

Calidad y mejora de la gestión en el tercer sector de acción social de Bizkaia

Bilbao, 22 de Octubre de 2008


Resultados del proyecto "Elaboración de un marco orientativo y mejora de los sistemas de apoyo para la implantación progresiva de sistemas de calidad en las organizaciones del tercer sector de acción social de Bizkaia".



edefundazioa

bbk





Financiado por BBK – Obra Social a través de la Convocatoria a Entidades sin ánimo de lucro, dentro de la línea de ayudas para Proyectos de I+D+I en acción social.



edefundazioa

bbk

Destinatarias

- **Organizaciones del tercer sector de acción social**, de diversos tamaños y con distinto grado de recursos, con **especial atención** a aquellas que prestando servicios sociales de responsabilidad pública **no disponen de suficientes recursos de gestión**.
- **Entidades públicas o privadas que ofrecen apoyo** para la aplicación de sistemas de calidad.
- **Entidades públicas y privadas que contratan, convienen o subvencionan** servicios y proyectos, gestionados o impulsados por las organizaciones del tercer sector de acción social, y **que tienen interés en que las organizaciones introduzcan nuevos enfoques y sistemas que les permitan mejorar su gestión**.

Finalidad general

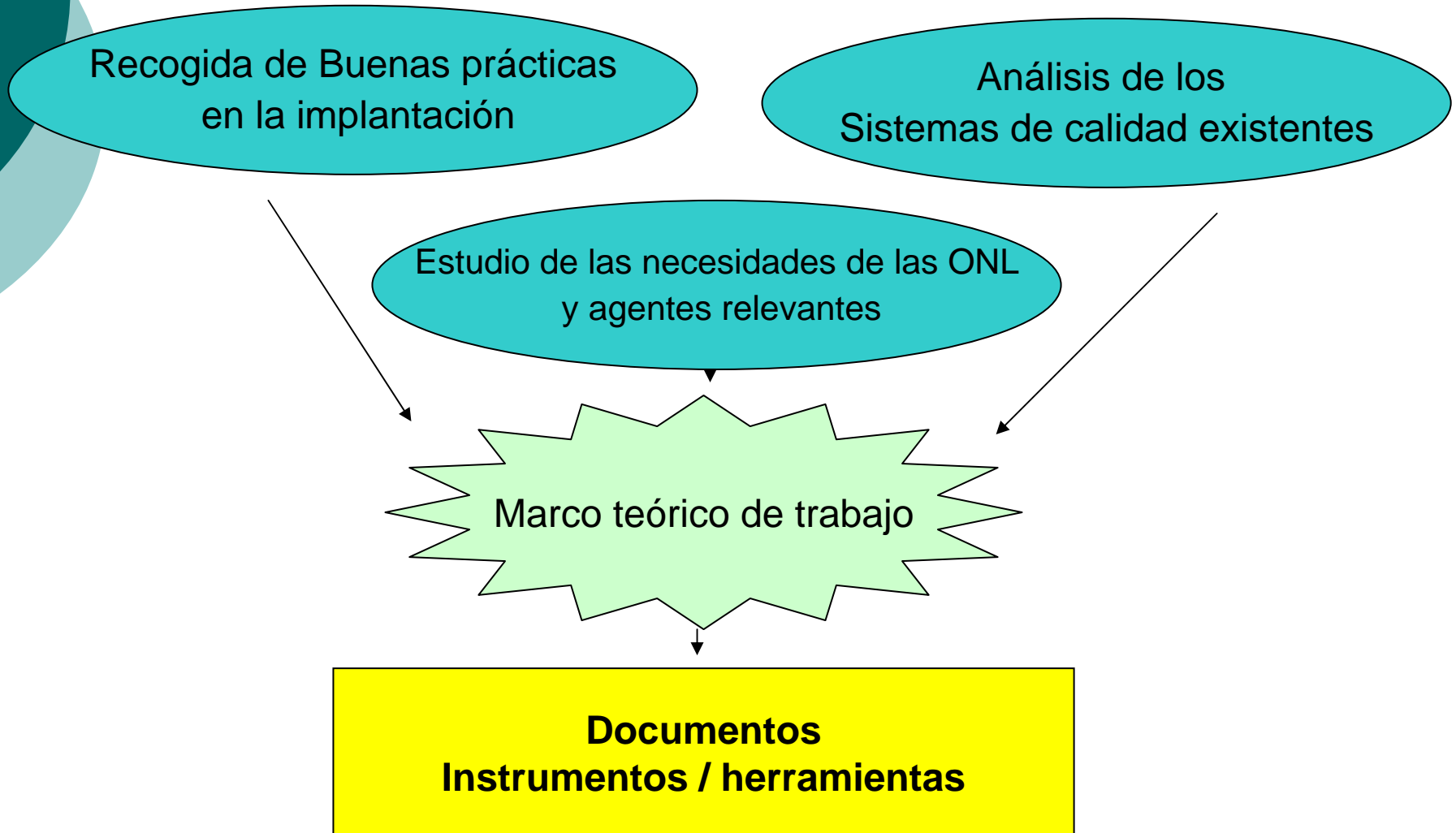


Que las organizaciones incorporen sistemas de calidad, de manera progresiva y ajustada a sus posibilidades.

Calidad como mejora de la gestión significa...

- **dinámica de mejora continua:** la perspectiva de que “todo siempre se puede mejorar”,
- **mayor participación de las personas destinatarias** en la gestión,
- reflexión sobre los **servicios y el diseño organizativo** más adecuados,
- mayor **objetividad, profesionalidad y transparencia**, con lo que aumentamos nuestro impacto social y por ello el desarrollo de nuestra misión.

Fase de estudio – diseño (2005 - 2006)



Fase de estudio – diseño (2005 - 2006)

- Análisis de la documentación e información cuantitativa.
- 26 entrevistas en profundidad (20 Organizaciones y 6 redes).
- 15 entrevistas en profundidad a diversos agentes prestadores de apoyo y administraciones relevantes.

Análisis de situación de la gestión de la calidad en el tercer sector

Documentación e Información cuantitativa:

