poco perfeccionista estás perdido, y

como seas obsesivo compulsivo o inseguro no delegas ni para pedir un café. En ONG y no ONG. No conozco estudios comparativos entre unas y otras, pero sería interesante que algún día se hicieran si es que no están hechos. Porque a lo mejor no hay tanta diferencia entre los estilos de vida del directivo de una ONG de Acción Social y el de un directivo de una entidad bancaria. Lo que pasa es que bueno, a lo mejor entre uno u otro, su trabajo tiene más o menos sentido trascendente, no lo sé. Pero desde el punto de vista de estilo de vida, a lo mejor no hay tanta diferencia. Entonces, ¿qué está ocurriendo? Porque la fuerza del liderazgo humanista surge de las tareas esenciales de la vida. ¿Cuáles son las tareas esenciales de la vida? Disfrutar, aprender, jugar, pasear, abrazar, celebrar, y un montón de cosas más. Y como te las vayas cargando todas porque tienes que dirigir no sé qué, pues al final cuando llegas arriba, te dicen “que hable el presidente”. Y como presidente dices: “¡hola!”. Y ya está. ¿Qué va decir? Si te has desequilibrado entre condiciones técnicas y humanas.

“Con calidad, calidez, vitalidad, ironía, sentido del humor y estético. Música que mira a la vida y vida mirada con amplitud y realismo, pero siempre en dirección hacia la mejora de lo humano. Así se podría definir la música creada por Aníbal Martínez”

Esto me lo bajé por Internet, pero podría ser también la música de cualquiera de vuestras organizaciones. ¿Qué bonito, no? Porque claro, los valores que una organización tiene no tienen por qué ser los valores que diga no sé quién. Tendrán que ser los que el propio sistema converse, de forma participativa, y con palabras auténticas, no las de siempre. Si ponen como valores calidad, trabajo en equipo y liderazgo no pueden pretender que la gente vaya al trabajo los lunes muertos de risa. Pues pon ironía, pon sentido del humor, échale vida al tema. Creo que muchos de vosotros podéis estar pendientes de ese ejercicio, de ver cuáles deben ser las reglas de juego internas en vuestra organización, porque una ONG por más social que sea no quiere decir que esté dirigida por un equilibrio de valores. A lo mejor está excesivamente burocratizada, o a lo mejor está excesivamente estresada, o excesivamente tecnificada, o es demasiado boy scout, habrá que conseguir un equilibrio adecuado, una armonía ¿no?

Ahora, la pausa publicitaria. El libro *La dirección por valores* y sus ediciones. Aquí la gracia es que se ha publicado en portugués, en inglés, en hebreo, y se está preparando la

edición en hindi, que es muy importante, porque en India y en China ya sabéis... ¿Hay trabajo que hacer, eh? Lo más bestia que he visto últimamente en tema de política de personas atroz es un reportaje que dieron por la tele hace poco. En él explicaban que las chinas, que son de complejión bajita, se estiran las piernas las pobres para entrar en las empresas. Porque hay unas medidas mínimas por estándares de medidas estéticas del sistema capitalista occidental y se hacen unas operaciones de cirugía ortopédica con cinco meses de convalecencia, de cortar el hueso y estirarlo, ¡sólo para crecer! Es una cosa horrorosa. Y el reportaje iba sobre el concurso Miss Bisturí, o sea, más atroz no podía ser, y los “jerifantes” del partido comunista chino, presidiendo el concurso. Y además, las chinas se ponen también los ojos redondos, renunciando a su identidad. Todo para entrar en las empresas, ¡imaginaos qué cosa más tremenda! Entonces, claro, el sistema capitalista chino está evolucionando bajo admiración de propios y extraños, pero ¿con qué base? Eso no es muy sostenible, ¿no?

Yo he tenido el inmenso placer en esta vida de hacer ejercicios para ver cuáles son los valores del sistema comunista a mantener y los valores del sistema capitalista a incorporar. No hay que mantener todos los valores tradicionales sólo por el hecho de que sean tradicionales. El respeto a los padres en India, pues no sé si hay que mantenerlo, porque es respetar los intereses económicos de los padres, pero hay otros valores tradicionales que sí. Cada cultura ha de tener un diálogo de verdad actualizado y democrático sobre cuáles son los valores más convenientes para sus fines. Esto no lo puedes buscar en un diccionario, ni encargar a un consultor externo. El consultor externo en todo caso organizará el diálogo, pero la gente tiene que hablar en cada cultura, y hay muchas culturas que no hablan de valores porque simplemente su única misión es crecer. Esto está pasando en muchos lugares del planeta.

