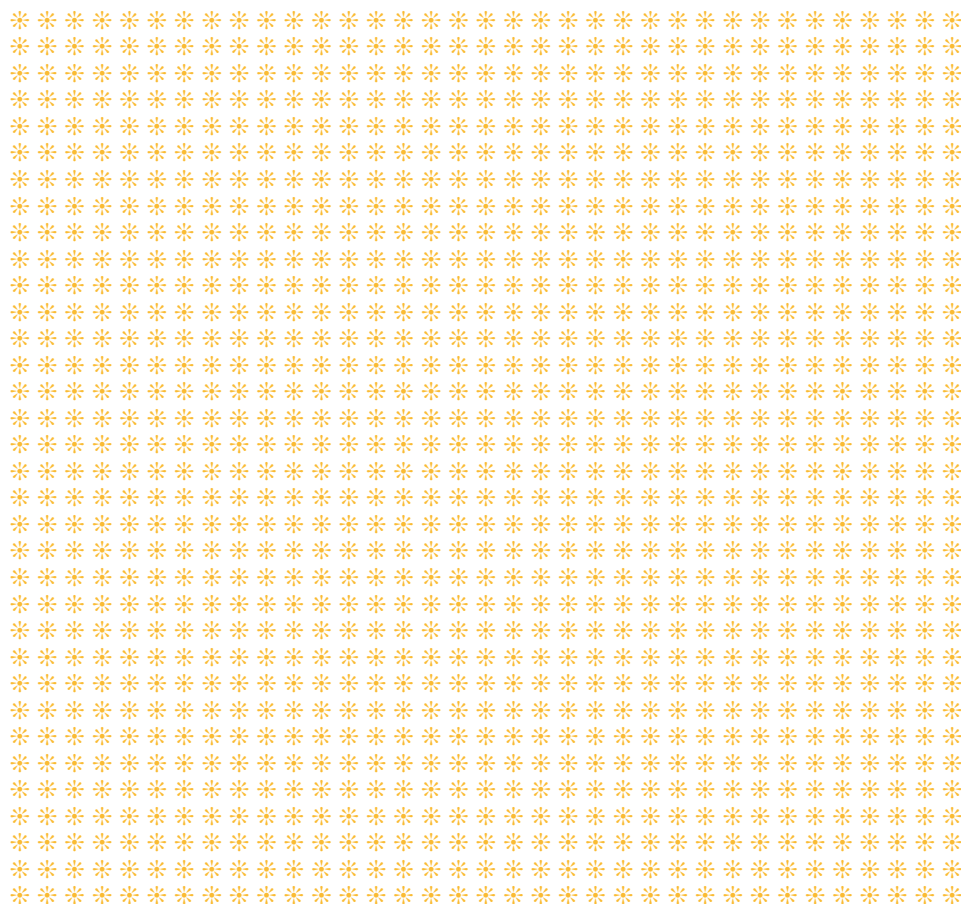




PAPERS D'ACCIÓ SOCIAL

4

QUALITAT I SERVEIS SOCIALS:
UN REPTE, UNA NECESSITAT



PAPERS D'ACCIÓ SOCIAL

BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP

Garrido i Arcas, Marta

Qualitat i serveis socials: un repte, una necessitat. – (Papers d'acció social ; 4)

Bibliografia

I. Catalunya. Departament d'Acció Social i Ciutadania II. Títol

III. Col·lecció: Papers d'acció social ; 4

1. Serveis socials – Control de qualitat

364.42/.44



*Permesa la reproducció, sempre que se
n'esmenti la procedència i no es faci
amb finalitats comercials.*

© Generalitat de Catalunya
Departament d'Acció Social i Ciutadania
Plaça Pau Vila, 1
08039 Barcelona

Autoria dels textos: Marta Garrido i Arcas
Direcció de la col·lecció: Nicolau Rubio
Coordinació: Sandra Chillón
Amb el suport metodològic de l'Institut Català d'Assistència
i Serveis Socials

1a edició: abril 2009

Publicació gratuïta impresa en paper reciclat, i disponible
també a la pàgina web:
www.gencat.cat/benestar/actualitat/papers/index.htm

Dipòsit legal:
Disseny de la col·lecció: Txell Gràcia
Preimpresió i impressió: *Addenda*

PRESENTACIÓ

La nova Llei de serveis socials 12/2007 aprovada el passat 11 d'octubre conforma els serveis socials com la clau de volta de l'estat de benestar a Catalunya, junt amb la seguretat social, el sistema de salut, les polítiques per a l'ocupació i l'habitatge i altres actuacions públiques.

A més a més, la Llei també estableix la necessitat de garantir uns requisits mínims dels equipaments, i que aquests garanteixin l'atenció digna a les persones. És amb aquest ànim de potenciació de la qualitat assistencial que s'articula el Títol VIII "De la qualitat dels serveis socials" dins l'esmentada Llei, en què s'estableix la qualitat dels serveis socials com a principi rector del sistema de serveis socials i com a dret de les persones usuàries.

Tot i les nombroses i sostingudes iniciatives desplegades des dels serveis socials al llarg del temps, han estat, però, accions dutes a terme de manera aïllada, sense que hi hagués un fil conductor que les orientés en un mateix camí. I és precisament d'això que es fa ressò la nova Llei de serveis socials: de la necessitat que adoptem un mateix prisma de qualitat que ens permeti centrar-nos en una millora continuada no tan sols de la nostra tasca individual, sinó també del conjunt de l'organització.