- No existe actualmente en la CAV un único registro que reúna información acerca de las certificaciones/reconocimientos.
- La suma de los registros existentes no abarca el total de organizaciones que puedan estar trabajando bajo determinados sistemas de gestión de la calidad o desarrollando diferentes mejoras.



Análisis de situación de la gestión de la calidad en el tercer sector de acción social

Documentación e Información cuantitativa:

Trayectoria previa/Recorrido:

- Significativa trayectoria en códigos éticos.
- Cierta trayectoria en la implantación de sistemas “tradicionales” como la norma ISO 9001 y el modelo EFQM, aunque actualmente sigue sin ser significativo el número de entidades que han accedido a certificaciones/reconocimientos (31).
- Además, las organizaciones cuya actividad principal no es la prestación de servicios de responsabilidad pública cuentan con una menor motivación y trayectoria en este tema.

Análisis de situación de la gestión de la calidad en el tercer sector de acción social

Documentación e Información cuantitativa:

Sistemas propios que pueden actuar como referente (I):

- Códigos éticos (Gizardatz, EAPN...) y herramientas de auditoría social para el sector (REAS Euskadi). Las grandes certificadoras comienzan a proponer sistemas de gestión ética (normas éticas y de responsabilidad social) específicamente dirigidos a este ámbito.
- Sistemas generales que relacionan ética y calidad: Norma ONG con Calidad, Modelo de calidad FEAPS (este último para servicios dirigidos a personas con discapacidad intelectual).

Análisis de situación de la gestión de la calidad en el tercer sector de acción social

Documentación e Información cuantitativa:

Sistemas propios que pueden actuar como referente (II):

- Sistemas específicos para determinados ámbitos como por ejemplo el protocolo inserqual en el ámbito sociolaboral, la certificación qualicert para centros de día para el tratamiento de adicciones, el sistema de garantía de calidad-Kalitatea Zainduz del SIIS para residencias de personas mayores, etcétera.
- AENOR ha desarrollado normas para servicios relacionados con la promoción de la autonomía y la atención a la dependencia.

Análisis de situación de la gestión de la calidad en el tercer sector

Información cualitativa:

MOTIVACIONES...

