

Gizarte Zerbitzuei eta  
Gizarte Eskuhartzeari buruzko  
Dokumentazio Aldizkaria  
Boletín Documental  
sobre Servicios Sociales  
e Intervención Social

# gizarte.doc

Urria / octubre 2008

- 2 Gai-bakarreko dosierra  
Dossier monográfico
- 8 Jarduera egokiak  
Buenas prácticas
- 9 Tresnak eta gidak  
Guías y herramientas
- 10 Dokumentuak  
Documentos
- 16 Deialdiak  
Convocatorias

Dossier

# La mejora de la calidad en el ámbito de la intervención social

Izaskun Barbero: 'Hablar  
de calidad equivale a  
hablar de mejoras en la  
gestión de las  
organizaciones'

Iñaki Heras: 'Calidad  
sustantiva versus  
calidad superficial'



dossier

# La mejora de la calidad en el ámbito de la intervención social

[EL MODELO EFQM, LAS NORMAS ISO 9000, LOS EQUIPOS DE MEJORA, LAS CARTAS DE SERVICIO, SON TODOS ELLOS TÉRMINOS QUE CADA VEZ RESULTAN MÁS HABITUALES PARA MUCHAS DE LAS PERSONAS QUE DESEMPEÑAN SU LABOR EN LOS SERVICIOS SOCIALES Y EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL] [ EN ESTE BREVE DOSSIER SE RESUME EL OBJETIVO Y ALCANCE DE ALGUNOS DE LOS MODELOS MÁS UTILIZADOS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE DICHO ÁMBITO ]

**E**n la Unión Europea el movimiento de la calidad ha tenido una fuerte incidencia en el quehacer profesional diario de muchas personas que trabajan en sectores económicos muy dispares. La incidencia de este movimiento en Euskadi resulta más destacada, si cabe, gracias al impulso dado por las Administraciones Públicas y las empresas y otras organizaciones privadas de nuestro país, tal y como se constata en los cuadros de datos que se incluyen en este monográfico (ver página 4). Destaca, en este sentido, la labor llevada a cabo por Euskalit, Fundación Vasca para la Calidad, en la promoción de la adopción de la *cultura* de la calidad y la mejora continua en los distintos sectores de actividad de nuestro entorno.

Sin entrar en definiciones más complejas y matizaciones excesivas, esta corriente o movimiento de la calidad aboga por establecer en las organizaciones de cualquier índole todo un conjunto de decisiones y acciones con el objetivo concreto de la mejora de la calidad de los productos y servicios, de los procesos o de la actividad de gestión que en ellas se realizan.

Ahora bien, se ha de subrayar que gran parte de las iniciativas que se han desarrollado en el seno de esta corriente van destinadas a la mejora de la calidad de la gestión de las organizaciones, con el objeti-

vo de que éstas mejoren así la satisfacción de sus clientes internos y externos, ya sea a través de la puesta en marcha de un sistema que formalice y sistematice las tareas necesarias para evitar la variabilidad y prevenga errores, o mediante modelos más generales y holísticos. Nos referimos, en suma, a los principios y prácticas de Gestión de la Calidad ?entendido este concepto en sentido amplio?, que también han solido etiquetarse de forma más matizada con los términos de Calidad Total y Excelencia.

En el ámbito concreto de actuación de los Servicios Sociales y el Tercer Sector de acción social en los últimos años la adopción de modelos de Gestión de la Calidad ha comenzado también a extenderse. Normas ISO 9001, modelo EFQM, equipos de mejora, cartas de servicio... son términos que cada vez resultan menos extraños para los profesionales que desempeñan su labor en los sectores de actividad señalados. En aras de la brevedad necesaria, nos centraremos en el análisis del alcance de dos de los modelos más utilizados: las normas ISO 9000 y el modelo EFQM. Se trata de dos modelos para la mejora de la calidad de la gestión en las organizaciones de todo tipo, aunque de contenido y alcance muy diferente.