En consonància amb això, aquest PAPERS es proposa ser una primera aproximació per plantejar a què ens referim quan parlem de qualitat dins l'àmbit dels serveis socials, quins aspectes són considerats

d'especial rellevància dins d'aquest àmbit, i també es planteja per què és recomanable assegurar-se que treballem sota un enfocament de *qualitat*.

En aquest document s'ha dut a terme una revisió bibliogràfica de les obres més recents i que tenen més repercussió en tractar de la qualitat en els serveis socials, acompanyada amb reflexions més de caràcter personal i amb el propòsit, també, de fer reflexionar el lector. Tot això amb la intenció de donar unes primeres pinzellades sobre què és la qualitat i per què és tan rellevant inserir-la dins de totes les activitats i accions que porten el segell de la nostra institució.

I és que treballar amb els criteris de la qualitat afavoreix tothom, perquè cada cop és més important el *com* per a tots els nous ciutadans i ciutadanes que senten consolidats els seus drets i veuen les administracions com a prestadores de serveis (Juanes i Blanco, 2001). Per a les administracions que no sols volen mantenir aquesta visió, sinó potenciar-la i actuar-hi en conseqüència. Per als directius de les organitzacions que conceben la producció d'aquests serveis públics d'una manera compromesa, innovadora, adaptada a les noves exigències i que veuen en aquesta estratègia la possibilitat d'arribar als objectius assenyalats, en un entorn evolutiu i de participació tant interna com externa. Per als professionals que treballen dins de l'Administració o per a l'Administració, que manifesten la seva voluntat de

ser considerats agents d'un sector obert a les millores, que accepten els nous reptes organitzatius per garantir drets i serveis que no poden ser prestats de la mateixa manera si ens atenem només a les regles del mercat.

Per poder donar resposta a totes aquestes voluntats i bones intencions, és imprescindible adoptar un marc comú de qualitat que ens serveixi com a referència, que guiï les nostres decisions i accions i que ens orienti a tots per un mateix camí cap a l'excel·lència.

QUÈ ENTENEM PER *QUALITAT*?

Actualment, la gestió de la qualitat està deixant de ser cada cop més un mot emprat com a desig o voluntat per esdevenir una realitat. L'antic discurs de centrar com a màxima dins una organització l'augment de la productivitat, ha cedit el lloc a un discurs més centrat no solament en la quantitat sinó en la qualitat, qualitat no sols del producte o servei en si, sinó també de tot el que l'envolta. El concepte de *qualitat*, així com la seva expressió més completa, la *qualitat de vida*, ha passat a formar part de la cultura i dels valors bàsics de la nostra societat, i constitueix l'eix estratègic per a l'evolució dels serveis socials (Cánovas, a; Cánovas i Balbino, 2004).

Com Juanes i Blanco (2001) precisen, entenem per *qualitat* la “propietat o conjunt de propietats inherents a un producte o servei que té la capacitat de satisfer els requeriments de la persona usuària a la qual va destinat”. D'aquesta definició podem extreure la visió de la qualitat com un procés que va des de la necessitat inicial d'oferir un producte o servei, passant per com aquest és inicialment plantejat i dissenyat, seguidament elaborat i implementat, fins a, finalment, com s'ofereix o es presta, satisfent o no les expectatives i necessitats de l'usuari. És dins d'aquesta concepció de la qualitat com a element global, que afecta a tots i cadascun dels nivells que formen una organització, que ens interessa moure'ns, no sols perquè és l'única manera d'estar segurs que caminem vers la millora, sinó també per tenir

l'evidència que es poden interpretar les necessitats de la ciutadania i, alhora, orientar els nostres esforços per satisfer-les.

Mitjançant la gestió de la qualitat en l'Administració pública, es poden assolir les finalitats estratègiques següents (López i Gadea, 1995):

- a) Assegurar l'adequació dels serveis als canvis en les expectatives i demandes de la ciutadania, fent que aquesta valori positivament la gestió de l'Administració pública.
- b) Reduir totes aquelles despeses que consumeixen part de la capacitat d'estalvi de les diferents entitats i seccions que componen l'Administració i repercuteixen negativament sobre la seva capacitat inversora.
- c) Dinamitzar els treballadors públics a partir de noves iniciatives motivadores entorn de la participació per millorar la qualitat.

d) Tenir la confiança que treballem amb uns paràmetres de competitivitat que ens permeten optimitzar al màxim els nostres recursos i obtenir els millors resultats possibles.

PILARS DE LA QUALITAT

Satisfacció

Hem de tenir la seguretat que hi ha la mínima distància possible entre les expectatives que els usuaris tenen sobre el servei i la percepció que en tenen. Ho farem mitjançant una bona estratègia informativa sobre els serveis i prestacions existents, i també per mitjà d'un sistema que ens aporti, d'una banda, informació sobre les demandes manifestes de la ciutadania, i, de l'altra, sobre la seva opinió de si aquestes demandes són ateses i en quina mesura.

Taula 1. Falses creences sobre la qualitat dins l'Administració pública

La qualitat no és responsabilitat d'una única unitat, sinó que afecta tot el conjunt de l'organització.

El destinatari final de la nostra feina i esforços és el ciutadà. El principal i més important indicador de qualitat no l'aportaran els tècnics, sinó la satisfacció i l'opinió del ciutadà.

La gestió de la qualitat no ha de ser percebuda com una despesa, sinó com una inversió, com un instrument de millora de la nostra feina i, per tant, d'optimització del nostre temps i dels recursos de què disposem.