- La mayoría intuye que las diferentes administraciones públicas exigirán, progresivamente, el desarrollo de sistemas de calidad como mejora e incluso, en un futuro, como requisito para poder acceder a procedimientos de contratación, concertación o convenios con las administraciones públicas.
- El gerente de una organización señala que *"si el fin de las entidades del Tercer Sector es la mejora de la sociedad, hay que ser coherentes con esa idea de mejora, y aplicarla a las propias organizaciones y, por tanto, a su gestión"*.

Análisis de situación de la gestión de la calidad en el tercer sector

Información cualitativa:

DIFICULTADES Y MIEDOS DE LAS QUE NO TIENEN EXPERIENCIA...

- No se sienten preparadas y/o con recursos propios (tiempo, dinero, personas).
- Dudan de la sostenibilidad en el tiempo de los esfuerzos requeridos.
- Las futuras exigencias externas en este ámbito supondrán una clara desventaja para las entidades pequeñas y/o poco profesionalizadas.
- Problema relacionado con la falta de adaptación de las normas o modelos al tercer sector y a los diferentes ámbitos de intervención.

Análisis de situación de la gestión de la calidad en el tercer sector

Información cualitativa:

Y LA VALORACIÓN DE LAS QUE SÍ LA TIENEN...

○ Las organizaciones que han implantado la norma ISO 9001 o el modelo Premie, valoran el proceso como **enriquecedor**.

También refieren experiencias negativas motivadas por el desajuste entre los sistemas propuestos y la realidad de las organizaciones del tercer sector.

○ En el caso del modelo EFQM expresan que los resultados son visibles a largo plazo.

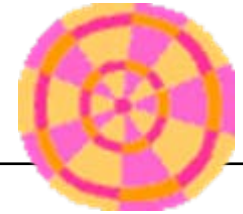
Análisis de situación de la gestión de la calidad en el tercer sector

Información cualitativa:

PRINCIPALES APORTACIONES DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD...

- Ordenar y sistematizar. Organizar la acción, mejorar el proceso de control, evaluación, planificación y programación.
- Mejorar la estructura de la organización, en base a los procesos clave detectados.
- Mejora en la eficacia y eficiencia de la organización, consiguiendo incrementar su capacidad de ofrecer cada vez más servicios y de mayor calidad.
- Mayor orientación de la acción a las necesidades de las personas destinatarias.
- Una mayor participación de las personas destinatarias en la gestión (*"les legitima y otorga mayores derechos"*).
- Imagen de excelencia, credibilidad y calidad ante administraciones públicas y entidades privadas.

Fase de implantación (2007)



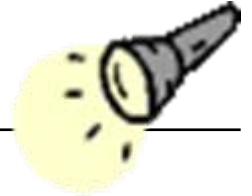
- Realización de 20 tutorías personalizadas a través de un diagnóstico previo.
- Acompañamiento a 6 organizaciones en la aplicación progresiva de diferentes metodologías y sistemas, y en diferentes momentos en la implantación de las mismas.

1. Tutorías

- Motivar/sensibilizar a la organización hacia la implantación de sistemas de gestión de la calidad.
- Informar a la entidad acerca de conceptos básicos: diversidad de normas y modelos, gestión ética – gestión de la calidad, soportes de apoyo...
- Evaluar el impacto que pueda tener en la organización la implantación de un sistema de gestión de la calidad
- Evaluar la situación de partida y las capacidades y recursos de la organización para la implantación de sistemas de gestión de la calidad.
- Orientar de forma personalizada hacia la implantación de sistemas de gestión de la calidad para el conjunto de la entidad y/o para los servicios/proyectos que presta, itinerario (momentos, ritmo) más adecuado y recursos de apoyo específicos.



Herramientas aplicadas y contrastadas:



- Documento de orientación: "El proceso de incorporación de un sistema de gestión de la calidad en una organización no lucrativa de acción social".
- Herramienta de diagnóstico previo para orientar la toma de decisión respecto al sistema/itinerario de calidad más adecuado.
- Herramienta de diagnóstico en profundidad para identificar las fortalezas y debilidades de la organización respecto al sistema elegido y orientar la utilización de técnicas y herramientas de trabajo más adecuadas.