Las normas ISO 9000 son una familia de normas creada por la Organización Internacional de Estandarización, organización que en la actualidad cuenta con más de 15.000 normas internacionales publicadas (denominadas normas ISO), de las que sólo algunas pocas son estándares de gestión certificables, aunque han sido quizá las que más éxito y reconocimiento han aportado al organismo. Estas normas provienen del ámbito industrial, en concreto del sector de la automoción, aunque con el transcurso de los años se han ido introduciendo en todo tipo de sectores de actividad (sanidad, educación, servicios sociales, etcétera).

La norma ISO 9001 (norma principal y única de la serie certificable en la actualidad), no es una norma que hace referencia al cumplimiento de un objetivo o un resultado determinado, es decir, no mide la calidad de los productos o de los servicios de las organizaciones, sino que es una norma que establece la forma de sistematizar y formalizar en un conjunto de procedimientos documentados toda una serie de procesos que afectan a la satisfacción de los clientes de dichas organizaciones. El sistema de procedimientos es después auditado por una empresa independiente, que certificará o no el cumplimiento del estándar de referencia, entregándosele a la organización, en caso de conformidad, el certificado pertinente.

Si en el ámbito industrial destaca el papel "prescriptor" jugado por las grandes empresas de sectores como el de la automoción, por ejemplo, como factor motivador para la implantación de la norma ISO 9001, en el ámbito de los servicios, como en la educación, por caso, destaca el papel prescriptor de las propias Administraciones Públicas.

El gran éxito de las normas ISO 9000 ha traído consigo que se hayan promulgado normas de gestión certificables que pertenecen a ámbitos muy diversos (como la prevención de riesgos laborales, la gestión

medioambiental o la responsabilidad social corporativa). A nivel estatal destaca, en este sentido, la labor de AENOR, organismo reconocido oficialmente para la normalización, que se encarga de promulgar las normas UNE. Se trata de una de las entidades nacionales de normalización más activas en la creación de estándares de gestión a nivel europeo. Destaca, por ejemplo, por haber promulgado ya una serie de normas de gestión para el ámbito específico de los servicios sociales, que resultan pioneras en Europa (ver cuadro de datos).

Por otro lado, no cabe hablar de calidad sin referirse al modelo EFQM, un modelo de referencia creado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Se trata de un modelo más amplio y complejo que el establecido por las normas ISO 9000; un modelo orientado a la autoevaluación, que establece una guía de utilidad para cualquier tipo de organización, para que le permita conocer en qué situación se encuentra y en qué dirección debe dirigirse o qué acciones debe acometer para avanzar y mejorar su gestión.

Aunque cada organización es única, este modelo ofrece una estructura general de criterios que pueden aplicarse a cualquiera. Se configura en un modelo de autoevaluación por puntos, de modo que el total máximo de puntos a obtener (1.000 puntos) se reparte entre diversos criterios, clasificados en agentes y resultados, con base en una ponderación ya predeterminada. Los criterios agentes están relacionados con la forma con la que la organización gestiona sus recursos con los objetivos de mejorar sus resultados, evaluados en los criterios "resultados".

EFQM es un modelo dinámico que ha experimentado diversas revisiones. Así, por ejemplo, en la revisión realizada en 2003 se establecieron tres adaptaciones o versiones para Grandes Empresas, Pequeñas y Medianas Empresas y para el Sector Público y las organizaciones de Voluntariado.

En nuestro entorno más cercano también existen adaptaciones del modelo EFQM a circunstancias más específicas, como la realizada en

el programa Premie de la Diputación Foral de Bizkaia. Se trata de una metodología basada en el modelo EFQM, especialmente diseñada para que sea de aplicación en las microempresas del Territorio Histórico de Bizkaia.

### La labor prescriptora de los diferentes organismos de la Administración Pública ha jugado un papel fundamental en la difusión de los modelos de Gestión de la Calidad

Aquellas organizaciones que utilicen el modelo de referencia EFQM pueden solicitar, si así lo desean, evaluaciones externas para poder optar a algún tipo de reconocimiento. Para las organizaciones que utilizan este modelo de referencia presentarse a un premio relacionado con su utilización supone una oportunidad de examinarse críticamente y de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, además de obtener un reconocimiento externo en forma de galardón que puede resultar importante.

A nivel europeo destacan los reconocimientos otorgados por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, los "EFQM Excellence Awards", entre cuyas organizaciones galardonadas han figurado ya diversas organizaciones vascas pertenecientes a sectores muy diversos (ver cuadro de datos).

