

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DE ACCIÓN SOCIAL

La Fundación Vasca para la Calidad Euskalit ha asesorado a distintas entidades sin ánimo de lucro en la elaboración de un plan de calidad, aspecto por el que numerosas organizaciones de nuestro entorno están demostrando notable interés. Dos de los responsables de la Fundación explican en el presente artículo el concepto de calidad, las aplicaciones que ha tenido en el mundo de la industria y la forma en la que puede aplicarse a las organizaciones del tercer sector. La puesta en marcha de un sistema de aseguramiento de la calidad implica, tal y como se detalla en este trabajo, la definición de las características de la organización, el análisis de los procesos internos y la elección de los indicadores a través de los cuales se va a medir la calidad de los resultados.

1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD

El concepto de calidad ha experimentado un profundo cambio hasta llegar a lo que hoy conocemos por Gestión de Calidad Total. En el contexto de las organizaciones industriales, desde comienzos de este siglo, y tal vez antes, se entendía la calidad como el grado en que un producto cumplía con las especificaciones técnicas que se habían establecido cuando fue diseñado. Posteriormente, fue evolucionando hacia la definición contenida en la norma UNE 66-001: «La adecuación al uso del producto o, más detalladamente, el

conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades expresadas o implícitas».

Más recientemente, el concepto de calidad ha trascendido a todos los ámbitos de la organización y así actualmente se define como todas las formas a través de las cuales la organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general. Como podemos observar, esta última definición engloba conceptualmente a la segunda y ésta, a su vez, a la primera.

En paralelo a esta evolución han ido también progresando los mecanismos mediante los cuales las organizaciones han organizado la gestión de la calidad. Así, inicialmente se hablaba de control de calidad, departamento o función responsable de la inspección y ensayo de los productos para verificar su conformidad con las especificaciones. En un principio, estas inspecciones se realizaban masivamente sobre el producto acabado y, más tarde, se fueron aplicando durante el proceso de fabricación.

En los años 50, y en consonancia con la segunda de las definiciones antes apuntadas, surgió el término *Quality Assurance*, que podríamos traducir como garantía o aseguramiento de la calidad, y que engloba al conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesario para garantizar que un producto o servicio va a

satisfacer los requerimientos establecidos.

Siguiendo el proceso de simplificación y reducción de costes del control de calidad, los grandes «compradores» se dieron cuenta de que para garantizar que sus proveedores les enviaran los productos cumpliendo sus especificaciones, era necesario sistematizar y documentar todos aquellos aspectos de su organización que pudieran influir en la calidad del producto que les suministraban. Pronto se llegó a la conclusión de que un sistema de aseguramiento de la calidad debe estar documentado a través de un manual de calidad y de procedimientos e instrucciones técnicas, y que su cumplimiento debe revisarse a través de auditorías. Debe contemplar, además, todos aquellos aspectos que tengan incidencia en la calidad final del producto o servicio que presta la organización.

En los últimos años, han gozado de gran popularidad las normas de aseguramiento de la calidad de la serie ISO 9000. En este momento, contamos en la CAPV con más de un millar de organizaciones, en su inmensa mayoría empresas del sector industrial, que han implantado un sistema de aseguramiento basado en normas de la serie ISO 9000 y a continuación han solicitado a AENOR, o a otra de las entidades debidamente acreditadas para ello, un documento en el que se reconozca que su sistema cumple los requisitos que recogen las normas: es decir, que «certifique» su calidad.

Posteriormente, y en relación a la tercera definición, han surgido varios términos como *Total Quality Management*, *Company Wide Quality Control*, y similares, que podríamos traducir, simplificando y eliminando pequeños matices entre ellos, como Gestión de Calidad Total.

