

LA CALIDAD COMO SIGNO DE IDENTIDAD

1. INTRODUCCION

Las teorías más avanzadas de gestión y dirección de organizaciones y entidades se han aplicado desde siempre en el mundo empresarial, debido fundamentalmente a la permanente competencia a la que están expuestas las empresas y a la necesidad de tener que alcanzar crecientes cuotas de mercado.

En la prestación de servicios públicos, ya sea directamente desde la Administración o mediante entidades o empresas privadas o de participación pública, la aplicación de técnicas y herramientas avanzadas de gestión es un hecho bastante reciente. Los motivos de este retraso son numerosos y, en muchos casos, complejos, no siendo fácil la identificación de causas que por sí solas lo expliquen. Pero lo importante es que, por primera vez, hay una actitud clara y favorable hacia la incorporación, en la Administración, de métodos y modos de actuar basados en el logro de la eficacia y en la optimización de los recursos humanos económicos y financieros públicos, casi siempre insuficientes.

Este cambio de mentalidad puede parecer una obviedad, ya que se supone que siempre se debería haber actuado así, pero en realidad no lo es. Y no lo es porque en el trasfondo de esta lenta pero progresiva transformación subyacen elementos que, a nuestro juicio, pueden llegar a ser determinantes del éxito del cambio.

El primero de estos elementos es la toma de conciencia de los propios gobernantes y responsables de la Administra-

ción de la necesidad de acometer cambios profundos en la forma de administrar y gestionar los bienes y servicios públicos. Este es el primer paso, necesario y clave, para el desarrollo de todos los posteriores. Es bien sabido que cuando la alta dirección de una empresa, o cuando los máximos responsables de una organización, no se involucran desde el inicio, personal y directamente, en los proyectos de cambio de cultura organizacional, los resultados obtenidos son casi siempre nulos.

El compromiso de las altas instancias es, por tanto, fundamental, y está ahora calando entre nuestros gobernantes.

El segundo aspecto que nos parece crucial en todo este proceso es que se ponga como eje central de toda actuación al ciudadano, esto es, a la persona que es destinataria final de los servicios prestados por la Administración. Este planteamiento, simple en su concepción, pero difícil en su ejecución, es, sin embargo básico, ya que supone el establecimiento de objetivos de gestión dirigidos a la resolución de los problemas reales de los ciudadanos, por encima de cualesquiera otros intereses intermedios que pudieran existir.

Finalmente, hay que destacar un hecho diferencial que también está impulsando el cambio y que tiene que ver con la modificación del perfil de la demanda social de servicios públicos: los ciudadanos están hoy más y mejor informados que en otros tiempos, y, como consecuencia de ello, su nivel de control, exigencia, e incluso presión ante el actuar de la Administración es mayor que nunca.

Esta transformación de la conducta del administrado es irreversible y la respuesta no es ni ha de ser otra que la de tratar de adecuar, en la medida de lo posible, los servicios actuales a las nuevas demandas sociales.

En la Fundación Uliazpi hemos creído necesario acometer un cambio profundo en el fondo y en la forma de hacer las cosas. Un cambio que se basa en esos tres pilares que acabamos de mencionar, y que participa de esa filosofía o idea común de la mejora permanente de los servicios públicos que recibe la comunidad.

En los siguientes apartados vamos a tratar de exponer algunos de los hechos y de las ideas que están detrás del proceso en el que estamos inmersos.

Sí quisiéramos aclarar que todo lo que se expone a continuación no constituye para la Fundación Uliazpi un objetivo en sí mismo, sino que se trata de un método de trabajo que entendemos nos puede ayudar a conseguir el verdadero reto que tenemos ante nosotros, que no es otro que procurar una mejor calidad de vida a las personas a las que atendemos.

También es importante señalar que este proceso de cambio de gestión y de modo de actuar no ha hecho más que comenzar, y que somos conscientes de que nos queda un larguísimo camino por recorrer.