En Euskadi existen además los reconocimientos autonómicos puestos en marcha por el Gobierno Vasco y gestionados por Euskalit: la Q de Plata, destinada a premiar la labor de las organizaciones vascas que en evaluación externa realizada por el Club de Evaluadores de Euskalit superan los 400 puntos del modelo de autoevaluación EFQM, y la Q de Oro o el Premio Vasco a la Calidad de Gestión, reconocimiento que se otorga a quienes superan los 500 puntos en las evaluaciones externas. Asi-

mismo, cabe referirse a los Diplomas de Compromiso con la Calidad Total/Excelencia, el reconocimiento básico que Euskalit concede a aquellas organizaciones que se comprometen a realizar un plan de mejora de la gestión durante 3 años, plan que les permitiría estar en condiciones de alcanzar el reconocimiento Q plata en dicho plazo de tiempo.

Para el caso de estos reconocimientos autonómicos destaca el hecho de que la mayor parte de ellos se centran en el ámbito de los servicios, y, en especial, en el sector educativo (ver cuadro de datos). De hecho, dicho sector ha acaparado, desde su creación, cerca de la mitad de los reconocimientos Q de oro y Q de plata otorgados; por el contrario, las organizaciones industriales tan sólo han accedido a cerca de un 20% del total de reconocimientos otorgados. Parece claro que la labor prescriptora de la Administración Pública ha jugado un papel fundamental en estos resultados.

Son muchos, y de naturaleza muy diversa, los beneficios que clásicamente se suelen atribuir a la adopción de modelos de Gestión de la Calidad como las normas ISO 9000 o el modelo EFQM. Entre otros factores se suele aludir a un mejor conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes de la organización, a las mejoras de la organización interna, a una utilización más eficiente de los recursos disponibles y a la mejora en la gestión de los procesos. Otros factores que se destacan hacen referencia a la mejora de la comunicación interna y a la obtención de una información fiable, plasmada en indicadores, para conocer en cada momento cuál es la situación de la organización y poder emprender así las acciones de mejora necesarias.

También se destaca la posibilidad de obtener una mayor involucración de los empleados y la posibilidad de obtener una mayor cohesión interna de la organización, una cuestión que resulta capital en cualquier organización, sea cual sea su dimensión o sector de actividad, aunque más si cabe en sectores como el de los servicios sociales y el Tercer Sector de acción social que nos ocupa.

dossier

## bibliografía



### Modelos de evaluación y mejora de la calidad en la atención a las personas con dependencia

MADRAZO, J.L. Y LETURIA, F. (COORDS.)  
**CALIDAD DE LA ATENCIÓN A LAS PERSONAS DEPENDIENTES. CURSOS DE VERANO 2006.**  
DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN. DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA, 2007, PP. 210.

Según datos de 2006, alrededor de 126.000 guipuzcoanos tienen más de 65 años, de los que más de 17.000 son dependientes para las actividades de la vida diaria. Por tanto, el establecimiento de un sistema de atención a las personas en situación de dependencia constituye en Gipuzkoa –al igual que en el resto de sociedades desarrolladas– uno de los principales retos del modelo social futuro. Esta es la razón por la que la Diputación Foral de Gipuzkoa, en colaboración con INGEMA (Instituto Gerontológico Matia) y la Universidad del País Vasco, promovió la celebración de un curso de verano bajo el título “Calidad de atención a las personas dependientes: modelos de atención, evaluación y mejora progresiva de centros y servicios”. Durante el curso, que se recoge en este libro, se expusieron 16 ponencias –de la mano de otros tantos expertos– en torno a la definición de los modelos de asistencia a las personas con dependencia, la inspección y la evaluación de los servicios, los retos del espacio socio-sanitario, la organización de los servicios personales o la calidad de la atención en los centros residenciales, entre otras cuestiones.

### Cómo implantar modelos de calidad en el mundo de los Servicios Sociales

SACANELL, E. Y SETIÉN, M.L. (COORD.)  
**LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS SOCIALES: CONCEPTOS Y EXPERIENCIAS.** TIRANT LO BLANCH, 2003.