La Gestión de Calidad Total es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas o financiadores y de la sociedad en general. La Gestión de Calidad Total está conformada por tres grandes elementos:

- Los *principios* de la calidad total: son las grandes ideas o enunciados básicos que sustentan esta estrategia de gestión.
- Los *modelos*: describen ordenadamente todos los aspectos que hemos de contemplar para gestionar nuestra organización de acuerdo con los princi-

pios y además nos permiten evaluar hasta qué punto hemos avanzado en esta tarea.

- Las *metodologías* de mejora: permiten pasar a la acción, mejorando nuestra forma de gestionar.

2. LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

Los principios de la calidad total son de validez universal, tanto para empresas como para entidades de acción social o cualquier otro tipo de organización. No son definitivos, ya que la gestión de Calidad Total evoluciona y tales principios se van mejorando y matizando con el paso del tiempo. Los principios fundamentales son los siguientes:

- *Orientación hacia el cliente*. La principal razón de ser de cualquier organización es atender y satisfacer las demandas o necesidades de sus clientes. Para ello, debe conocer su naturaleza y características, identificar sus necesidades implícitas y explícitas, desarrollar productos y servicios para satisfacerlas y averiguar el grado en que lo está logrando.
- *Relaciones de asociación con proveedores*. Las relaciones con los proveedores estarán basadas en la confianza y en una integración adecuada, pactando y satisfaciendo sus requerimientos legítimos para generar con ello mejoras del valor añadido a los clientes.
- *Desarrollo e involucración de las personas*. Se debe desarrollar el pleno potencial de las personas que trabajan en la organización, involucrarlas y hacerlas partícipes del proyecto.
- *Procesos y hechos*. La tradicional gestión de las organizaciones por funciones o departamentos se debe complementar con la gestión por procesos, lo cual permite satisfacer mejor las necesidades de los clientes. La gestión de los procesos se debe basar en los hechos, la medición y la información.
- *Mejora continua e innovación*. Shewhart definió la mejora continua como un ciclo de cuatro fases:
 - P Plan: Planificar, definir objetivos y las acciones a desarrollar para alcanzarlos.
 - D Do: Hacer según lo planificado.

C Check: Evaluar o comprobar los resultados y compararlos con lo planificado.

A Act: Ajustar o decidir lo que hay que mantener y lo que hay que corregir, es decir, sacar aprendizaje de nuestra experiencia.

La aplicación rigurosa de estas cuatro fases a todos los niveles y por todas las personas, desde el nivel estratégico hasta las actividades del día a día, nos permitirá mejorar continuamente. Si además lo hacemos explorando las necesidades implícitas de nuestros clientes, siendo receptivos a los avances que están logrando otras organizaciones y aprendiendo de ellas, desarrollando la creatividad de nuestras personas y compartiendo el aprendizaje, todo esto nos permitirá innovar.

- *Liderazgo y coherencia.* La dirección debe liderar el proceso de evolución de la organización manteniendo la coherencia entre sus hechos y sus declaraciones.

■ *Responsabilidad social.* La organización debe tener una actitud responsa-

ble hacia su entorno social participando en iniciativas y actividades de tipo social.

■ *Orientación hacia los resultados.* Se debe buscar el equilibrio en la satisfacción de los intereses de todos los agentes de influencia que participan en la organización: clientes, personas empleadas, proveedores, accionistas o financiadores y sociedad en general.

3. LOS MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

Son denominados también «Modelos de excelencia en la gestión». Los organismos que los gestionan utilizan como mecanismo para su difusión la entrega anual de unos Premios a la Excelencia en la Gestión. Una característica común a todos ellos es que son dinámicos y, como tales, van evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno. Centenares de expertos enriquecen estos modelos año tras año con sus aportaciones.