Qualitat no és sinònim d'inspecció ni de penalització, sinó de satisfacció del treballador/a i de la ciutadania, i de millora.

La qualitat no es controla, sinó que es dissenya i implementa.

La qualitat no és un concepte estàtic i aïllat en el temps, sinó que es concep com una cultura que impregna tota l'organització, que li dona identitat i evoluciona juntament amb ella.

Començar a treballar des del criteri de la qualitat no comporta haver de canviar tota l'estructura interna de l'organització de manera sobtada, ni instaurar-hi grans canvis de cop i volta. Es comença per la sensibilització i conscienciació de tot el col·lectiu institucional, per fer petites modificacions que, ben mesurades, ens aportin seguretat sobre el nou marc adoptat.

També s'ha de considerar la satisfacció no només de la persona usuària, sinó també dels treballadors/res que integren l'organització, ja que són els qui fan possible de primera mà que l'organització funcioni, la configuren i li donen identitat.

Recursos humans

Els treballadors i treballadores que integren l'Administració són el recurs més important que s'ha de tenir en compte, ja que defineixen la manera de fer d'una organització pública. L'organització els ha d'incentivar, atendre les seves iniciatives en la millora dels serveis, adaptar les seves capacitats a les necessitats dels ciutadans, a fi de, millorant contínuament el clima laboral, obtenir el seu millor rendiment i satisfer les necessitats de la ciutadania.

Avaluació

Per *avaluar*, entenem l'aplicació de criteris de qualitat (estàndards, normes, etc.) a cadascun dels òrgans i productes de l'organització, per tal de poder conèixer on ens situem pel que fa a aquests criteris. També hem de disposar d'un sistema estable i fiable que ens proporcioni resultats sobre les nostres accions i ens guïï per millorar-les.

Indicadors de qualitat

És convenient comptar amb un sistema d'indicadors de qualitat que avaluin de manera efectiva els resultats obtinguts dins de cada servei, així com el seu nivell de qualitat de manera transversal i l'evolució vers la millora de manera longitudinal. Podem trobar un gran nombre d'indicadors, depenent del servei en què ens centrem, però sempre hem de considerar la satisfacció de la persona usuària com un indicador de referència a l'hora de treure qualsevol conclusió o prendre una decisió.

Participació

Vol dir comprometre les persones usuàries. Una organització considera als usuaris la seva font d'informació més important. Quan se'ls implica en la presa de decisions, definint-ne els desitjos i necessitats, i s'adopta la seva satisfacció com a autèntica prioritat, podem treballar amb la confiança que estem sent eficients i, per tant, que els nostres resultats seran eficaços.

Excel·lència

Treballar des d'un mateix prisma de qualitat és partir d'una cultura basada en un procés de millora continuada. Es tracta d'un procés obert que parteix de la convicció que sempre es poden fer millor les coses (Fernández-Villarán, a; Setién i Sacanell, 2003). La finalitat de tot és adreçar-se a l'excel·lència, entesa com la culminació de la qualitat total.

Comunicació

Entenem com a *comunicació*, d'una banda, la confirmació que no hi ha discrepàncies entre la prestació del servei i la seva comunicació externa (López i Gadea, 1995), i de l'altra, establir vies d'intercanvi de la informació tant a nivell extern com intern. En l'aspecte extern, escoltant atentament la veu i les sol·licituds dels ciutadans, d'una manera oberta i transparent. En l'aspecte intern, establint vies d'intercanvi tant a l'interior dels camps directius, tècnics, laborals i administratius, com entre ells. L'esquema de diàleg intern constitueix el sistema nerviós de qualsevol organització i, per tant, l'eix central d'una administració pública de qualitat (Juanes i Blanco, 2001).

Planificació i estratègia

Aquests conceptes han de constituir, en les organitzacions de qualitat, els fonaments del desenvolupament de les activitats i l'establiment d'objectius. Els

processos i plans s'han de seguir, adequar i revisar, disposant d'informació rellevant. La innovació i la millora continuada, l'avaluació i l'establiment de prioritats, d'indicadors i de calendaris han de tenir una presència clara i avaluable en la cultura de l'organització (OCSP, 2004).

LA QUALITAT TOTAL

La qualitat total representa l'estadi més avançat en l'evolució conceptual del terme *qualitat* al llarg del temps. Així com temps enrere es parlava de qualitat per referir-se a aquelles accions dutes a terme per una empresa o entitat, sobretot provinent de l'àmbit privat i amb la finalitat d'abaratir costos de producció, avui en dia la qualitat es concep com una part integrant de la cultura corporativa de l'empresa o entitat, i no tan sols com una eina d'inspecció aplicada a la producció. I és des d'aquesta concepció de la qualitat entesa com a global que es busca la implicació de totes les persones que formen l'entitat, a fi que el resultat de la seva feina o servei prestat satisfaci les necessitats de les persones usuàries o clients del servei.

Quan diem que treballem orientats a la qualitat total dins l'àmbit públic, i més concretament dels serveis socials, volem dir que assumim els principis següents:

- Treballar per assolir la satisfacció de les necessitats i expectatives de la persona usuària.
- Que el propòsit final de totes les nostres actuacions sigui la millora de la qualitat de vida de la ciutadania i el benestar social.
- Comptar amb el compromís total de la direcció i tenir un lideratge actiu de tot l'equip directiu.