Coordinado por Enrique Sacanell, en aquel momento responsable de los Servicios Sociales de Getxo, y por

María Luisa Setién, Directora de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Deusto, este libro constituye todavía hoy una de las principales aportaciones, realizadas desde el País Vasco, al desarrollo de modelos de gestión de la calidad en el ámbito de los servicios sociales. Editado hace ya cinco años, el libro recoge 25 aportaciones en las que, por una parte, se reflexiona en torno al concepto de calidad, y, por otra, se describen herramientas y experiencias concretas en este ámbito. Se abordan así, en detalle, aspectos como la gestión de procesos, la utilización de indicadores, los sistemas de acreditación o los protocolos y guías de buenas prácticas, y se describen además experiencias concretas desarrolladas en Getxo, Madrid, Álava, Navarra o Cataluña, tanto en el ámbito de la acción primaria como de los servicios especializados.

### Un método para la evaluación interna de servicios sociales y sociosanitarios

BOUKELAL, A.  
**EQUALIS AB. EVALUATION DE LA QUALITÉ DES INTERVENTIONS ET DES SERVICES. MÉTHODE ET MANUEL D'ÉVALUATION INTERNE DES ACTIVITÉS ET DE LA QUALITÉ DES PRESTATIONS DANS LES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES SOCIAUX ET MÉDICO-SOCIAUX. VERSION N° 1.** LA GRANDE-MOTTE, ACTIF, 2007, PP. 200.

Este manual tiene por objetivo orientar a los establecimientos de servicios sociales y/o sociosanitarios en la puesta en marcha de un sistema de garantía de calidad de las prestaciones que ofrecen mediante una evaluación interna. El método, basado en las directrices de la Agence Nationale d'Évaluation Sociale et Médico-sociale (ANESM), se estructura en torno a seis ámbitos de evaluación: los fundamentos del centro/servicio, las relaciones del centro/servicio con su entorno, el funcionamiento de la acogida y la atención, los derechos de las personas usuarias, la personalización de la intervención según las necesidades individuales y, por último, la ges-

tión propiamente dicha del centro/servicio. Cada uno de estos seis ámbitos se divide, a su vez, en tres áreas más específicas, que, en función de los criterios e indicadores de calidad establecidos, se valoran en cuatro niveles –desde ‘muy satisfactorio’ hasta ‘inaceptable’–; respecto a cada uno de esos ámbitos, además, se sugieren propuestas de mejora. Merece la pena señalar que existe también un manual de evaluación externa basado en este mismo modelo.

### Experiencias prácticas en la aplicación de modelos de calidad en España

CÁNOVAS, F. Y PARDAVILA, B.  
**LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS SOCIALES.** MADRID, IMSERSO, 2004, PP. 231.

Un año después de la publicación del manual coordinado por Sacanell y Setién, el Imserso editó un trabajo similar, bajo el título genérico de ‘La gestión de la calidad en los Servicios Sociales’. El libro tiene un enfoque eminentemente práctico y en él se describen una quincena de experiencias desarrolladas por el ICASS de Cataluña, la Generalitat de Valencia, la FEMP, la Diputación Foral de Álava, Gautena, FEAPS, la Fundación Secretariado General Gitano o Matia Fundazioa.

### Las residencias de personas mayores, un ámbito privilegiado para la aplicación de sistemas de normalización y certificación

HERAS, I., CILLERUELO, E. E IRADI, J.  
**LA NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN EN LAS RESIDENCIAS DE MAYORES,** ZERBITZUAN, GIZARTE ZERBITZUETAKO ALDIZKARIA-REVISTA DE SERVICIOS SOCIALES, N° 40, 2006.