MODELO	FECHA CREACIÓN	ORGANISMO QUE LO GESTIONA
Deming	1951	JUSE (Japón)
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el Premio de Calidad Malcolm Baldrige (EE.UU.)
E.F.Q.M.	1988	European Foundation for Quality Management (Europa)

3.1. El modelo europeo

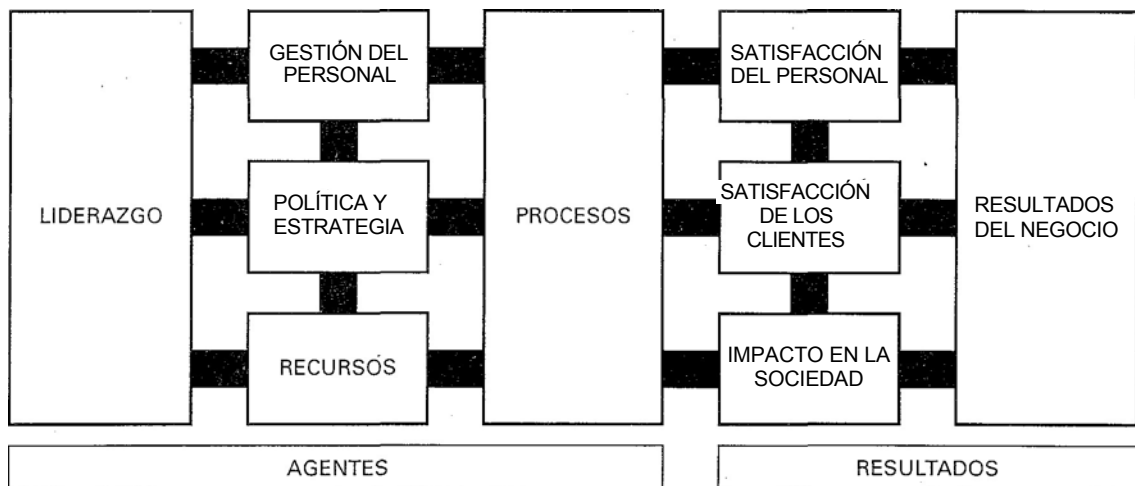
Reconociendo el potencial de la aplicación de la Gestión de Calidad Total para la obtención de una ventaja competitiva en Europa, catorce importantes empresas europeas tomaron la iniciativa de crear la Fundación Europea para la Gestión de Calidad - European Foundation for Quality Management (EFQM) en 1988. En la actualidad cuenta con más de 750 miembros, procedentes de la mayoría de países de Europa y de todos los sectores empresariales, así como de organizaciones no lucrativas.

Como muestra de los avances realizados por las entidades de acción social en la gestión de Calidad Total, en las actualizaciones realizadas por los expertos en el Modelo Europeo para el año 2000 se presenta un «Modelo EFQM de Excelencia -

Sector Público y Organizaciones de Voluntariado», donde se ofrece una descripción completa del Modelo EFQM de Excelencia para el sector público y para las organizaciones de voluntariado y se esbozan las diferencias aplicables al modelo en estos sectores específicos.

El modelo europeo para la Gestión de Calidad Total se basa en la siguiente premisa: «La satisfacción de cliente y empleados y el impacto en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia, la gestión del personal, los recursos y los procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados de la organización».

Expresado gráficamente, este principio responde al siguiente esquema:



Los nueve elementos o «criterios» del modelo se despliegan en 32 subcriterios y estos a su vez en más de un centenar de «áreas a tratar» que cubren todos los aspectos a tener en cuenta para gestionar una organización.

4. LAS METODOLOGÍAS DE MEJORA

Existen numerosas metodologías que nos permiten ir mejorando diferentes aspectos de la gestión de nuestra organización, potenciando y consolidando los principios de la Calidad Total. Entre otras, podemos citar:

- 5S: Nos permite consolidar la organización, orden y limpieza en todos los lugares de trabajo.
- Gestión de procesos: Nos permite sistematizar la forma de llevar a cabo nuestros procesos.
- Despliegue de políticas: Nos permite desplegar nuestra estrategia y planes anuales de gestión a todos los equipos de trabajo y a nivel personal.
- Q.F.D. (Quality Function Deployment): Nos permite desplegar las necesidades y requerimientos de nuestros clientes a través de nuestros procesos.
- Equipos de mejora continua y resolución de problemas: nos permite ir avanzando en el logro de objetivos cada vez más retadores y en la resolución de problemas actuando sobre sus causas raíz.
- Medida de la satisfacción de clientes: Nos permiten conocer el grado de satisfacción de nuestros clientes mediante la realización de encuestas, entrevistas o grupos focales con ellos.

