

L'estat de la qualitat a les ONG socials

D1

DOCUMENTS DEL
TERCER SECTOR
SOCIAL



EN COL·LABORACIÓ AMB



Observatori
del Tercer Sector

AMB EL SUPORT DE



Diputació
Barcelona
xarxa de municipis



Generalitat de Catalunya

L'estat de la qualitat a les ONG socials

DOCUMENTS DEL
TERCER SECTOR
SOCIAL

D1



Taula d'entitats
del Tercer Sector Social
de Catalunya

L'estat de la qualitat a les ONG socials Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

DOCUMENTS DEL TERCER SECTOR SOCIAL

L'estat de la qualitat a les ONG socials

Documents del Tercer Sector Social és una col·lecció de publicacions de la Taula d'Entitats del Tercer Sector social de Catalunya destinada a donar a conèixer els seus estudis, recerques i informes en relació a la realitat i els reptes que té aquest sector a Catalunya. La col·lecció s'adreça principalment a les més de 2000 organitzacions socials vinculades a la Taula per mitjà de les seves entitats membres, al seu personal remunerat i voluntari, i a totes les institucions, els acadèmics, els mitjans de comunicació i els professionals interessats en aquests temes.

D1 - L'estat de la qualitat a les ONG socials

L'estat de la qualitat a les ONG socials

EDITA Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

ESTUDI REALITZAT PER L'Observatori del Tercer Sector

EQUIP DE RECERCA Pau Vidal (coordinador), Ana Villa, Clara Créixams, Marina Albinyana i Mar Fernández

COLLABORADORS, MEMBRES DEL GRUP DE QUALITAT DE LA TAULA Maite Balduque, Mercè Bermúdez, Pilar Calaf, Irene Canyelles, Mercè Cervantes, David Ferrer, Xema Gil, Alicia Iñiesta, Sònia Jové, Manuel Lecha, Amparo Martín, Maite Marzo, Maria Jesús Moreno, Felisa Pérez, Montse Picas, Sílvia Portillo, Anna Prats, Ramon Ribas, Montse Ros, Rafael Ruiz de Gauna, Anna Vila, Maria Àngels Vilanova.

© Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

Barcelona, desembre 2007

AMB EL SUPORT DE Generalitat de Catalunya i Diputació de Barcelona

CONCEPCIÓ GRÀFICA I DISSENY Fundació Catalana de l'Esplai-Suport Associatiu

IMPREMTA Grupo Gráfico SA

DIPÒSIT LEGAL: B-55080-2007

Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

www.taulasocial.org, Via Laietana 54,1r., 08003 Barcelona

Les publicacions de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya estan pensades per a la seva màxima difusió i volen contribuir a la millora del tercer sector social. S'autoritza la distribució, còpia i reutilització sempre que es faci sense ànim de lucre i reconeixent l'autoria. Les publicacions es poden descarregar gratuïtament a www.taulasocial.org

DOCUMENTS DEL
TERCER SECTOR
SOCIAL

D1

Índex

Continguts

Presentació	6
La realització de la recerca	9
La Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya	9
L'Observatori del Tercer Sector	9
Objectius de la recerca	10
Metodologia i fases	10

Aproximació a la qualitat a les ONG

Alguns conceptes previs	15
La definició de qualitat	15
Altres conceptes	15
Els models i normes més rellevants	16
Introducció	16
Les normes ISO	16
Model EFQM	18
La norma ONGambQualitat	19
Altres normes i models	20

Annexos
58

Relació de membres de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social a Catalunya	59
Univers de l'estudi	60
Fitxa tècnica del treball de camp realitzat	61
L'estudi qualitatiu	62
Estudi quantitatiu	64
Referències bibliogràfiques	77
Índex de taules i gràfics	78

Identificació de la situació dels temes de qualitat a les ONG socials

Estat dels temes de qualitat	25
Alguns indicadors de qualitat	25
L'aplicació de criteris de gestió de qualitat a les ONG socials	30
Els sistemes de gestió de qualitat	35
La importància del temes de qualitat a les ONG socials	44
La prioritització de la qualitat	44
Els reptes de futur	46
Resum de l'estat de la qualitat a les ONG socials catalanes: principals dades	48