Como se ha explicado en este dossier monográfico, en los últimos años la implantación de sistemas y modelos

de gestión en el ámbito socio-sanitario ha adquirido una amplia repercusión. Este hecho resulta especialmente visible en sectores como el de los servicios sociales y, en especial, en el ámbito de las residencias para personas mayores, uno de los más importantes en términos de gasto, personal y usuarios en el ámbito de los Servicios Sociales. En este artículo, publicado en el número 40 de la revista Zerbitzuan, se realiza una breve introducción al fenómeno global de la normalización de sistemas de gestión, fenómeno que se encuentra muy unido al de la difusión del paradigma de la gestión de la calidad. Se analiza, asimismo, la incidencia de la norma ISO 9001 y de las normas UNE 158000 en el sector de la atención residencial para personas mayores. Por último, los autores realizan una serie de aportaciones sobre la adopción de estos estándares en los centros residenciales, reflexiones que se derivan de la explotación preliminar de una investigación que han desarrollado al respecto. El artículo describe las diversas aproximaciones realizadas para la mejora de la calidad en el ámbito residencial y constata que se está introduciendo en ese ámbito una estrategia de gestión que hasta hace poco no existía. Sin darle respuesta, los autores del artículo plantean en sus conclusiones el interrogante de si pueden ser útiles, dada la especificidad de la atención residencial, los modelos genéricos de calidad o si, por el contrario, resulta necesario profundizar en estándares y modelos específicos, aplicables sólo a este ámbito de actuación.

## Izaskun Barbero:

## elkarrizketa entrevista

# ‘Hablar de calidad equivale a hablar de mejoras en la gestión de las organizaciones’



*Desde la Fundación EDE, Izaskun Barbero ha participado en la puesta en marcha de diversos proyectos de mejora de la calidad, tanto en el ámbito de la gestión de las organizaciones del Tercer Sector*

*de acción social, como en el ámbito de los Servicios Sociales de Base.*

**Fundación EDE ha desarrollado un amplio Proyecto con las organizaciones del tercer sector de acción social de Bizkaia interesadas en la adopción de sistemas de Gestión de la Calidad. En términos generales, ¿cuál es su valoración sobre las experiencias llevadas a cabo?**

Hemos desarrollado tutorías personalizadas que han tratado de responder a la necesidad de información y orientación de las organizaciones en relación a los diferentes sistemas de gestión de la calidad existentes, requerimientos para la implantación, sistemas de apoyo... que han permitido a las organizaciones tomar la decisión o no de avanzar en un proceso de calidad. Algunas de estas organizaciones tomaron la decisión de avanzar y, con algunas de ellas y en el marco de este

proyecto financiado por BBK Obra Social, se desarrollaron planes de trabajo personalizados. Todas ellas han valorado muy positivamente tanto el proceso desarrollado como los resultados del mismo, ya que les ha permitido avanzar en la mejora de la gestión de sus organizaciones, y de esto es de lo que estamos hablando cuando nos referimos a la “calidad”.

**Según su diagnóstico, ¿qué lleva a las organizaciones del tercer sector a interesarse por los modelos de Gestión de la Calidad que tanta repercusión han tenido en otros ámbitos?**

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 su contratación, concertación o convenio con las administraciones públicas. Otras organizaciones que afrontan situaciones de cambio (crecimiento, profesionalización o “crisis”) consideran que la aplicación de sistemas de gestión de la calidad va a suponer una mejora de su intervención y/o su gestión, o al menos que les va a permitir sistematizarla.

**¿Cuáles son las mayores inquietudes y los mayores obstáculos percibidos por las organizaciones del tercer sector al acercarse a estos modelos?**

El principal es la falta de un adecuado sistema de apoyo, especialmente para las organizaciones pequeñas y/o poco profesionalizadas, que no cuentan con recursos propios (tiempo, dinero, personas) para comenzar y continuar el proceso. Un sistema de calidad supone un cambio cultural e implica, por tanto, tiempo. Un tiempo del que apenas disponen las entidades del tercer sector de acción social, centradas fundamentalmente en la prestación de servicios y el desarrollo de proyectos, y con una financiación vinculada a la intervención directa, no a la gestión. Algunas entidades perciben también una falta de adaptación de las normas o modelos al tercer sector y a los diferentes ámbitos de intervención, especialmente significativos en un ámbito, como el de

la acción social, en el que coexisten organizaciones muy heterogéneas.

**En la actualidad colaboran con Euskalit en un programa para la promoción de la Gestión de la Calidad en los Servicios Sociales de base. ¿Cuáles son los grandes hitos de este programa?**

Este proyecto, financiado por el Departamento de Vivienda y Asuntos Sociales de Gobierno Vasco, comienza en el 2007 con un análisis de situación de los servicios sociales públicos de ámbito local y de sus expectativas, motivaciones y demandas respecto a la gestión de la calidad.