5. LA CALIDAD EN LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

La misión de Euskalit - Fundación Vasca para la Calidad es la de promocionar la calidad total en todos los ámbitos de la Comunidad Autónoma Vasca, para lo cual hemos puesto en marcha diversas iniciativas. En 1996 creamos un grupo de trabajo, a nivel piloto, constituido por directores y gerentes de asociaciones, fundaciones y otras entidades sin ánimo de lucro. A este grupo se le han ido uniendo otros en los años siguientes y en ellos han participado las siguientes entidades de acción social:

- Apnabi (Asociación de Padres de Afectados de Autismo)
- Asociación Bizitegi
- Asociación Campus
- Asociación Uribe-Costa Pro-Deficientes Psíquicos
- Fundación E.D.E.
- Fundación Gizakia-Proyecto Hombre
- Fundación Izan
- Fundación José Matía Calvo
- Fundación Síndrome de Down del País Vasco
- Goiztiri
- Lan Ekintza-Bilbao
- Novia Salcedo Fundazioa
- Proyecto Hombre de Navarra
- Servicios Sociales Integrados
- Suspergintza Elkartea

Si bien cada organización es única y tiene sus particularidades que la hacen diferente de las demás, los principios de la Calidad Total que hemos analizado son universales y aplicables a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño, actividad u otras consideraciones. Otro tanto podemos decir de los modelos y de las metodologías de mejora.

Para avanzar en el camino de la Calidad Total, debe ser el equipo directivo de cada organización quien la lidere con su compromiso y participación activa. En nuestros programas participan por ello el/la gerente o director/a de estas organizaciones, acompañados por otros miembros de su equipo directivo. Tras cada sesión formativa con un tutor/profesor, van aplicando en su organización los conceptos y metodologías que han aprendido para, seguidamente, realizar una puesta

en común colectiva de sus experiencias y así aprender unos de otros.

Concretamente, las entidades que han participado en los últimos años en nuestros programas han definido y trabajado los conceptos señalados a continuación, y de los cuales se muestran algunos ejemplos.

5.1. Definiciones básicas

Se ha trabajado, por una parte, la definición de la *misión* (finalidad ó razón de ser de la organización), la *visión* (declaración que describe el tipo de organización en el que desea convertirse) y los *valores* de la organización (conocimientos y expectativas que describen cómo se comportan las personas de la entidad y sobre las que se basan todas las relaciones profesionales). Algunos ejemplos son:

MISIÓN	VISIÓN
(...) mejorar la calidad de vida de las personas con retraso mental y sus familiares, asegurando que tengan una existencia digna moral, psicosocial y materialmente; identificando y proporcionando los apoyos necesarios para la optimización de las capacidades individuales y la minimización de las limitaciones adaptativas; proporcionando la máxima calidad en la atención integral de las personas con retraso mental (educación, instrucción, tutela y asistencia de todo orden) y de sus familiares (orientación y apoyo integrales); atención dirigida a la integración plena en la comunidad.	Pretendemos llegar a ser una organización que se rija por los criterios de eficacia y eficiencia, logrando la mayor satisfacción de sus usuarios y familiares, empleados, voluntarios, accionistas y proveedores. Trabajando sobre los Principios de Integración y Normalización, a través del Liderazgo y unos Valores compartidos. Progresando en la integración y ampliación de los servicios y modernizándose permanentemente material y profesionalmente. Todo ello en un continuo proceso de adaptación al entorno y a las nuevas necesidades.