- Implicació de totes les persones de l'organització i foment del treball en equip orientat a una gestió de la *qualitat total*.
- Treballar en un marc de millora continuada en totes les accions i processos duts a terme en l'organització.
- Fixar-se objectius de millora i establir un sistema de seguiment periòdic dels seus productes.
- Concebre el sistema de gestió de la *qualitat total* com una eina de suport a l'hora de prendre decisions, que aporta una informació basada en dades reals i contrastades empíricament.

Aquesta concepció parteix de la visió de la qualitat com un element dinàmic, que abasta totes i cada una de les diferents fases i processos, des del plantejament i disseny d'un producte o servei, fins al moment de la seva implementació i, per tant, de contacte amb l'usuari. És per això que és important remarcar la importància d'aplicar la gestió de la qualitat no solament en aquelles seccions o unitats que estan en contacte amb la prestació del servei, sinó també a tota la resta, en la mesura que són part del sistema. I és que la qualitat és responsabilitat de tota la corporació, de manera que no pot abordar-se de manera parcial sinó com una proposta integral; d'aquí la idoneïtat del plantejament de la *qualitat total* com a procés que compromet tota l'organització (López i Gadea, 1995).

ASPECTES RELLEVANTS DE LA QUALITAT EN EL CONJUNT DE L'ORGANITZACIÓ

PARTICIPACIÓ CIUTADANA. UNA NOVA CONCEPCIÓ DE L'USUARI

Com ja s'ha comentat, treballar per una millora de la qualitat dels serveis socials respon primordialment a l'objectiu d'atendre les necessitats de la ciutadania, de manera que els usuaris dels serveis vegin les seves demandes ateses i quedin, consegüentment, complaguts pel servei rebut.

La finalitat que se cerca en aquest cas no és altra que trobar una "bidireccionalitat" entre usuaris i prestadors dels serveis en la qual les persones usuàries disposin de canals de comunicació per poder transmetre tant les seves necessitats i demandes més concretes, com per donar la seva opinió sobre els serveis rebuts i existents, i, finalment, poder suggerir possibles modificacions o millores.

De fet, associar la qualitat dels serveis a la satisfacció de necessitats és l'element central dels programes de gestió de la qualitat (López i Gadea, 1995). Cal, però, per continuar amb aquest axioma, tenir en compte les consideracions següents:

- La ciutadania és un element de l'organització; sense ell no hi ha serveis.
- Ciutadans i ciutadanes tenen necessitats, tant individuals com col·lectives, tant estàtiques com canviants en el temps. S'ha d'escoltar atentament i de manera periòdica aquestes necessitats, tot incorporant

processos que incorporin les demandes de la ciutadania a la producció i modificació dels serveis prestats.

- S'ha de desenvolupar una estratègia de recollida d'informació que avaluï el grau de satisfacció de qui usa els serveis. Aquesta ha de ser una recollida periòdica i sistematitzada que permeti obtenir informació relacionada amb l'opinió de la ciutadania sobre el servei rebut, així com possibles demandes existents paral·lelament a aquest servei.

ESTABLIMENT D'UNA METODOLOGIA COMUNA D'AVALUACIÓ. DESENVOLUPAMENT D'UN SISTEMA D'INDICADORS DE QUALITAT

Com Gómez (2000) conceptualitza en la seva obra *Els serveis socials i la seva avaluació*, es considera que "[...] l'avaluació de serveis i programes socials és una forma d'investigació social aplicada, de caràcter sistemàtic, que vol obtenir informació significativa sobre la planificació, el desenvolupament i els resultats d'un determinat servei o programa, per tal de valorar-ne el grau d'adequació a les previsions inicials, amb la finalitat d'establir uns judicis de valors (basats en l'anàlisi comparativa entre el que s'ha produït i el que s'havia previst) que han de facilitar els processos

de presa de decisions que afecten el servei o programa avaluat, tenint sempre present la seva utilitat social, en el sentit que les seves conclusions permetin millorar i optimitzar el servei o programa esmentat". Dins la seva obra, l'autora també fa referència al fet de que avui en dia encara hi ha una feble tradició avaluativa en el camp dels serveis i programes socials. I és que malgrat l'existència d'algunes experiències força interessants i significatives que han intentat desenvolupar, encara que amb limitacions, patrons d'avaluació en el camp dels serveis i programes socials, aquestes experiències no resten de ser més aviat escasses (Gómez, 2000).

Per tal de deixar una mica enrere aquesta esmentada "manca de tradició", s'articulen les següents propostes:

a) La concreció d'una **metodologia d'avaluació** que s'empri per obtenir informació sobre el punt en què es troben les diferents unitats que integren els serveis socials pel que fa a la seva evolució vers la qualitat.

Val a dir que hi ha múltiples instruments per dur a terme aquesta tasca, des d'eines més qualitatives, com l'entrevista, fins a d'altres de més quantitatives, com l'ús d'un qüestionari. Depenent de la unitat de l'organització que vulguem avaluar, serà més idoni adoptar una eina o l'altra. Dit amb altres paraules, es tracta de trobar l'estratègia que ens aportarà les respostes més útils per a tots.

Així i tot, si més no, es recomana alternar l'autoavaluació per part dels integrants de la unitat en si, amb avaluacions externes dutes a terme per una segona unitat avaluadora aliena a la unitat avaluada.

b) L'establiment d'uns **indicadors de qualitat** que serveixin com a **criteris d'avaluació** de les diferents unitats, així com a referent de bones pràctiques pel que fa a l'estratègia de qualitat adoptada. Aquests indicadors fan referència a diferents àrees i aspectes relatius a una organització, i necessiten que s'assoleixi una sèrie de requisits de qualitat.