En el año 2008 Euskalit participa en el proyecto como entidad colaboradora y formamos un “Grupo de Mejora”, formado por varias entidades públicas prestadoras de servicios sociales de ámbito local. Tenemos previsto difundir en el 2009 los resultados del proyecto, incluyendo tres Guías para la aplicación en los servicios sociales municipales de la gestión por procesos, la carta de servicios y el análisis de la satisfacción de las personas usuarias.

**¿En qué medida piensa que un programa de estas características puede redundar en la mejora de la calidad asistencial de los Servicios Sociales de Base?**

Creemos que fundamentalmente servirá para introducir una dinámica de mejora continua y la perspectiva de que “todo siempre se puede mejorar”. Apoyar procesos de calidad en los servicios sociales de base posibilita una mayor participación de las personas destinatarias en la gestión, a través de las encuestas de satisfacción, de la puesta en marcha de un sistema para recoger sus sugerencias, quejas y reclamaciones, etc. Incorporar la gestión por procesos y la gestión estratégica posibilita la reflexión sobre los servicios más adecuados y el diseño organizativo que mejor responda a las necesidades y expectativas del sistema cliente. Por último, cuando trabajamos con datos introducimos una mayor objetividad, profesionalidad y transparencia, y podemos demostrar, en su caso, la necesidad de contar con mayores recursos.

dossier

datuak datos

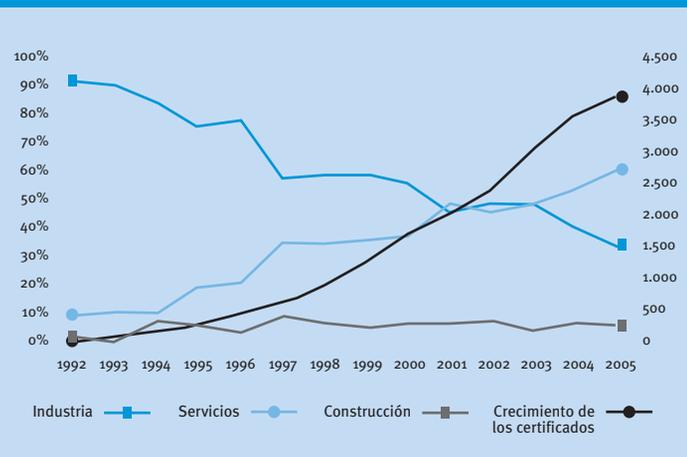
• XXX

Tabla 1. Comparativa internacional de la difusión de las certificaciones ISO 9000 en la CAPV

	1997			2005		
	1997	% Cerf.	Intensidad	2005	% Certif.	Intensidad
UE-27	135.984	60,90%	2,03	344.705	44,39%	1,48
España	4.436	1,99%	0,79	47.445	6,11%	2,43
CAPV	784	0,35%	2,27	4.443	0,57%	3,69

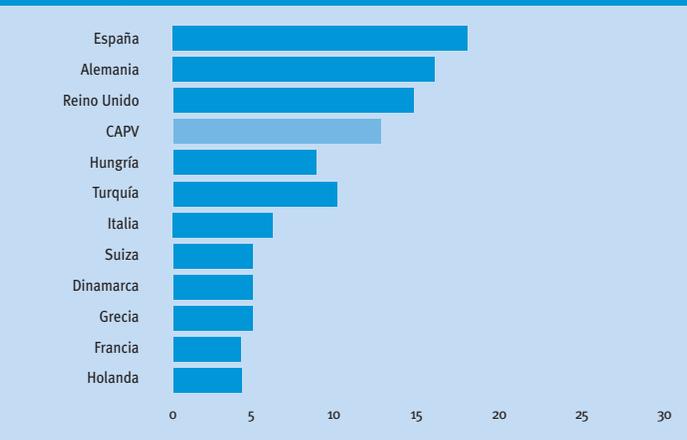
Fuente: elaboración propia a partir de datos de ISO y Eurostat. Nota: la intensidad de certificación se calcula como la razón entre el porcentaje de participación en el número de certificados globales emitidos y el porcentaje de participación en el PIB mundial.