Reflexions i recomanacions sobre la qualitat a les ONG socials

L'evolució de la pròpia organització	51
El canvi cultural	51
Seguiment i avaluació del procés	52
La necessitat de suport i recursos	53
El rol de les organitzacions de segon nivell	53
El rol de les administracions públiques	54
Aprenentatges i referents	55
Resum de recomanacions: decàleg per impulsar la qualitat al tercer sector social	56

Presentació

La raó de ser de la "Taula" és doble. D'una banda, el treball per a la inclusió i el benestar social de tots els ciutadans i ciutadanes, especialment els més vulnerables, amb unes polítiques públiques millors i més àmplies que ho afavoreixin. De l'altra, el paper protagonista de les organitzacions de la societat civil en la cohesió social, com a entitats que presten els serveis socials públics i canalitzen participació i voluntariat.

Per tal de fer possible aquests dos objectius, les entitats que formem part de la Taula d'Entitats del Tercer Sector social, estem compromesos amb un procés de millora contínua i hem definit un conjunt d'actuacions encaminades a desenvolupar millor la nostra tasca.

En aquest context, una de les primeres iniciatives que prenguérem quan vam constituir la Taula, el juliol de 2003, va ser la d'impulsar un grup de treball entorn de la qualitat, amb l'objectiu de promoure un conjunt d'iniciatives per tal d'incrementar, millorar i fer més visible la qualitat de la tasca de les entitats.

Per a nosaltres, la importància de la qualitat en la tasca de les entitats rau en cinc conviccions que alhora són cinc compromisos: en primer lloc, amb les persones amb les quals treballem, persones en situació de vulnerabilitat que mereixen la millor atenció possible com a ciutadans de ple dret. En segon lloc, amb la societat en general, una societat democràtica que demana un estat del benestar més sòlid i que planteja noves i majors exigències de diversa naturalesa. En tercer lloc, amb els treballadors i voluntaris, professionals vocacionals, que donen el millor d'ells mateixos i es mereixen també la millora i la formació contínua del seu treball. En quart lloc, amb la necessitat d'utilitzar eficientment i amb rigor uns recursos públics o procedents de donants. I, finalment, amb la millora del tercer sector i les entitats no lucratives compromeses amb l'acció social, un sector i unes entitats que sap que les bones intencions i els valors que les inspiren no són condició suficient per a ser uns actors socials que es plantegin, des de la seva majoria d'edat, respondre els reptes de la societat, les administracions públiques i els ciutadans més vulnerables.

L'estudi que presentem i que vam encarregar i compartir en el seu dia amb l'Observatori del Tercer Sector (OTS), té com a objectiu l'establiment d'una primera aproximació sobre l'estat de la qüestió pel que fa a la qualitat de les organitzacions del tercer sector social del nostre país. Estat de la qüestió que ens ha de servir per a definir estratègies de millora i propostes dirigides tan al sector com a les administracions públiques interessades en uns bons serveis socials i un paper actiu de la societat en la seva garantia. En aquest sentit, l'estudi proposa algunes recomanacions per a impulsar la qualitat en el tercer sector social.

Volem agrair especialment a totes les persones i institucions que han fet possible aquest estudi. En primer lloc, a l'OTS, als membres del grup de treball de qualitat de la Taula, a les organitzacions i a les persones que han destinat el seu temps en les enquestes i entrevistes i, finalment, a l'Àrea de Benestar Social de la Diputació de Barcelona i al Govern de la Generalitat pel seu suport en l'estudi i la seva publicació.

Estem molt satisfets d'aquest primer treball, i de la seva utilitat, que va acompanyat d'un compromís explícit de les organitzacions de la Taula per incorporar a fons la cultura de la qualitat a les entitats i que estem convençuts que tindrà el suport necessari dels responsables de les institucions públiques.

Carles Barba Boada
President
Taula d'Entitats del Tercer Sector Social

Rafael Ruiz de Gauna
Vicepresident i coordinador
del Grup de Qualitat
Taula d'Entitats del Tercer Sector Social

D1

La realització de la recerca

La Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

La Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya és una entitat de tercer nivell que aglutina les entitats de segon nivell del tercer sector social de Catalunya.