A mi juicio, cuantos menos valores, mejor. Cuando hay muchos, la gente no se acuerda. Y con que haya uno ético, un práctico y uno emocional, ya hay suficiente. Mejor pocos, buenos y bien asimilados. La dirección por valores se puede definir de muchas maneras, y ésta es una: “mejorando las cosas en la frontera entre dentro y fuera del sistema”. La dirección por valores se sitúa ideológicamente entre dentro y fuera, no sabes si está fuera o dentro. Si estás muy fuera del sistema te alejas y si estás muy lejos no puedes influir. Y si estás tan dentro, tan dentro, no tienes perspectiva, los árboles no te dejan ver el bosque. Entonces, se trata de estar en una posición fronteriza, porque además en las fronteras es donde pasan

las cosas más interesantes, no en el núcleo del sistema. Ésa es la posición del consultor. En el fondo, para tener perspectiva del sistema y poderlo mejorar, porque si estás tan dentro el sistema te come y no puedes entender las reglas del juego porque el productor eres tú mismo. Probablemente muchos de vosotros también estéis en vuestro trabajo en ese entre dentro y fuera.

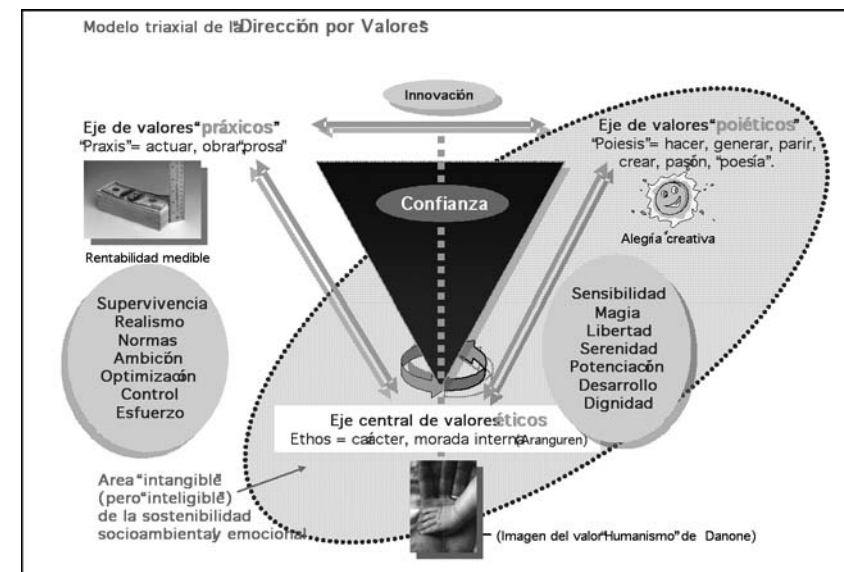
Un valor es una capacidad de valorar, de elegir, de estimar-desestimar, de valorar, de sopesar, de guiar la acción, de darle sentido. Son elecciones estratégicas. Esta frase que viene es muy interesante, de Humberto Maturana, es un sabio chileno que dice que:

“El camino espontáneo de la transformación de una sociedad humana va hacia el totalitarismo; cualquier otro camino exige una decisión ética; no puede ser espontáneo, es una obra de arte, un producto del diseño humano estético”.

Esto quiere decir que nuestras organizaciones son elecciones, elecciones estratégicas. El fin último de la dirección por valores es ayudar a construir un mundo mejor, con un equilibrio sinérgico entre valores económicos, éticos y emocionales.

¿Sabéis lo que es la axiología? Es el estudio de los valores. El punto de vista axiológico es el punto de vista de los valores, de los ejes (alrededor de los cuales giran las cosas), de las guías (que conducen, orientan o llevan a...), de los pesos, de lo que es deseable, de lo que es digno de ser honrado.