MISIÓN	VISIÓN	VALORES
(...) somos una entidad no lucrativa para la defensa de las personas, frente a la toxicomanía y otras dependencias, con carácter asistencial y preventivo.	Ser centro de referencia en la atención a personas con problemas de dependencia. Adecuar el servicio a la demanda real y potencial, subrayando la atención integral y la asignación racional de recursos.	— solidaridad — participación social — calidad — profesionalidad — respeto a la persona — respeto a los valores ecológicos

5.2. Indicadores

Igualmente, se ha trabajado la selección de indicadores y sistemas de medi-

ción para la evaluación de la satisfacción de los diferentes agentes de influencia ó colectivos relacionados con las entidades de acción social.

COLECTIVOS	INDICADORES
Clientes y/o destinatarios de los servicios que presta la entidad.	— Encuesta de satisfacción — Grado de cumplimiento de los plazos — Grado de cumplimiento de las condiciones técnicas — Aumento del número de pedidos ó solicitudes de acogida — Número de abandonos de programas
Personas de la entidad, incluyendo tanto a los empleados como a los voluntarios.	— Encuesta de satisfacción — Número de quejas — Grado de absentismo laboral — N de conductas colaboradoras/ no colaboradoras — Duración media del periodo de prestación — Presentación de nuevos voluntarios
Accionistas, socios de la entidad y otros patrocinadores y financiadores.	— Superávit/déficit — Cuenta de resultados — Balance de situación — Ratios: económico-financieros, personal/ usuarios, coste/centro, coste/usuario — Créditos contraídos a corto/largo plazo — Renovación y aumento de las subvenciones — Número de socios — Número de donantes

5.3. Encuestas

Así mismo, se han desarrollado distintos formatos de encuestas, se han analizado los resultados y se han puesto en marcha las acciones de mejora derivadas de esos resultados. En las encuestas de satisfacción a usuarios y familiares de usuarios, se ha pedido, entre otros aspectos, una valoración de su nivel de satisfacción con los siguientes apartados:

- horario de atención
- estado de los locales e instalaciones
- método que emplea el programa
- trato del equipo
- trabajo que realiza el equipo
- grado en que se han cubierto las necesidades de su familiar incluido en el programa
- grado en que su hijo ó familiar está adquiriendo habilidades
- nivel de formación del personal del centro
- trato y relación entre el personal y los familiares
- actividades organizadas para el desarrollo de su hijo ó familiar

En las relativas a la satisfacción de los voluntarios, se solicitó su opinión sobre:

- conocimiento claro de las tareas que hay que desempeñar
- atención recibida del programa
- trato de quien me atiende
- posibilidad de comentar regularmente aciertos y fallos
- reconocimiento por parte del programa del trabajo que realizo
- posibilidad de hacer sugerencias para mejorar mi trabajo
- valor de la labor que desempeño para el programa
- satisfacción de realizar mi labor en el programa

Finalmente, en las encuestas de satisfacción a empleados se pide que señalen su grado de acuerdo con respecto a las siguientes afirmaciones:

Área social y laboral:

- es necesario hacer cambios en el horario de trabajo
- tengo confianza en mantener el puesto de trabajo
- estoy sobrecargado de trabajo

Formación:

- el programa da facilidades para la formación
- la formación continua es una importante prioridad para mi programa
- implicación de las personas:
- el personal está implicado en la misión del programa
- me gustaría ser consultado ante las decisiones importantes
- el programa acepta las sugerencias que hago

Motivación:

- realizo el trabajo con autonomía
- creo que los objetivos que se fijan son alcanzables

Reconocimiento:

- el programa reconoce el trabajo que hago
- mis compañeros reconocen el trabajo que hago

5.4. Procesos organizativos

La última fase del proceso es la relativa a la identificación, selección, documentación, gestión, control y revisión de procesos de la organización. Un proceso es una secuencia de actividades en las que