Aquesta iniciativa neix el mes de juliol de 2003 amb l'objectiu de treballar per a la millora del benestar de les persones amb necessitats socials no cobertes i, de manera prioritària, per a la seva inclusió social, la consolidació de les pròpies entitats i el reconeixement de la seva acció per part dels sectors econòmics, les administracions públiques i el conjunt de la societat catalana, cercant la incidència en les polítiques socials a Catalunya.

Formen part de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya 24 organitzacions de segon nivell que representen més de 2.000 entitats de Catalunya entre associacions, empreses d'inserció, fundacions i cooperatives que treballen a favor de la inclusió social dels col·lectius més desfavorits i per a modificar les condicions que generen o afavoreixen l'exclusió.

El tercer sector social està format per organitzacions que promouen programes de sensibilització, preventius, assistencials, de foment del voluntariat i de la participació ciutadana i, també, per aquelles organitzacions que treballen en l'àmbit de la recerca i de l'enfortiment del tercer sector.

Les actuacions d'aquestes entitats van dirigides a col·lectius com: infància i família, dones, joves, gent gran, disminuïts, malalts crònics, drogodependents, immigrants, refugiats i asilats, minories ètniques, reclusos i exreclusos, persones amb dificultats d'inserció sociolaboral, persones sense sostre, col·lectius en situació d'emergència per catàstrofe i d'altres.

Les organitzacions a les quals representen donen servei a més de 800.000 persones, generen al voltant de 16.000 llocs de treball i, en elles, col·laboren més de 50.000 voluntaris i voluntàries que treballen a favor dels col·lectius més vulnerables de la societat.

L'Annex I inclou el llistat complet d'organitzacions que la formen.

La Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya compta amb un grup de treball sobre qualitat que té com a objectiu desenvolupar i aprofundir sobre els temes de qualitat així com formular propostes a la Junta Directiva de l'organització.

Aquest grup de treball, centrat en el tema de la qualitat i com a representant del sector, pretén ser un referent per a les organitzacions, defensant un model de gestió de les organitzacions basat en la qualitat, eficient en la consecució de la seva finalitat i socialment transparent.

Per a la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social, la qualitat és un pilar fonamental. Entre els reptes del grup de treball sobre qualitat es troben: proposar un pla de treball, abordar i impulsar la gestió de la qualitat en el tercer sector social, etc. El treball sobre la definició de criteris de qualitat i transparència ha de reforçar els valors que aporta el sector en la gestió i prestació de serveis. Podeu trobar més informació sobre la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya a www.taulasocial.org.

L'Observatori del Tercer Sector

L'Observatori del Tercer Sector (OTS) és un centre de recerca especialitzat en el tercer sector, independent i sense ànim de lucre, amb la finalitat d'aprofundir i incrementar el coneixement del sector i treballar per a la millora en el funcionament de les organitzacions no lucratives.

La principal activitat és la recerca aplicada, mitjançant la qual es genera coneixement sobre la realitat del tercer sector i les seves organitzacions. Les línies de treball de l'OTS es centren en tres àmbits: estructuració del tercer sector, funcionament de les organitzacions i àmbits d'interès del tercer sector.

Neix a principis de l'any 2001 al CETC (Centre d'Estudis de Temes Contemporanis), per a la realització del Llibre blanc del tercer sector cívic-social, una obra panoràmica sobre la realitat de les organitzacions socials a Catalunya. En aquest projecte hi van participar més de 1.000 organitzacions de forma directa en un llarg procés que va implicar el propi sector i va promoure dinàmiques de millora concretes.

L'any 2003 es va estructurar el fons documental i bibliogràfic general, especialitzat en l'estat i

l'estructuració del sector, en el funcionament de les organitzacions no lucratives i en les seves principals àrees d'activitat. La Biblioteca del Tercer Sector està a disposició de totes les entitats no lucratives i persones interessades.