Gráfico 1. Evolución sectorial de la distribución de certificados ISO 9000 en la CAPV



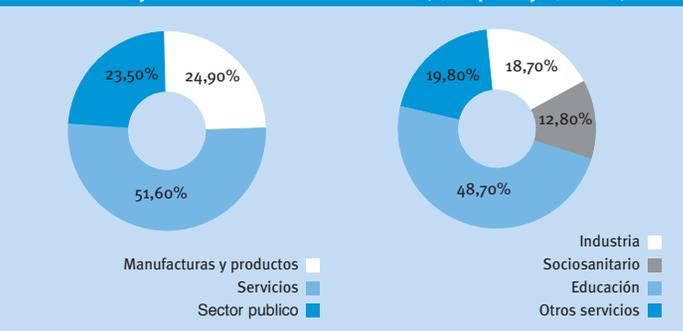
Fuente: Heras, I. (Dir.) (2008): Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV, Instituto Vasco de Competitividad, Donostia-San Sebastián.

Gráfico 2. Posición de la CAPV en el ranking de reconocimientos otorgados por EFQM (2000-2008)



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Euskalit (www.euskalit.es). Nota: se incluye a las organizaciones finalistas y ganadoras de premios. En los reconocimientos de España se incluyen también los de la CAPV.

Gráfico 3. Distribución sectorial de reconocimientos otorgados por EFQM en la UE y el Gobierno Vasco en la CAPV (Q de plata y Q de oro)



Fuente: elaboración propia a partir de la información facilitada por Aenor (septiembre de 2008).

Tabla 2. Certificación de normas UNE relacionadas con los Servicios Sociales

Norma	Nº de certificados otorgados
UNE 158001 - Gestión de servicios en las residencias de mayores	pendiente
UNE 158301 - Gestión del servicio de ayuda a domicilio	pendiente
UNE 158401 - Gestión del servicio de teleasistencia	pendiente
UNE 158201 - Gestión de centros de día y de noche	pendiente

Fuente: elaboración propia a partir de la información facilitada por Aenor (septiembre de 2008).

Tabla 3. Algunas organizaciones vascas del ámbito de los servicios sociales y del tercer sector con reconocimientos ISO 9001, EFQM o similares

Organización	Actividad/Ámbito	Tipo de reconocimiento	Año
Arabako Laguntza, S.Coop.	Gestión de servicios sociales de ayuda a domicilio	ISO 9001	2000
Diputación Foral de Bizkaia	Departamento de acción social	ISO 9001	2003
Fundación Argia Iraskundea	Hospital de Día, Recursos Residenciales, Voluntariado y Tiempo Libre	ISO 9001	2005
Fundación Aspaldiko	Servicios residenciales y de centro de día para personas mayores	ISO 9001	2004
Fundación Eragintza	Rehabilitación y reinserción sociolaboral para personas con enfermedad mental de larga duración	ISO 9001	2004
Fundación Jose Matia Calvo	Prestación de servicios asistenciales de tipo sociosanitario a las personas mayores y/o discapacitadas	Q de oro / Q de plata / ISO 9001	2004/2006
Fundación Patronato Zorroaga	Servicios residenciales para personas mayores	ISO 9001	2003
Fundación San José Etxe-Alai	Residencia para personas mayores y un Centro de Emergencia Social	SGE-21	
Fundación Víctor Tapia-Dolores Sainz	Fines benéficos en provecho de personas que carezcan de recursos	ISO 9001	2004
Gizartekintza	Diputación Foral de Gipuzkoa Departamento servicios sociales	ISO 9001	2002
Guztontzat	Gestión de servicios sociales	ISO 9001	2001
Iberica Servicios Sociales Grupo Norte, S.A.	Servicios sociales y sociosanitarios	ISO 9001	2000
Residencia Argi-Berria, S.L.	Servicios residenciales para personas mayores	ISO 9001	2005

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Euskalit, del Registro de Empresas Certificadas de la CAPV y de las páginas webs corporativas de las organizaciones mencionadas. (\*)SGE-21 es un certificado de empresa ética y socialmente responsable emitido por Forética.