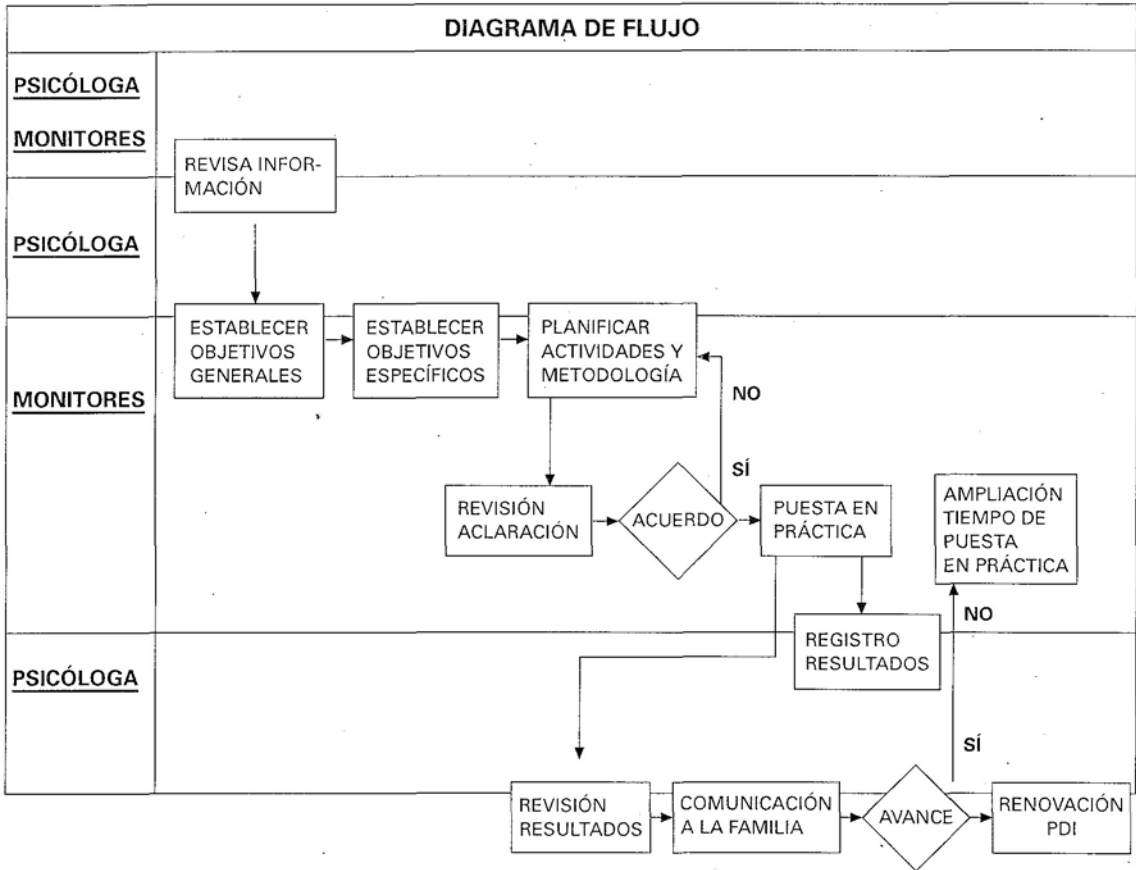
intervienen personas, materiales, energía y equipamiento, organizadas de una forma lógica para producir un resultado planificado y deseado. Un proceso debe tener entradas (*inputs*) y salidas (*outputs*) medibles y debe ser adaptable al cambio.