L'Observatori del Tercer Sector pren part en els debats sobre els reptes del tercer sector. Així, habitualment participa en seminaris i congressos estatals i internacionals dedicats a reflexionar sobre el futur i els temes clau de les organitzacions no lucratives. La forma de treballar de l'Observatori del Tercer Sector es centra en promoure la participació en el tercer sector amb la realització de molts treball de camp i l'organització d'espais de debat i taules de discussió al voltant de les inquietuds i interessos de les organitzacions.

La Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya conjuntament amb l'OTS formen un conjunt potent que treballen per a la millora del tercer sector social donant recolzament i suport a tot tipus d'organitzacions.

Trobareu més informació a www.tercersector.net

Objectius de la recerca

L'objectiu principal d'aquesta recerca ha estat elaborar un diagnòstic sobre la situació de les organitzacions no lucratives socials catalanes davant els temes que planteja la qualitat.

Aquest objectiu s'ha concretat en:

- identificar les principals iniciatives que les organitzacions socials han pres al voltant de la qualitat.

- conèixer el grau en què la cultura de la qualitat s'ha incorporat als equips de gestió de les organitzacions.

- reflexionar sobre les vies de futur per al desenvolupament efectiu d'una cultura de qualitat a les organitzacions socials catalanes.

Metodologia i fases

Aquesta recerca s'ha dut a terme durant els anys 2005 i 2006 i ha comptat amb diferents fases que es descriuen en els següents apartats:

La recerca bibliogràfica

Aquest estudi comença amb una aproximació al tema de la qualitat a partir de la informació pu-

blicada sobre aquest àmbit en diversos entorns, tan a Espanya com a l'estranger.

La recerca bibliogràfica ha servit per conèixer l'estat general dels temes de qualitat, per identificar els diferents experts, grups d'estudi i persones de referència sobre qualitat tan en l'entorn de les ONG com dels referents pel que fa als models desenvolupats en el món empresarial que després han estat adaptats des de les entitats no lucratives.

Durant aquesta fase també es s'ha preparat el guió per a les entrevistes. Fer tests dels guions durant el treball de camp qualitatiu permet contrastar punts de vista i assegurar l'adequació del guió al públic al qual s'adreça. Per aquest motiu, abans d'iniciar les entrevistes a les organitzacions es va contrastar el guió amb un expert en temes de qualitat i amb el responsable de qualitat d'una ONG social.

La definició de l'univers

Els esforços per fer una definició de l'univers d'aquesta recerca s'han fet en paral·lel al treball de camp qualitatiu i al treball de camp quantitatiu.

L'univers d'aquesta recerca està compost per les organitzacions socials que apleguen les entitats de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social català (podeu trobar la relació d'entitats a l'Annex I) i que formen el tercer sector social a Catalunya. Un dels reptes inicials d'aquest estudi ha estat concretar quantes i quines organitzacions de base representen cadascuna de les 24 organitzacions de segon nivell que formen la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social a Catalunya. A l'any 2007 participen a la Taula 24 organitzacions de segon nivell. No obstant, durant la realització de la recerca a l'any 2005 les entitats membre de la Taula eren 22 per la qual cosa l'univers d'estudi s'ha calculat en funció d'aquest nombre d'entitats.

Es pot parlar que l'univers està format per:

- organitzacions membres directes: 24 organitzacions.

- organitzacions membres indirectes: totes les entitats que componen cadascuna de les 24 organitzacions de segon nivell de la Taula.

Atès que la determinació de l'univers d'entitats que formen el tercer sector social no és un dels objectius d'aquest estudi, la seva quantificació s'ha fet a partir de la informació aportada pels membres de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social (veure Annex II, l'univers de l'estudi) i mitjançant una sèrie d'hipòtesis elaborades des de l'Observatori del Tercer Sector tenint en compte les característiques de l'univers.

Totes les organitzacions de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social tenen en comú que treballen en algun/s dels àmbits d'actuació social. A més, es tracta d'entitats heterogènies quant a dimensió, forma jurídica, tipologia d'activitats realitzades, etc. Una característica molt important d'aquest univers de recerca és que, aquest fet, juntament amb l'existència de diversitat de federacions, dona lloc a la presència simultània d'algunes de les organitzacions de base en diferents federacions.