2. Acompañamientos

- Entidades que, desconociendo los modelos/normas de gestión de la calidad, intuyen o esperan que supongan mejoras en el funcionamiento de su organización y por ello demandan comenzar un itinerario en este sentido.
- Entidades que han realizado acercamientos previos (ej. Implantación de una ISO) y desean seguir avanzando.
- Entidades que conocen los modelos y normas de gestión de la calidad y han adquirido un nivel avanzado de gestión (por procesos, en base a datos, planificación estratégica) y desean obtener un reconocimiento externo.
- Entidades que deben poseer una certificación por una necesidad normativa externa, bien a medio o a largo plazo.

Organizaciones acompañadas

ENTIDAD	Finalidad del plan de trabajo
Asociación Bidegintza	Orientación estratégica y diseño organizativo.
Asociación Bizitegi	Diseño de mejoras en los criterios de política y estrategia, liderazgo, procesos – modelo EFQM.
Asociación Goiztiri	Preparación para el contraste externo del Club de Evaluadores/as de Euskalit – modelo EFQM.
Asociación Gorabide	Sensibilización y formación en el modelo EFQM. Aplicación del autodiagnóstico y diseño del plan de mejora.
Centro Residencial Stella Maris	Sensibilización y formación de un equipo en gestión por procesos.
Fundación Esclerosis Múltiple Eugenia Epalza	Contraste de la implantación interna de la norma ISO 9001.



edefundazioa

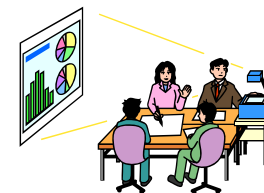
bbk


Herramientas elaboradas:

- Cuestionario de autoevaluación EFQM adaptado a organizaciones no lucrativas.
- Matriz de priorización de áreas de mejora.
- Panel de indicadores EFQM.
- Recogida y presentación de la información sobre la gestión del liderazgo en la organización.
- El proceso de reflexión estratégica.
- Matriz de priorización de procesos.
- Ficha modelo para documentar los procesos.
- Panel de indicadores de procesos.
- Planificación de la calidad según la ISO 9001.



Fase de transferencia (2008)



1. **Jornada Calidad y Tercer Sector**, 9/11/2007 en la XIII Semana Europea de la Calidad de Euskalit.
2. **Publicación** por el Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia de "Gestión de la calidad en organizaciones no lucrativas de intervención social".

3. **Publicación** de "Proyecto de investigación - acción sobre la Gestión de la Calidad en el Tercer Sector de Bizkaia (2005 – 2008)".
4. **Desarrollo del Sitio WEB "Calidad y Mejora de la Gestión"**.
5. **Jornada "Calidad y Mejora de la gestión"**, 22/10/2008.





Algunas propuestas de mejora de los sistemas de apoyo...

Para las administraciones públicas (I)

- **Impulsar el conocimiento** y promover la aplicación de los sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones del tercer sector y en el ámbito de los servicios sociales, a través de iniciativas como un registro de organizaciones en posesión de certificados y reconocimientos.
- Desarrollar **instrumentos de promoción de la calidad** en las organizaciones prestadoras de servicios sociales de responsabilidad pública.
- Promover y/o participar en la elaboración de instrumentos y metodologías **adaptadas a las características del ámbito de los servicios sociales** y a la prestación de servicios de responsabilidad pública.

Algunas propuestas de mejora de los sistemas de apoyo...



Para las administraciones públicas (II)

- **Reflexionar sobre los requerimientos** que es conveniente establecer desde las administraciones públicas respecto a la incorporación de sistemas de calidad en los servicios sociales de responsabilidad pública, en los servicios sociales en general y respecto a otras actividades, ajenas a la prestación de servicios sociales realizadas por organizaciones no lucrativas de acción social.
- **Coordinarse y colaborar entre diferentes departamentos** de las administraciones públicas, dando cabida a las entidades del tercer sector de acción social en programas generales de apoyo y fortalecimiento dirigidos a PYMES, **o articulando programas de apoyo específicos** para el tercer sector.