Los distintos procesos que se han podido documentar en las organizaciones de acción social analizadas son los siguientes:

- Proceso de acogida
- Proceso de tratamiento
- Proceso de elaboración del programa de desarrollo individual
- Proceso de gestión de datos informatizados
- Proceso de actuación en medio carcelario
- Proceso de admisión-coloquios
- Proceso de acogida y diagnóstico
- Proceso económico-financiero
- Proceso por el que una familia se asocia a la entidad
- Proceso de escolarización en educación especial
- Proceso de subcontratación de servicios de formación

Cada uno de estos procesos puede ser diseccionado de la siguiente forma:

PROCESO	ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO INDIVIDUAL
Definición del proceso	Proceso para estipular las actividades a realizar con el usuario con el objetivo de conseguir las metas propuestas en la evaluación
Propietarios del proceso	Personal de atención directa
Clientes del proceso	Usuarios y familias de usuarios
Necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> — plantear actividades que les gusten — eliminar conductas desadaptadas — adquirir conductas adaptativas — adquirir y afianzar habilidades — adaptarse al entorno social
Características del proceso	<ul style="list-style-type: none"> — adaptado a las necesidades y/o preferencias del usuario — que contenga objetivos generales, objetivos específicos, actividades, metodología y que esté delimitado en el tiempo — que se adecúe a la programación del centro — que se tenga en cuenta la confidencialidad en el tratamiento de datos



5.5. Determinación de procesos clave de la organización

Una vez establecida la relación de procesos existentes en la entidad, los directivos de la misma han procedido a escoger los procesos clave o prioritarios utilizando una herramienta de selección apropiada que tenga en cuenta el impacto de cada

proceso en los aspectos esenciales, es decir, en base a la incidencia de los mismos sobre la satisfacción de clientes, accionistas y empleados.

Sobre estos procesos clave deben mostrar todas las personas de la entidad la máxima atención y ejercer el máximo rigor en el desarrollo de los mismos.

PROCESOS CLAVE	JUSTIFICACIÓN	INCIDENCIA		
		Satisfacción cliente	Satisfacción Accionista	Satisfacción Empleados
Terapéutico educativo	Tiene relación directa con el cliente y con la misión de la institución	Alta	Media	Alta
Prevención y atención	Tiene relación directa con el cliente y con la misión de la institución	Alta	Media	Alta
Económico financiero	Soporta la organización	Baja	Alta	Media-alta
Desarrollo de servicios	Posibilita la adaptación a los cambios y el mantenimiento de la capacidad competitiva	Media	Media	Media-alta

Las entidades participantes en los programas de Euskalit, junto a las actividades mencionadas anteriormente, están revisando los aspectos clave para el despliegue de la gestión por procesos. Asimismo, en breve se formarán en metodologías y herramientas de mejora continua y resolución de problemas. Alguno de las entidades comenzaron a conocer y aplicar las metodologías de Calidad Total hace años. Concretamente, Novia Salcedo Fundazioa ha avanzado en este camino, y además de lo ya mencionado, ha realizado su segunda autoevaluación según el Modelo Europeo de Gestión.

Como resultado de dicha autoevaluación, y como apoyo importante para la mejora de la organización, se detectaron determinadas áreas de actuación sobre las que está y continuará trabajando (aplicación de la metodología de autoimplantación 5S, formación sobre gestión de las personas, innovación pedagógica).

Los programas de Euskalit tienen una duración plurianual aunque anualmente se constituyen nuevos grupos en base a las organizaciones interesadas en partici-

paren los mismos. Para ello existe una lista de solicitudes abiertas, de forma que cuando existe un número mínimo de solicitudes se pone en marcha un nuevo grupo de trabajo.

6. SITUACIÓN DEL PAÍS VASCO

En estos momentos existe en el País Vasco un importante número de entidades de acción social y otras entidades no lucrativas y también de empresas industriales y de servicios, centros de educación públicos y privados y centros de sanidad que están realizando un esfuerzo decidido para mejorar su gestión y que están utilizando todas ellas como marco global de referencia el modelo europeo de gestión de calidad total de la EFQM. Esto les está permitiendo intercambiar su conocimiento y experiencia y aprender unas de otras. Es de esperar que este proceso, aún incipiente, se vea reforzado en los próximos años.

MIKEL UGALDE

ANA TRAPOTE