Finalment, val a dir que els suggeriments anteriors expressen la voluntat de fer camins per on es promogui una major eficiència en el servei, però sempre tenint en compte les paraules de Rovira (1986): "L'eficiència en el camp social només s'incrementa quan la reducció de la despesa no significa reducció de la producció de benestar". I també s'ha de poder millorar la satisfacció i participació tant de l'usuari com del professional dins del funcionament i evolució de l'organització.

Atès que els propòsits d'aquest article aborden una línia més teòrica de la qualitat en general, s'anima al lector interessat en conèixer més sobre aquests temes a revisar l'extensa bibliografia existent entorn de la temàtica.

NECESSITAT D'ADOPTAR UN MODEL/PLA DE MILLORA DE LA QUALITAT

Com hem vist abans, la gestió de la qualitat comporta disposar d'una molt bona eina a partir de la qual centrar els nostres esforços i treball. Aquesta cultura de treball ens permet tenir la certesa que tot allò que duem a terme s'aplega sobre aquest "coixí protector" o *airbag* que ens permet donar crèdit de la bondat dels resultats que obtindrem a través del nostre treball, que ens orientem vers l'optimització i la millora, i que disposem d'eines que ens proveeixen de *feedback* sobre el que estem fent i que ens suggereixen com podríem millorar-ho.

A partir del disseny i aplicació de tècniques de qualitat, treballem per una millora continuada de totes les cel·les que configuren l'Administració, proveint a aquesta de la seguretat que s'obtindran resultats positius i que confirmaran, sense cap mena de dubte, que des de l'impuls de la innovació, des de l'assumpció de les millors pràctiques i de l'aprofitament d'un coneixement fàcilment accessible, podran obtenir-se avantatges competitiu importants. Avantatges com la reducció dels temps de resposta i reacció davant la canviant realitat social, de més agilitat en els serveis que oferim, l'eficiència i optimització dels processos, la flexibilitat organitzativa i la satisfacció tant de les persones que ofereixen el servei, com de les que el reben.

Per desenvolupar i instaurar la gestió de la qualitat com a *modus operandi* dins d'una organització, és necessària la ideació d'una estratègia d'implantació global, també anomenada *pla de qualitat*.

El pla de millora de la qualitat és l'eina amb la qual podem conduir tot el procés de canvi necessari vers la qualitat dels serveis.

Requeriments necessaris per poder dur a terme un pla/estratègia de qualitat efectiu;

- *Situar la ciutadania com a centre de l'eix:* les seves necessitats, percepcions, queixes, suggeriments, ja que al cap i a la fi és la ciutadania la receptora final de tots els nostres esforços.
- *Fer una bona gestió del canvi.* Tenint en compte que en cada moment de canvi les organitzacions han de definir compromisos, i si això no es fa amb cura, respecte i negociació, els efectes podrien ser negatius i es podrien acumular problemes (Feaps Balears, 2004).
- *Disposar d'un lideratge implicat i compromès* en el procés de millora de la qualitat de l'organització i els seus serveis. Aquesta implicació ha de posar-se de manifest en tots i cadascun dels quadres directius que integren l'organització perquè aquesta iniciativa sigui efectiva i conjunta.
- *Creació d'una unitat de qualitat dels serveis* que disposi de marge d'acció i estigui dotada dels recursos humans qualificats, així com dels recursos tecnològics i pressupostaris necessaris per impulsar projectes de qualitat.

- *Compromís manifest de l'organització en el seu conjunt.* No solament hem de tenir una direcció implicada i una unitat específica dedicada a la qualitat, sinó també comptar amb el compromís de tots els sectors i unitats que integren l'Administració. Com López i Gadea (1995) afirmen, es tracta d'aconseguir que totes les persones de l'organització directament relacionades amb els problemes que impedeixen dotar de qualitat els serveis sàpiguen, elles mateixes, analitzar amb rigor i mètode les dificultats, i que puguin cercar alternatives i implantar-les.
- *Establir un sistema de recollida d'informació* sobre els resultats obtinguts després de la implantació del pla de qualitat i que ens faciliti la presa de decisions sobre per on hem de continuar conduint els nostres esforços.

Entenem com *model de qualitat* "l'agrupació de manera ordenada i racional dels elements sobre els quals es fonamenta la prestació de serveis de qualitat que satisfacin les necessitats dels diferents grups d'interès (stakeholders) optimitzant l'ús de recursos interns" (Juanes i Blanco, 2001).

Els models de qualitat ens ajuden a ordenar-nos, a aconseguir els nostres objectius, a donar valor al que és important per a les persones, a ser coherents amb els nostres valors, a respondre millor d'acord amb la nostra raó de ser, a dissenyar el nostre futur i a descobrir la nostra capacitat d'aprenentatge i millora en favor de les persones i de les seves famílies (Feaps Balears, 2004). Es tracta de trobar un motlle en què puguem "encaixar-hi" les nostres propostes i iniciatives per tal d'assegurar-nos que aquestes responen a les demandes que les han fet veure la llum. Això permet que ens assegurem que la resposta a la necessitat no és tan sols adequada i pertinent, sinó que també és la millor possible.