2. LA FUNDACION ULIAZPI

La Fundación Uliazpi es un Organismo Autónomo dependiente de la Diputación Foral de Gipuzkoa, adscrito a GIZARTEKINTZA-Departamento de Servicios Sociales. Su función principal es promover el bienestar general y la mejora de la calidad de vida de las personas que presentan una deficiencia mental severa o profunda. También tiene como objetivo apoyar a los familiares de las personas que presentan estas deficiencias, de tal forma que ellos también puedan tener una buena calidad de vida.

Los antecedentes de la Fundación Uliazpi se encuentran en la Asociación Guipuzcoana pro Subnormales, Atzegi en la actualidad, ya que era ésta la responsable de prestar estos servicios. Las Juntas Generales de Gipuzkoa mediante Norma Foral 8/1989, de 5 de junio, decidieron la creación de la Fundación, asumiendo las funciones que hasta entonces tenía

encomendadas la Asociación. La denominación «Uliazpi» hace referencia a la Villa Uliazpi, primer centro que dio acogida, el 1 de setiembre de 1967, al primer niño con deficiencia mental profunda.

Actualmente existen tres centros de atención especializada dependientes directamente de la Fundación. Son los Centros Donostia (66 plazas), Fraisoro (65 plazas) y Zubietta (72 plazas), en los cuales se atienden a un total de 203 personas en régimen residencial durante las 24 horas del día.

Cada una de estas residencias mantiene sus propios programas asistenciales, los cuales son coordinados con otros servicios y programas de tipo educativo, laboral y recreativo, en función de las edades y de las necesidades de las personas que son atendidas.

Complementariamente existen los Servicios de Día y de Apoyo Familiar y de Respiro. El Servicio de Día dispone de 12 plazas en el Centro Zubietta, con una ocupación de 7 horas diarias, de lunes a viernes, durante el período que va de setiembre a julio, ambos meses inclusive. Para el mes de agosto disponemos de otro Servicio de Día para 18 plazas, con el que se trata de dar soporte a la familia en el período en que la persona deficiente está en el hogar familiar.

En cuanto al Servicio de Respiro, éste consiste en dar asistencia durante estancias cortas, como por ejemplo durante los fines de semana, los períodos vacacionales que surgen a lo largo del año, y finalmente durante el mes de agosto.

La atención dispensada se incardina a través de los denominados programas de atención. Estos se diseñan en función de los objetivos perseguidos en cada caso, si bien todos tienen como denominador común la aportación, a las personas con deficiencia mental severa o profunda, del entrenamiento necesario para el desarrollo, mantenimiento, incremento, y maximización de su propia autonomía, procurando, además, que dichas personas puedan participar más activamente en las situaciones de la vida cotidiana.

En la Fundación trabajamos 250 personas, en las que se incluye personal a tiempo parcial, repartidas entre los tres centros de atención directa y los servicios centrales. Las características de estos servicios hacen que coexistan al mismo tiempo una gran variedad de profesionales dentro de una misma estructura or-

ganizativa, que, sin duda, añade cierta complejidad a la gestión diaria.

3. PREOCUPACION POR LA CALIDAD

En realidad nuestra preocupación por la calidad viene de lejos. Desde siempre se ha procurado avanzar en la mejora de la calidad de las personas a las que atendemos. Pero estos avances en muchas ocasiones se quedaban en acciones aisladas, llevadas a cabo por personas que con su iniciativa y entusiasmo trataban de implantar las mejoras que consideraban más convenientes.

Por otra parte, estas mejoras no eran conocidas más que por las personas que estaban directamente implicadas, por lo que en las mismas sólo participaban grupos de personas muy reducidos.

Entre tanto, se cruza por nuestro camino la nueva concepción de la calidad total como modelo de gestión, y sobre todo, como filosofía de trabajo. Descubrimos que nuestras limitaciones, y muchos de nuestros problemas, pueden ser tratados mediante la aplicación de un método sistematizado de trabajo que busca, en esencia, lo que nosotros perseguíamos aunque de manera dispersa y posiblemente descoordinada.