Així doncs, hi ha organitzacions de base del tercer sector social que alhora formen part de diferents organitzacions de segon nivell. És a dir, una entitat de base pot formar part de diferents federacions membres de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social.

Per tal d'estimar el nombre d'entitats de l'univers cal tenir en compte, doncs, a més del nombre d'organitzacions que formen part de cada entitat membre de la Taula, quantes d'aquestes entitats formen part de diverses organitzacions de segon nivell simultàniament provocant que hi hagi una desviació sobre l'univers real d'estudi.

El percentatge d'organitzacions que formen part simultàniament de diferents organitzacions de segon nivell -i, en alguns casos, de tercer nivell- s'ha calculat a posteriori. Per realitzar aquesta hipòtesi s'ha fet una avaluació de l'impacte d'aquest fet sobre les respostes obtingudes en la realització del treball de camp quantitatiu. S'estima que al voltant d'una quarta part del total d'organitzacions formen part de diverses entitats simultàniament (consultar el càlcul de l'estimació a partir de la fitxa resum del treball de camp de l'Annex III).

L'univers d'estudi supera les 2.000 organitzacions tal i com es mostra a la següent taula, tenint en compte el factor de correcció sobre el nombre d'entitats inicialment estimat a partir de la informació facilitada des de les organitzacions de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social (consultar el detall d'entitats a l'Annex II i l'aplicació del factor de correcció a l'Annex III).

L'univers d'estudi

Nombre total d'organitzacions (sense aplicar factor de correcció)	2.700
---	-------

Nombre total d'organitzacions (aplicant factor de correcció)	2.034
--	-------

Font: Observatori del Tercer Sector

El treball de camp qualitatiu

Com ja s'ha dit en parlar de la revisió bibliogràfica, en aquesta fase es va utilitzar el qüestionari guiu per a la recollida d'informació (veure Annex IV, l'estudi qualitatiu). El plantejament consisteix a seure amb l'entrevistat per generar complicitat mútua.

Aquesta fase va servir per tenir un primer contacte amb les organitzacions membres directes de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social a Catalunya. És important destacar la bona disposició de la majoria de les organitzacions per a participar en aquest estudi. Es van entrevistar 22 entitats membres entre els mesos d'abril i juny del 2005. A més, es van realitzar dues entrevistes a organitzacions de base que, en els darrers temps, han implantat la qualitat. En aquest cas, es va recollir la seva experiència, dificultats i aportacions derivades de la implantació de la qualitat a l'entitat.

Un dels objectius d'aquesta etapa era obtenir una primera visió general sobre el rol de les federacions respecte les seves associades en qüestió de qualitat, així com conèixer el tractament que des de les pròpies federacions es feia del tema. En segon lloc, també va servir per esbrinar el seu grau de coneixement sobre l'estat de la qualitat a les organitzacions de base.

El treball de camp quantitatiu

Des d'un principi, es va plantejar la recollida d'informació quantitativa a partir de la utilització del qüestionari electrònic. Tan la selecció de la mostra com el seguiment de les respostes al qüestionari es va realitzar internament des de l'Observatori del Tercer Sector.

En aquesta fase es va treballar inicialment en l'elaboració del qüestionari i en la seva programació i es va plantejar la manera de dur a terme els enviaments.

L'enviament de qüestionaris electrònics es va fer per una doble via:

- enviaments directes des de l'Observatori del Tercer Sector: a totes les organitzacions de què es disposava de correu electrònic. Aquests enviaments es van realitzar gràcies a la informació proporcionada des de les organitzacions membres directes de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social.

- enviaments indirectes des de les organitzacions membres directes de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social en els casos en què aquestes organitzacions van preferir mantenir el contacte directe amb els seus membres.

En total es calcula que es van realitzar més de 1.700 enviaments tenint en compte els enviaments directes i indirectes (la informació bàsica sobre el treball de camp apareix resumida en la fitxa de l'Annex III i a l'Annex V es detalla més informació sobre el treball de camp quantitatiu). Les organitzacions membres directes de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social van tenir un rol rellevant en aquesta fase col·laborant directament amb l'Observatori del Tercer Sector i impulsant a les organitzacions a participar en l'estudi.