Revisant la literatura referent a la temàtica, trobem un gran nombre de guies,

estàndards, normes i models de qualitat que compliquen la tasca de decidir-se sobre quin d'ells recomanar o, si més no, citar. En l'obra de Juanes i Blanco (2001) titulada *El gato de Alicia*, es fa una comparació entre els diferents models de qualitat més emprats a nivell estatal, tant des d'un punt de vista quantitatiu com qualitatiu, analitzant els seus elements constitutius i establint els pros i contres de cadascun. Si ens atenim a aquesta anàlisi, junt amb l'experiència de diverses organitzacions de l'àmbit privat i públic, trobem adient destacar el Model EFQM d'excel·lència, model de gestió de la qualitat que considerem el més idoni i susceptible de ser adaptat a l'Administració pública, i més concretament en l'àmbit dels serveis socials. A continuació, detallarem les línies principals que el configuren.

MODEL EFQM D'EXCEL·LÈNCIA

El model el va crear l'any 1992 la Fundació Europea per a la Gestió de Qualitat (EFQM) amb la missió de potenciar l'ús de procediments de gestió de la qualitat en el sector privat europeu. El model EFQM ofereix una visió global i integradora d'una organització i abasta els diferents aspectes de funcionament que la formen. Permet, per tant, dur a terme una aproximació integral a tots els seus processos de desenvolupament i a tots els nivells de la seva estructura (MAP, 2006).

Malgrat haver estat ideat en un inici per ser aplicat al sector privat, al llarg dels anys han sorgit múltiples iniciatives d'adaptació progressiva del model a la realitat pública, fins que l'any 2006 ha arribat a consolidar-se com un dels models de gestió de la qualitat reconeguts pel Ministeri d'Administracions Públiques del Govern d'Espanya, junt amb els models CAF (Marc Comú d'Avaluació) i EVAM (Model d'Avaluació d'Aprenentatge i Millora) (MAP, 2006). Això va fer que el model no solament passés a ser emprat i

adaptat a múltiples àrees del sector públic, sinó que se n'elaboreassin també guies pràctiques d'aplicació, entre d'elles la duta a terme pel mateix Ministeri (MAP, 2006).

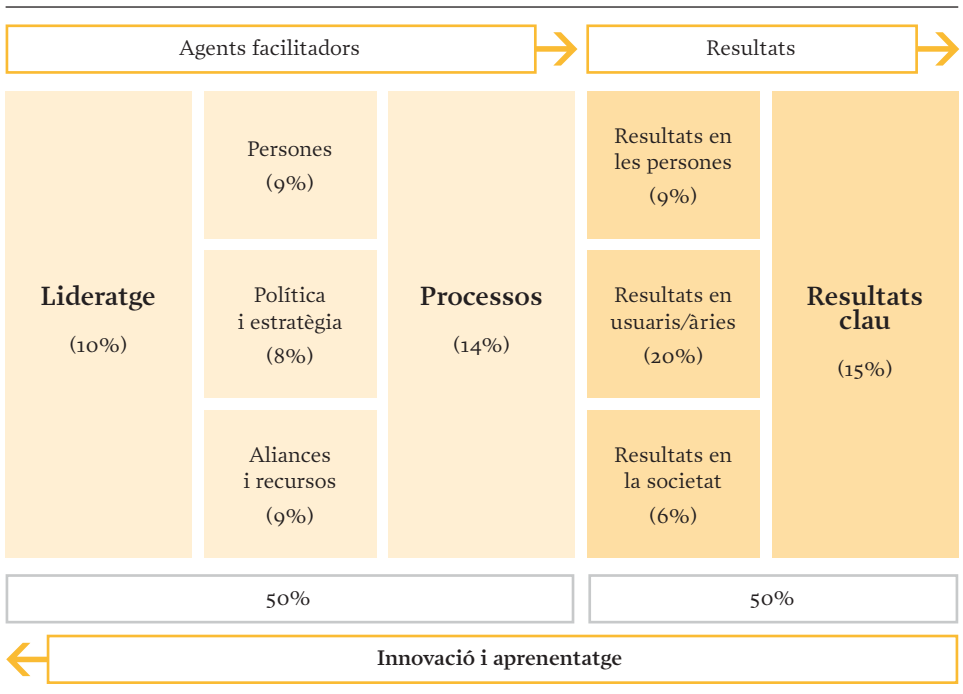
Com Juanes i Blanco (2001) assenyalen, el Model EFQM d'Excel·lència és una eina per millorar el sistema de gestió que permet, d'una banda, millorar el coneixement de la mateixa organització mitjançant una bateria d'eines d'autoavaluació completa i, de l'altra, millorar el funcionament de l'organització en identificar amb claredat les àrees de millora. El model no és pas una eina normativa ni prescriptiva. Permet, això sí, fer un examen sistemàtic, criteri per criteri, detectar els punts forts i els àmbits de millora i, en darrer terme, establir un pla de prioritats per a l'organització.

El model es compon de nou criteris, agrupats en dos grans grups, els criteris **agents facilitadors** i els criteris **resultats** (vegeu Figura I);

- **Agents facilitadors:** són els “botons” que l'organització pot prémer per aconseguir els resultats.
- **Resultats:** reflecteixen allò que l'organització ha aconseguit com a resultat d'una combinació d'agents facilitadors determinada.

Els criteris que integren aquests dos grans grups s'interelacionen no sols dins del grup sinó també entre grups. Cada un dels nou criteris es descompon en un total de fins a 32 subcriteris que, a la vegada, es despleguen en diversos elements que cal tenir en compte (vegeu Taula II).