En nuestro cerebro tenemos un hemisferio de valores analíticos y un hemisferio de valores imaginativos. Hay a quien le funciona uno y el otro no. Y la idea es que nos funcionen los dos, los valores prácticos y los poéticos. Los prácticos son supervivencia, realismo, normas, ambición, optimización, control, esfuerzo. Los poéticos son sensibilidad, magia, libertad, serenidad, potenciación, desarrollo, dignidad. ¿En vuestras organizaciones hay magia, además de la contabilidad? ¿Hay libertad internamente? ¿Hay serenidad? ¿Hay potenciación o hay optimización? A ver si vamos a dedicarnos ahora a profesionalizar ONG y vamos dedicarnos a optimizar recursos humanos en las ONG en lugar de potenciar personas, que no es lo mismo. No es lo mismo porque las personas que forman parte de una ONG son fines de esa ONG y no recursos, o sea, está en la misión de la ONG desarrollar esas personas, no optimizarlos.



Según José Luis Aranguren “Las elecciones éticas imprimen carácter, singularizan, generan autenticidad”.

“éthos = morada (interna del ser), lugar donde habita la conciencia, suelo firme, fundamento de la praxis”

“êthos = carácter, huella, grabado, modo de ser, acuñado en el alma, por hábito, por costumbre (mos = moral, costumbre)”.

Tres imperativos para la calidad auténticamente total: el imperativo pragmático (de praxis: actuar, obrar), el imperativo ético y el imperativo poético (de poiesis: hacer, generar). Es decir, la calidad como imperativo técnico, como imperativo ético y como imperativo estético-poético.

Estas son declaraciones de Joan Laporta, el presidente del FC Barcelona: “Queremos un club respetado y admirado por sus valores”. Para Joan Laporta los valores que ha mostrado el Barcelona en su historia son “el civismo, la deportividad, la universalidad y un catalanismo plural, integrador y tolerante”. Por eso lo de la UNICEF, que a mi me parece bien, es interesante.

La calidad hay que hacerla de abajo para arriba. Sin embargo muchos de los esquemas de calidad se hacen de arriba para abajo. “Vamos a implementar la calidad”, olvidados de la palabra implementación, que las cosas no se implementan, que se plantan. Yo he escuchado empresas que montan los valores arriba y luego los quieren implementar, implantar. En una ONG, ¿quién sabe más de respeto? ¿El presidente o el/la recepcionista? Depende, ¿no? Pues que hablen los dos. Vamos a ponernos de acuerdo en lo que significa respeto. No hay por qué diseñar respeto arriba y luego implementarlo, por lo menos en el modelo de la dirección por valores.

Haz las cosas como te gustaría que las hicieran contigo, predicando con el ejemplo, la calidad no es un montaje.

La belleza como armonía. La armonía, en la terminología musical, es el arte de combinar varios sonidos simultáneamente, formando grupos de sonidos o acordes que se suceden e interrelacionan de acuerdo a determinadas leyes. Podríamos sustituir la palabra calidad por armonía y no pasa nada. A lo mejor os va mejor internamente llamarlo armonía, ¿por qué no?

Otro matiz: el rendimiento profesional de alta calidad sólo se produce en libertad. Sólo se produce cuando a la gente le da la gana. El rendimiento profesional de alta calidad incluye cariño, por ejemplo, y no puedes decir “Martínez, cariño de 2 a 2.30”, pues no, ha de salir de dentro, en libertad.

Esta frase es muy buena, de Emili Lledó: “La implicación y el compromiso con la propia vida, la entrega a las propias opciones y preferencias con todos sus riesgos, la vida plenamente querida y vivida es, por antonomasia, la actitud ética y, sin duda, la condición suprema de la felicidad.” Esto también es calidad.

Bien, vamos a ir resumiendo: claves humanistas para la calidad:

- Núm. 1. Ponerse en el lugar del otro. Hacer las cosas con la calidad que te gustaría que las hicieran contigo.
- Núm. 2. Poner el alma en lo que se hace.

- Núm. 3. Ser benevolente, querer el bien del cliente, en el sentido amplio del concepto: querer el bien de la gente a la que tú estás atendiendo.

Según Aranguren:

“La auténtica tarea moral consiste en llegar a ser todo lo que se puede llegar a ser con lo que se es”. Con lo cual, lo de la calidad no tiene fin.

“La tarea moral es la obra del hombre como artista de su propia vida.” Por tanto, la calidad es una tarea moral.

“La huella que deja a su paso por la vida. Lo que la persona ha hecho por sí mismo o por los demás.”

Tenéis que procurar la supervivencia y la sensibilidad de vuestras organizaciones, hacia los de fuera pero hacia los de dentro también, hay que hacer equilibrio trabajo-vida.