Finalment, s'han obtingut 168 respostes vàlides, que es tracta d'un bon nombre, ateses les característiques. L'anàlisi dels resultats del treball de camp s'ha fet en funció de diferents variables que poden influir sobre l'estat de la qualitat a les entitats.

Concretament, la informació s'ha analitzat en funció de sis variables: volum pressupostari, subsector d'activitat, aplicació de criteris de qualitat, implantació de sistemes de qualitat, previsió d'implantació de sistemes de qualitat i federació a la qual pertanyen les organitzacions. D'aquesta manera, s'ha volgut veure quins són els aspectes o les variables fonamentals que influeixen de manera més directa en la situació dels temes de qualitat a les ONG.

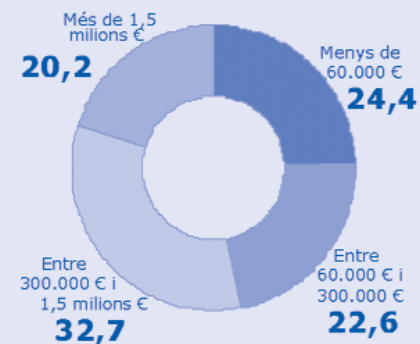
Les respostes rebudes en el treball quantitatiu representen els diferents àmbits d'actuació que conformen el tercer sector social, tal i com es pot veure en la següent taula. Gairebé la meitat de les entitats que han contestat l'enquesta treballen en els àmbits d'infància i joventut, seguit del de disminuïts (37%) i del de pobresa i marginació (27%).

Respostes segons àmbit d'actuació	
Àmbit d'actuació	%
Alcoholisme/drogoaddicció	16%
Immigració	23%
Desocupats	17%
Infància i joventut	49%
Disminuïts	37%
Pobresa i marginació	27%
Dones	22%
Salut	17%
Família	18%
Veïns	1%
Gent gran	20%
VIH	14%
Total respostes	168

Font: Observatori del Tercer Sector

En analitzar aquesta informació, cal tenir en compte que cadascuna de les organitzacions pot treballar alhora en diferents àmbits d'actuació.

Volum pressupostari (en euros)



Font: Observatori del Tercer Sector

L'heterogeneïtat de les organitzacions que han respost l'enquesta es fa palesa també quan es parla del volum pressupostari de l'entitat. En el gràfic anterior es veu quina ha estat la distribució de les respostes a través de la dimensió organitzativa.

La implicació de les organitzacions de segon ordre en el procés de realització del treball de camp quantitatiu ha estat una de les claus de l'èxit d'aquesta fase.

Quadern divulgatiu

Per tal de donar a conèixer i fer difusió de la recerca sobre el diagnòstic relatiu a l'estat dels temes de qualitat a les ONG socials, s'ha elaborat un breu quadern divulgatiu amb el suport de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social dins de la col·lecció de Papers de Recerca de l'Observatori del Tercer Sector. En aquest quadre s'hi reflecteixen els principals resultats del treball de camp realitzat, que es va presentar amb motiu de la Jornada de treball «La qualitat al tercer sector social», organitzada per la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social a Catalunya. Està disponible per a la seva descàrrega a www.tercersector.net

Elaboració de l'informe final

La voluntat de no dur a terme un informe purament teòric ha fet que es desenvolupi un format molt més operatiu basat en la informació recollida. A partir del diagnòstic de la situació dels temes de qualitat a les ONG socials es plantegen reptes i accions de cara al futur.

L'informe final és el resultat de més d'un any de treball. Un cop recollida tota la informació s'han destacat els reptes que suposa la implantació de la qualitat i de sistemes de qualitat a les organitzacions no lucratives.

En paral·lel a l'informe final global, s'han preparat uns informes amb el recull de dades quantitatives per aquelles federacions en què el nombre de respostes era significatiu i, en què, per tant, podia tenir cert sentit fer una anàlisi quantitativa de la informació. D'aquesta manera les federacions poden tenir informació específica de les seves organitzacions membres que han contestat l'enquesta electrònica d'aquesta recerca.