Figura 1. Model EFQM d'Excel·lència (Revisió de 1999)



Taula 2. Criteris i subcriteris del Model EFQM d'Excel·lència

<i>Criteri</i>	<i>Subcriteri</i>
1. LIDERATGE	<p>1.a. Desenvolupament de la missió, visió i valors per part dels líders, que actuen com a model de referència en una cultura d'excel·lència.</p> <p>1.b. Implicació personal dels líders per garantir el desenvolupament, implantació i millora continuada del sistema de gestió de l'organització.</p> <p>1.c. Implicació dels líders amb els clients, socis i representants de la societat.</p> <p>1.d. Motivació, suport i reconeixement de les persones de l'organització per part dels líders.</p>
2. POLÍTICA I ESTRATÈGIA	<p>2.a. Necessitats i expectatives actuals i futures dels grups d'interès. Són el fonament de la política i l'estratègia.</p> <p>2.b. La informació procedent de les activitats relacionades amb la mesura del rendiment, investigació, aprenentatge i creativitat són el fonament de la política i l'estratègia.</p> <p>2.c. Desenvolupament, revisió i actualització de la política i l'estratègia.</p> <p>2.d. Desplegament de la política i l'estratègia mitjançant un esquema de processos clau.</p> <p>2.e. Comunicació i implantació de la política i l'estratègia.</p>
3. PERSONES	<p>3.a. Planificació, gestió i millora dels recursos humans.</p> <p>3.b. Identificació, desenvolupament i manteniment del coneixement i la capacitat de les persones de l'organització.</p> <p>3.c. Implicació i assumptió de responsabilitats per part de les persones de l'organització.</p> <p>3.d. Existència de diàleg entre les persones i l'organització.</p> <p>3.e. Recompensa, reconeixement i atenció a les persones de l'organització.</p>
4. RECURSOS I ALIANCES	<p>4.a. Gestió d'aliances externes.</p> <p>4.b. Gestió dels recursos econòmics i financers.</p> <p>4.c. Gestió dels edificis, equips i materials.</p> <p>4.d. Gestió de la tecnologia.</p> <p>4.e. Gestió de la informació i del coneixement.</p>
5. PROCESSOS	<p>5.a. Disseny i gestió sistemàtica dels processos.</p> <p>5.b. Introducció de les millores necessàries en els processos mitjançant la innovació, a fi de satisfer plenament clients i altres grups d'interès, generant cada vegada més valor.</p>

Taula 2. Criteris i subcriteris del model EFQM d'Excel·lència (cont.)

<i>Criteri</i>	<i>Subcriteri</i>
	5.c. Disseny i desenvolupament dels productes i serveis a partir de les expectatives de les persones usuàries. 5.d. Producció, distribució i servei d'atenció, dels productes i serveis. 5.e. Gestió i millora de les relacions amb les persones usuàries.
6. RESULTATS RELATIUS ALS USUARIS	6.a. Mesures de percepció. 6.b. Indicadors de rendiment.
7. RESULTATS RELATIUS A LES PERSONES	7.a. Mesures de percepció. 7.b. Indicadors de rendiment.
8. RESULTATS RELATIUS A LA SOCIETAT	8.a. Mesures de percepció. 8.b. Indicadors de rendiment.
9. RESULTATS CLAU	9.a. Resultats clau del rendiment de l'organització. 9.b. Indicadors clau del rendiment de l'organització.

L'EFQM, així com la major part de models de qualitat existents, són models base que s'han d'adaptar a cada realitat organitzativa de manera singularitzada i, com ja s'ha comentat, en el marc d'un pla estratègic de qualitat que determini la manera més adient d'adequar i implantar el model escollit en el context en què es troba. Els diferents processos i actuacions que composin la

nostra estratègia també s'han de sotmetre a un seguiment constant, adequant-los i revisant-los cada vegada que es consideri pertinent. La innovació i la millora continuada, l'avaluació i l'establiment de prioritats i d'indicadors i l'aplicació d'un calendari han de tenir una presència clara i avaluable (Juanes i Blanco, 2001).

CONCLUSIONS/RECOMANACIONS

En aquest PAPERS, ens hem centrat a oferir unes primeres línies bàsiques a les quals ens referim quan parlem de *qualitat*: què comporta parlar i situar-se entorn d'aquest terme, i per què considerem que és tan rellevant que la nostra Administració adapti i apliqui aquests termes a tots i cadascun dels àmbits que la componen i defineixen.

Primerament, ens hem ocupat de concretar què entenem per *qualitat* com a eina de gestió; hem definit el concepte i enumerat els seus components principals. També hem vist que l'evolució conceptual que el terme ha sofert al llarg de la història ara fa que parlem de *qualitat total*. Ara, aquest concepte evolucionat, l'estadi més avançat, implica una visió totalment diferent del que la qualitat suposa dins d'una organització.

Tot seguit ens hem centrat en els dos aspectes que considerem més rellevants a l'hora d'aplicar eines de gestió de la qualitat al conjunt dels serveis socials. D'una banda, hem parlat de *participació ciutadana* com a mitjà per promoure l'*empowerment* de l'usuari. Atès que la persona usuària és la receptora final de tots els nostres esforços i treball, hem de situar-la en una posició activa, on podem constatar què és el que necessita i què opina de la resposta que rep de la nostra part. Aquest és el millor indicador de si treballem adequadament o no. D'altra banda, també ens hem plantejat la necessitat d'establir un sistema continu d'avaluació, basat en un

seguit d'indicadors a partir dels quals poder obtenir informació sobre en quin punt ens trobem i a quina distància ens situem respecte del punt de destinació.