Nuestro interés por la calidad total se vio reforzado al observar los postulados y principios que subyacen en su aplicación. Como por ejemplo:

- La importancia que en ella tienen dos cuestiones que en nuestra organización son fundamentales: la comunicación y la participación.
- La necesidad de que la organización esté, realmente, orientada a satisfacer las necesidades de quienes reciben el servicio, y en consonancia con este principio, de escuchar más la voz de los usuarios y de sus familias, en vez de guiarse exclusivamente por la «voz de los profesionales».
- La renuncia a la autocomplacencia, tan extendida en organizaciones como las nuestras, y la posibilidad y exigencia de medir los resultados obtenidos, con independencia de que los servicios sean intangibles o difíciles de cuantificar.
- La eliminación de los gastos innecesarios, cuestión que a nosotros nos afecta directamente al ser una entidad de-

pendiente de un gasto público cada vez más escaso y priorizado.

- El empleo del aseguramiento de la calidad y de los principios de mejora continua, tan necesarios en una organización como la Fundación en la que los usuarios no tienen la oportunidad de «cambiar de proveedor» si el servicio recibido no se ajusta a sus expectativas.

La lista de ejemplos podría continuar, pero creemos que no es necesario añadir más, ya que lo importante es transmitir, para nuestro caso, la coincidencia plena que existe entre la filosofía que se desprende de la aplicación del modelo de calidad total y los objetivos que nosotros perseguimos.

4. DESARROLLO DE LA CALIDAD EN LA FUNDACION ULIAZPI

En este apartado vamos a explicar, de forma muy resumida, la experiencia que hemos acumulado en estos últimos años al aplicar sistemas de gestión, primeramente tradicionales y posteriormente basados en el modelo de calidad total.

Ya en 1989, cuando iniciamos nuestra andadura como Organismo Autónomo, consideramos conveniente sistematizar nuestro modo de trabajo, de manera que el mismo respondiese a objetivos e iniciativas previamente determinadas. El marco conceptual de referencia escogido fue el del tradicional modelo de Planificación Estratégica.

Este modelo de trabajo, como es bien conocido por todos, responde a un esquema sencillo pero muy efectivo. En primer lugar supone definir la filosofía y los principios de la organización, como esencia de la misión que debe perseguir la misma. El paso siguiente consiste en realizar un análisis exhaustivo de la situación interna de la organización, así como de aquellos factores externos a la misma que pueden condicionar potencial o efectivamente, su desarrollo futuro. Hecho este trabajo se está en condiciones de identificar y establecer los objetivos estratégicos y operativos, en función de su importancia para un período de tiempo determinado, habitualmente anual. Es en el Plan de Gestión anual donde se concretan todas las acciones, programas de actuación, responsabilidades, y presupuestos asignados. Este sistema o esquema de trabajo se cierra con la revisión y control del Plan de Gestión, y con los procesos de evaluación del Servicio.

Gráficamente el esquema sería el siguiente:



De acuerdo con esta sistemática, una de las primeras tareas que llevamos a cabo fue hacer nuestra la declaración de principios para la atención adecuada de las personas con deficiencia mental profunda que la Junta Directiva de la Asociación Guipuzcoana Pro Subnormales aprobó el 28 de julio de 1982, así como los Principios Generales del entonces Departamento de Salud y Bienestar Social.

Y a partir de aquí ya se elaboró el primer plan de gestión de la Fundación Uliazpi, con unos objetivos generales, unos programas y planes de acción específicos y con unas directrices sobre el control y mantenimiento del plan.

Más adelante definimos la Misión de la Fundación Uliazpi en los siguientes términos: «la función primordial de la Fundación Uliazpi es promover el bienestar general y mejora de la calidad de vida de las personas a las que se atiende, así como el de sus familias».