Aproximació a la qualitat a les ONG

D1

Alguns conceptes previs

La definició de qualitat

La qualitat s'entén com el grau en què un conjunt de característiques inherents a un producte i servei compleix amb uns requisits prèviament establerts o amb unes necessitats i expectatives prèvies al seu consum. En un sentit més ampli, entenem com a qualitat el conjunt de característiques d'una entitat que li confereixen l'aptitud per satisfer les necessitats establertes i les implícites. La política de qualitat d'una organització està constituïda per les directrius i objectius generals d'una organització, relatives a la qualitat, tal com s'expressa formalment per la direcció.

El Tercer Sector ha incrementat la seva presència i influència en la societat en els últims anys. Aquest creixement de les entitats no lucratives amb una major mobilització de recursos econòmics i humans i que defensen uns valors solidaris poden i han d'anar acompanyats d'una gestió de qualitat.

De forma operativa, diferents entitats entrevistades presenten diferents visions sobre què representa la qualitat a les seves entitats:

"Treballar sota paràmetres de millora contínua, apostant per: delimitar els processos, aportar eines d'avaluació adequades, optimitzar els recursos, tenir retroalimentació amb el client i fer una aposta per la innovació en tots els seus vessants, tan instrumentals com de gestió".

"La qualitat ha de ser la nostra manera de fer, ha d'estar impregnada de tot allò que organitzem i gestionem. Qualitat és la manera més segura per tal que es reconegui socialment la nostra feina".

"Establir una sistemàtica de treball que tingui en compte tots els processos que intervenen en el funcionament de l'entitat, per tal d'establir una millora contínua i conèixer la percepció que té de nosaltres l'usuari/client dels serveis que podem oferir".

"Voler fer les coses bé. Tenir tot el personal satisfet i valorat. Tenir una atenció diària i directa als usuaris i familiars, oferir-los una formació continuada, tenir per a la gent un reconeixement professional, fer un seguiment

dels objectius i de les incidències i una avaluació del què s'ha aconseguit i comunicar els resultats als interessats. Fer una bona selecció, una bona contractació i unes bones tasques administratives, etc".

"Entenem la qualitat en un sentit ampli, independentment del sector al qual es pertany. Entenem la qualitat com un compromís per a la millora contínua dels processos amb l'objectiu d'aconseguir la plena satisfacció de les necessitats i expectatives dels nostres socis/sòcies amb la consecució dels nostres objectius i l'acompliment dels requisits legals que poden afectar les nostres actuacions".

Altres conceptes

A l'hora de parlar de qualitat cal entendre també altres conceptes que hi estan relacionats. A continuació es recullen alguns dels què apareixeran sovent al llarg d'aquesta publicació:

Gestió de qualitat: Conjunt d'activitats de la direcció que determina la política de qualitat, els objectius i les responsabilitats i que s'implanta a través de mitjans com la planificació, el control, l'assegurament i la millora en el marc del sistema de qualitat.

Gestió per processos: Consisteix a gestionar integralment cadascun dels processos. L'organització es visualitza com un conjunt de processos, que, de forma interrelacionada, aconsegueixen el producte i/o servei final que els clients finals estan disposats a adquirir. La gestió del procés permet un enfocament al client, una major responsabilitat del treballador i facilita el control.

Indicadors d'un procés: Els indicadors són mesures del funcionament del procés. En podem trobar de dos tipus: d'eficàcia, els quals mesuren el grau de compliment amb les expectatives dels clients. I d'eficiència, que mesuren el consum dels recursos. Aquests indicadors es poden aplicar al funcionament global del procés o a una part.

Millora contínua: Aquest concepte juga el paper vital de potenciador i encarregat de mantenir el sistema de qualitat. Implica la creació i l'assentament de les bases per a la posterior millora de la qualitat. Totes les persones involucrades han de tenir els mitjans necessaris i la formació adequada per tal de sentir-s'hi implicats. La qualitat no comença i no s'acaba, és un procés dinàmic de millora contínua, no té previst un final.