Algunas propuestas de mejora de los sistemas de apoyo...

Para **EUSKALIT** (1)
Bikaintasunerako Euskal Fundazioa
Fundación Vasca para la Excelencia

- Impulsar foros, grupos de encuentro... **en el ámbito de los servicios sociales** tanto desde el área de trabajo de Administración Pública como desde el área de Entidades no lucrativas y de manera transversal a ambas.
- Promover y/o participar en la **elaboración de metodologías e instrumentos adaptados.**
- Realizar una adaptación de la **Batería de indicadores.**
- Desarrollar **sistemas de formación no presenciales, formación on-line, habilitación de tutorías...**

Algunas propuestas de mejora de los sistemas de apoyo...

Para

EUSKALIT

Bikaintasunerako Euskal Fundazioa
Fundación Vasca para la Excelencia

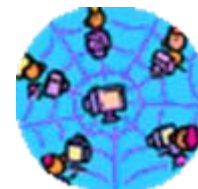
(II)

- **Facilitar horas de consultoría dentro del programa formativo**, para asentar las competencias, realizar las aplicaciones necesarias, “aterrizar” los contenidos del programa a la realidad y características de cada entidad.
- Apoyar la **utilización de herramientas concretas de mejora** - planificación estratégica, gestión en base a datos, análisis de la satisfacción de las personas destinatarias, etc. - aplicadas al ámbito de los servicios sociales.
- Propiciar la existencia de **reconocimientos intermedios** del trabajo desarrollado por la organización entre el Diploma de compromiso y la Q de plata otorgada por Gobierno Vasco.
- **Adaptar el sistema de apoyo** ofertado por Euskalit a los recursos, también económicos, de los que dispone cada organización.

Algunas propuestas de mejora de los sistemas de apoyo...

Para las redes de organizaciones no lucrativas del tercer sector

- **Sensibilizar, motivar, informar y orientar** a las entidades de la red, derivándolas a los sistemas de apoyo más adecuados en cada caso.
- **Promover y/o participar en el desarrollo de metodologías e instrumentos adaptados** a las características del tercer sector de acción social.
- **Compartir los diferentes trabajos desarrollados en relación a códigos éticos y valores**, tratando de diseñar de forma consensuada un código ético común para todas las organizaciones no lucrativas de acción social.



Algunas propuestas de mejora de los sistemas de apoyo...

Para las Consultoras en calidad

- **Proporcionar información y orientación personalizada** a las organizaciones acerca del sistema más adecuado a sus características, necesidades y recursos, el itinerario a realizar y los sistemas de apoyo existentes.
- **Adaptar**, desde el acompañamiento a las organizaciones, **los diferentes sistemas de calidad a la cultura de gestión propia del tercer sector y a la trayectoria y estilo de cada entidad en particular.**

Para finalizar...

Calidad y Tercer sector: FORTALEZAS



- El vínculo de las organizaciones con las personas destinatarias
- La **cultura organizativa del sector**: tradición de trabajo en equipo, desarrollo de "grupos de mejora", trabajo en red con otras entidades similares (intercambio de experiencias, coordinación/cooperación).
- Una **estructura organizativa flexible**.
- El **alto grado de implicación y participación de las personas** que conforman las organizaciones.
- La **gestión basada en las personas**.
- Equipos de gestión reconocidos y un **fuerte liderazgo** en las organizaciones.
- El **voluntariado como expresión de la cultura**.
- La costumbre de las organizaciones de tratar con **intangibles** (referidos a sus valores, su cultura...).

Para finalizar...

Calidad y tercer sector: OPORTUNIDADES



- La **incorporación de sistemas de gestión ética y de sistemas que combinan ética y calidad.**
- En un contexto de fomento de la responsabilidad social en el sector privado lucrativo, los sistemas tradicionales de gestión del tercer sector constituyen **referentes en la incorporación de valores y códigos éticos.**
- Demanda a las organizaciones del **cumplimiento de determinados criterios de gestión de la calidad** - **mayores apoyos.**
- La **consolidación de un sistema público de servicios sociales de responsabilidad pública** - desarrollo de instrumentos de promoción de la calidad y de mejora continua.