De forma paralela, el personal directivo de la Fundación Uliazpi asistió a cursos cuyo tema versaba o hacía referencia a la Evaluación de Servicios, puesto que nos dimos cuenta que sus contenidos (la evaluación como parte de las funciones de gestión; autoevaluación; evaluación como garantía de calidad) encajaban perfectamente en el modelo que habíamos adoptado, siendo precisamente la parte del sistema pendiente de abordar.

Tras algunas orientaciones recibidas de personas con experiencia en estas mate-

rias comenzamos a elaborar los estándares de calidad de la Fundación Uliazpi, cuya finalidad primordial era la de mejorar la calidad del servicio (calidad de vida, de cuidado y atención) con el fin de responder a las necesidades, previamente identificadas, de las personas objeto del servicio. Todo ello en relación con los recursos humanos, económicos y materiales disponibles. En este planteamiento, la aplicación de los conceptos de calidad a los sistemas de dirección y gestión de la Fundación jugaban un papel fundamental.

Pero además, otra finalidad añadida era la de disponer de un material que nos permitiera llevar a cabo procesos de autoevaluación, de modo que pudiéramos comparar las prácticas reales con una finalidad acordada y explícitamente señalada.

Estos estándares, elaborados por el Equipo Directivo, fueron posteriormente aprobados por la Junta de Gobierno y, de manera subsiguiente, algunos de ellos se han desarrollado en procedimientos de trabajo.

Disponíamos de una declaración de la Misión; de un modelo de gestión operativizado en planes anuales y posteriormente bianuales; de unos Estándares de Calidad; pero nos faltaba una herramienta que nos permitiera evaluar la calidad del servicio prestado.

Y para dar respuesta a esta cuestión, nos vimos en la necesidad de elaborar dicha herramienta de autoevaluación que consideramos posible entresacarla de una mayor concretización u operativización de aquellos estándares que estaban más orientados en los resultados sobre los clientes, para así poder evaluar el Servicio desde la «óptica de los clientes».

Todo este proceso nos conduce hacia mediados de 1994, y es a partir de aquí cuando empezamos a tomar contacto con los sistemas de gestión de Calidad Total. Así, pusimos en marcha un Plan de Formación en temas relacionados con los conceptos de Calidad Total, modelos existentes, herramientas para la resolución de problemas, etc.. También posibilitamos la creación de «Grupos de Progreso», como instrumentos de participación que sirviesen para proponer soluciones a las cuestiones y problemas planteados en el proceso de autoevaluación.

Y ya es en el Plan de Gestión elaborado para los años 1995-1996 cuando uno de los objetivos prioritarios del Servicio

se centra en la mejora de la Calidad del Servicio, mejora que tiene que ir unida a una reducción o mantenimiento de los costes. El cumplimiento de este objetivo pasa, necesariamente, por un cambio paulatino de nuestra cultura como organización.

5. REFLEXION FINAL

A modo de reflexión final quisiéramos dejar claro que nuestro compromiso con la Calidad Total no es pasajero ni obedece a moda alguna. Queremos seguir trabajando en la implantación de un sistema de gestión basado en el modelo de la Calidad Total, porque creemos en los Principios del sistema; porque sentimos la necesidad de trabajar de forma sistemática y porque estamos convencidos de que podemos y debemos mejorar mucho más.

Este avance queremos realizarlo en una triple dirección:

- a) Definiendo e implantando un sistema de Aseguramiento de la Calidad que garantice, de manera permanente, el nivel alcanzado en cada momento. Este sistema nos debe servir para definir y estandarizar las formas correctas de actuación, estableciendo asimismo la sistemática para revisar su implantación y corregir aquellas desviaciones detectadas, contribuyendo así a su Mejora Continua.
- b) Seguir desarrollando Equipos de Progreso o Mejora para la resolución de problemas.
- c) Determinar, definir, desarrollar y gestionar los procesos clave de la Fundación Uliazpi.

Este es nuestro compromiso y el camino que hemos iniciado, el cual, por ser coherentes con la propia Filosofía de la Calidad Total, es un camino sin retorno y por el que confiamos que podremos lograr nuestro propósito final.

FUNDACIÓN ULIAZPI