Finalment, hem vist que la ideació i implementació d'un pla de qualitat adaptat a la realitat dels serveis socials i emmarcat en un model de qualitat és la manera més adequada d'orientar-nos a la millora continuada. Val a dir que l'adopció d'aquestes mesures no té per què comportar, en un primer moment, l'aplicació de grans canvis, ni molt menys reconfigurar tota l'estructura interna de l'organització. De fet, és més aconsellable la sensibilització i conscienciació prèvia dels seus treballadors, i la instauració de petits canvis clau, que ens aportin resultats gairebé immediats sobre l'efecte d'aquesta nova eina de gestió.

Com s'ha reiterat al llarg d'aquest article, la implementació de la qualitat no és ni de bon tros l'adopció d'una manera de treballar entre tantes, sinó que comporta la immersió en una nova cultura del treball, l'adopció d'un nou prisma des del qual mirar i actuar.

Les persones usuàries dels serveis socials, com tota la ciutadania, tenen el dret d'accedir a un conjunt de prestacions i serveis amb garanties bàsiques d'accessibilitat, mobilitat, informació, seguretat, immediatesa i qualitat mínimes i comunes per a tothom (Cánovas, a: Cánovas i Balbino, 2004). Així ho reflecteix la Llei de serveis

socials 12/2007, a partir de la qual estem començant a actuar aquest darrer any, com ho demostren les múltiples iniciatives sorgides de manera focalitzada dins de l'Administració. Amb tot, cal que anem més enllà, cal que ens plantegem estratègies globals de millora continuada, que abastin tota la institució com a unitat. És així com trobarem garanties que no generin incoherències entre iniciatives paral·leles, sinó que totes convergeixen vers una única finalitat, amb la seguretat de treballar amb vista a la qualitat total. Dit d'una altra manera, que totes les decisions que prenem i les accions que duem a terme disposin d'un sistema que, en avaluar-lo, ens doni confiança sobre la seva idoneïtat i, encara més, que ens assenyali com podríem millorar de cara a plantejaments futurs. Això és el que fa possible el fet de treballar amb un pla de qualitat, i és també en aquest context que la introducció de la gestió de la qualitat en les diferents unitats que integren els serveis socials s'observa com una necessitat, com un dret dels ciutadans i una obligació per als/les professionals que integren aquestes unitats.

En aquest PAPERS s'ha dut a terme una reflexió de caràcter teòric sobre la conveniència d'adaptar i implantar sistemes de gestió i millora de la qualitat dins la realitat dels serveis socials. Per tal d'oferir una visió més pràctica, que complementi aquest document, en un pròxim PAPERS els companys i companyes de l'Institut Català d'Assistència i Serveis Socials (ICASS) ens oferiran la seva experiència de més de 10 anys d'implantació de la qualitat en l'àmbit dels serveis socials.

Els esforços que des de l'ICASS es duen a terme a través dels successius plans de qualitat desenvolupats, promulgació de bones pràctiques, valoració dels nivells de satisfacció, desenvolupament d'indicadors de qualitat, i processos d'avaluació i millora, entre d'altres, responen al criteri de dotar les entitats prestadores de serveis amb les quals treballa, i també el mateix ICASS, amb els instruments que permetin millorar la qualitat de l'atenció que s'ofereix als usuaris.

Considerem que l'experiència de l'ICASS és un dels exemples més idonis sobre com posar a la pràctica i fer realitat el seguit de plantejaments que s'han exposat en aquest article.

BIBLIOGRAFIA

- Cánovas, F., Pardavila, B. (2004) *La gestión de la calidad en los servicios sociales*. Ed. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Secretaría de Estado de Servicios Sociales, Familias y Discapacidad. IMSERSO, Madrid.
- Feaps Baleares (2004) “Buenas Prácticas FEAPS: caminando hacia la excelencia”. *Siglocero*, 35 (1), 209.
- Gómez, M. (2000) *Els serveis socials i la seva avaluació*. Ed. Universitat de Barcelona, Barcelona.
- Juanes, B., Blanco, J. (2001) *El gato de Alicia. Modelos de calidad en la Administración pública*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- López, J., Gadea, A. (1995) *Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la Administración pública*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Ministerio de Administraciones Públicas (2006). *Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia*. Col. “Evaluación y Calidad” MAP, Madrid.
- OCSP. (2004) *Modelo Ciudadanía (MC-OCSP), un instrumento para la evaluación de los servicios públicos*. Disponible a: www.premio-ciudadania.com
- Rovira, J. (1986) *L'avaluació econòmica dels serveis socials*. Departament de Sanitat i Seguretat Social, Generalitat de Catalunya, Barcelona.
- Setién, M. L., Sacanell, E. (2003) *La calidad en los servicios sociales: conceptos y experiencias*. Ed. Tirant lo Blanch, València.

Per a més informació:
Departament d'Acció Social i Ciutadania
Secretaria General
Pl. Pau Vila, 1
08039 Barcelona
Tel. 93 551 76 94

Les persones interessades a publicar treballs
en aquesta col·lecció han d'enviar-nos una
sinopsi de la proposta a l'adreça electrònica
papers.dasc@gencat.cat. Cal adjuntar-hi un
telèfon de contacte.