## Calidad sustantiva versus calidad superficial



**Iñaki Heras**  
PROFESOR DE LA UPV/EHU

La introducción de la corriente de la calidad ha sido muy positiva para numerosas organizaciones de nuestro entorno. Ha ayudado a las organizaciones a reflexionar en términos estratégicos, a mirarse hacia dentro, pero también hacia fuera, tomando siempre como referencia la figura de sus clientes o usuarios. Pero, asimismo, esta corriente ha ayudado a que las organizaciones reflexionen también en términos operativos, pues son muchas las que

se han dotado de indicadores, programas y herramientas de mejora concretas. En el ámbito de la intervención social, como también ha sucedido en otros ámbitos del sector servicios, como el sanitario o el de la educación, estos modelos han servido además para profesionalizar la gestión, habiéndose producido un gran paso adelante de la mano de este paradigma.

Ha sido además un factor motivador para muchas personas involucradas en la gestión; entre otros motivos porque, al utilizar unos sistemas, modelos y herramientas comunes a otros sectores de actividad, se han visto equiparadas u homologadas a otras organizaciones de otros sectores, como el industrial, que se han caracterizado siempre por un marchamo de eficiencia superior.

Con todo, y como no podría ser de otra forma, todo esta corriente de modelos, sistemas y herramientas para la mejora de la calidad también ha tenido sus claroscuros. En muchas organizaciones, por ejemplo, la calidad se ha entendido como una actividad funcional específica de la empresa, como “una actividad extra”, en lugar de entenderla como una función transversal dentro de la actividad de dirección y gestión de la organización; en trabajar más, en suma, en lugar de en trabajar mejor. Y es que los valores positivos que incorpora el mecanismo de la documentación de procesos en procedimientos, por ejemplo, pueden degradarse fácilmente si se convierte en una tarea adicional que debe realizarse para “cubrir el expediente”. Es entonces cuando la adopción de estas herramientas puede convertirse más en un fin en sí mismo, que en un medio para mejorar la gestión de la organización, y por ende, la calidad del servicio que se ofrece a los usuarios. Es decir, en *calidad superficial*.

En el ámbito de los servicios sociales son muchas ya las personas y organizaciones que subrayan las bondades de la aplicación de estos modelos, aunque también existen planteamientos críticos que destacan sus debilidades, como el incremento de trabajo administrativo y la burocracia interna que se genera en un sector con una intensidad de

trabajo ya de por sí muy grande, y las que señalan que la adopción de estos modelos generales de mejora de la calidad de la gestión no mejoran la calidad del servicio o la calidad asistencial que se ofrece al usuario. Se trata de un debate muy interesante y enriquecedor. Por ejemplo, en algunos países europeos, en el sector de servicios residenciales para personas mayores ha existido un intenso debate sobre si la utilización de modelos genéricos para la mejora de la gestión, como ISO 9001 o EFQM, resultan adecuados, o si, por el contrario, resulta más adecuada la utilización de modelos especializados de la calidad de dicho ámbito concreto, es decir, modelos que inciden más en la evaluación y mejora de la calidad asistencial, que en la mejora de la gestión.

Lo que parece claro es que los beneficios de los sistemas y modelos para la calidad están muy relacionados con la forma en la que se adoptan. En efecto, aunque resulte de perogrullo subrayarlo, se ha de huir de planteamientos reduccionistas que tratan de homogeneizar a las organizaciones que los utilizan. Las personas de las distintas organizaciones que adoptan estos modelos son actores activos que en su labor reconstruyen y reconfiguran estos modelos, adaptándolos a la cultura de su organización y a su actividad.

Así las cosas, en un sector de actividad como el que nos ocupa, la adhesión de las personas que conforman la organización al proyecto de cambio que supone la adopción de estos modelos resulta vital. El impulso del cambio debe arrancar de la cúspide de la organización, desde donde se deben asumir compromisos, para crear una nueva cultura de trabajo en equipo y un clima de diálogo que hagan posible el cambio y el aprendizaje. No obstante, en el sector se dan, como en muchos otros, algunos conflictos de base como las dificultades que existen en las relaciones laborales o la reticencia al cambio en el modelo de participación, que se han de superar entre todos los grupos de interés involucrados, para avanzar así hacia la *calidad sustantiva*.