“Si quieres construir un buen barco, no empieces por cortar las maderas y distribuir el trabajo...”

Si no que primero has de saber evocar en los hombres el anhelo de mar libre y ancho...”

Antoine de Saint-Exupery

O sea, la gente de vuestras organizaciones tiene que saber el para qué.

En resumen...

Hacer las cosas con calidad es hacer las cosas bien,
hacerlo bonito desde el principio y con principios,
poniendo cariño en lo que se hace.
Hacerlo como Dios manda.
A conciencia y con conciencia.

Y nada más, muchísimas gracias por vuestra atención de calidad.

→ **JUAN JOSÉ LACASTA**
Director Técnico de FEAPS

Quería comentar una dualidad que siempre aparece en este tipo de cosas. Calidad significa, como hemos dicho, simplificar. Y ¿cómo conjugamos la complejidad de nuestros sistemas con la simplificación?

→ **RESPUESTA**
Salvador García

Las organizaciones son sistemas vivos, y los sistemas vivos son sistemas complejos. Y el modelo de la complejidad va a ser el futuro modelo de entender las organizaciones. Quizás los valores sirven para absorber o disminuir complejidad, y entonces simplifican las cosas. Te puedes mover mejor en entornos complejos si tienes unos pocos valores claros que si vas con un manual de instrucciones. Yo diría que los valores simplifican la complejidad, ése podría ser el enfoque.

CONCLUSIONES

→ **JUAN LARA**
Presidente de la Plataforma ONG de Acción Social

En primer lugar, mi agradecimiento al equipo que ha estado trabajando en este documento, porque el establecer una lluvia de ideas como lo que suponen estas conclusiones y llegar a resumirlas de la manera en la que las han resumido después de las tareas de este congreso durante estos dos días me parece que es un trabajo bastante importante. Éstas son pues las conclusiones:

La calidad:

- Parte de la identidad del sector y de cada organización.
- Se percibe en el sector como cambio y no sólo como mejora.

- Es una herramienta pero sobre todo una estrategia.
- Es para todas las organizaciones.
- Sobre todo tiene que empoderar a las personas.
- El sector está en fase de adolescencia y necesita madurar para afrontar este reto de la calidad.

Los mínimos comunes sobre la que debe construirse cualquier sistema de calidad en las organizaciones del Tercer Sector son:

- Compromiso con la calidad entendido como compromiso en garantizar los derechos de las personas.
- Cualquier sistema debe de obtener resultados en las personas.
- La voluntad de cambio social.

Para ello tendremos que establecer alianzas entre ONG (trabajo en red), con universidades, empresas y Administraciones públicas y de esa colaboración debe de surgir la exigencia hacia el exterior, la sociedad y la Administración pública.

Es imprescindible apostar por un modelo propio del sector, que aporte una alternativa más (ONG Con Calidad).

Existe la necesidad de debate y de reflexión en el propio sector.

Es importante el cómo se hacen las cosas.

Hay que adaptar las herramientas a nuestra realidad.

Es importante fidelizar e implicar a las personas de la organización, pues la calidad se genera a través de las personas.

La participación de los clientes en su sentido amplio es elemento clave.



PREGUNTA

Durante la comida, comentando con algunos compañeros de las organizaciones, sí que planteábamos un poco, estando totalmente de acuerdo con estos planteamientos, nos parecía muy importante que la acreditación de esa calidad no entre en los parámetros de la calidad convencional, es decir, que esa calidad propia del Tercer Sector no exija el mismo procedimiento para acreditarse que el mercado convencional. Seamos también alternativos en eso y no estemos replicando un sistema que el mercado está imponiendo en cuanto a la acreditación de la calidad.

CLAUSURA

→ **PAULINO AZÚA****Coordinador de la Comisión de Calidad del Consejo Estatal de ONG de Acción Social**

Antes de la clausura del congreso, en primer lugar quiero dar las gracias a los asistentes por el interés que os habéis tomado en el desarrollo de éste. Estas conclusiones son un resumen muy de lluvia de ideas, pero evidentemente suponen el trabajo de muchas horas que todos los asistentes habéis dedicado al congreso. También creo que es oportuno hacer un agradecimiento al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, que nos ha ayudado en la organización del congreso y que además nos está ayudando de una forma bastante positiva en el desarrollo y la implementación de la calidad en el sector. Y sin más, declaramos clausurado el Congreso sobre calidad, Tercer Sector y Política Social.