Model: És un instrument obert i no prescriptiu que ofereix un marc de referència que serveix a les entitats per a sistematitzar l'aplicació d'un sistema de qualitat. Els models de gestió de la qualitat poden ser desenvolupats per qualsevol grup d'entitats o per qualsevol tècnic.

Norma: La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) defineix norma com el document d'aplicació voluntària que conté especificacions tècniques basades en el resultat de l'experiència i del desenvolupament tecnològic. Les normes són fruit del consens entre totes les parts interessades i involucrades en l'activitat objecte de la mateixa. A més, ha de ser aprovat per un organisme de normalització reconegut.

Qualitat total: Són aquells sistemes de qualitat implantats a les organitzacions més avançades en el camp de la gestió i són el resultat de l'evolució i millora contínua dels sistemes de qualitat més incipients. En definitiva, es podria definir la qualitat total com la persecució, de la forma més sistematitzada possible, per tal que totes les activitats de l'organització estiguin gestionades de la millor manera possible i, a més, com la manera de buscar contínuament formes de millorar els nivells de qualitat actuals. Lluís Saderra deia que "la qualitat total (...) és una medicina natural d'acció lenta que gradualment millora la salut d'una companyia a condició que s'administri regularment durant un llarg període de temps".

Sistema de gestió de qualitat: És l'estructura organitzativa: procediments, processos i recursos necessaris que s'estableixen per dur a terme la gestió de la qualitat.

ça per part de les entitats no lucratives en la seva utilització.

Malgrat això, les entitats del tercer sector han pres els instruments de qualitat procedents de l'entorn lucratiu com a referència més pròxima per donar resposta a les seves necessitats de qualitat i transparència, contemplant el ventall d'opcions existents en aquest.

Existeixen nombroses iniciatives que intenten contribuir en la millora de la qualitat a les organitzacions i satisfer aquesta necessitat a través de diferents mecanismes que garanteixen un determinat nivell de qualitat. A més, s'han començat a utilitzar diferents instruments de gestió de qualitat. Alguns d'aquests instruments poden ser les normes ISO 9000, la norma ISO 14001, el Model EFQM o el sistema ONGambqualitat.

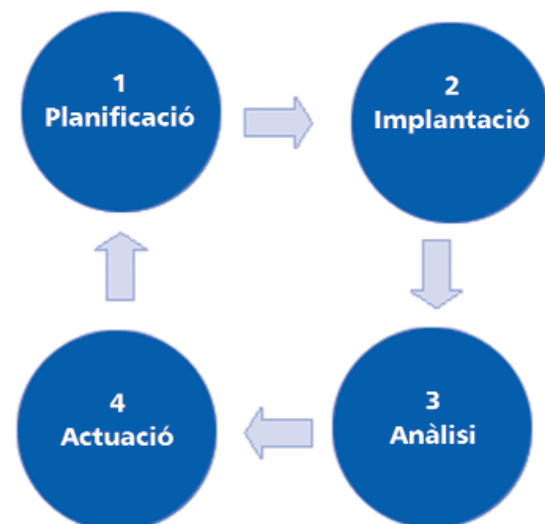
Les normes ISO

Descripció de la norma

És una norma internacional enfocada cap a la millora dels processos d'una organització per incrementar-ne l'eficàcia i l'eficiència. Aquesta norma defineix el model de gestió encaminat a satisfer les necessitats i expectatives dels clients. Per tant, proporciona una referència o un model de bones pràctiques conforme al qual es poden avaluar els processos i els sistemes de gestió d'una organització.

En la dinàmica d'aquesta norma de gestió de la qualitat hi intervenen quatre fases essencials que cal tenir en compte:

Fases de la norma ISO 9000



ELS MODELS I NORMES MÉS RELLEVANTS

Introducció

L'exigència, tan externa com interna, d'una gestió de qualitat, va acompanyada de la necessitat de conèixer i aplicar eines i suports adequats. Els sistemes de gestió de qualitat procedents de l'entorn lucratiu podrien ajudar en aquest aspecte. Tanmateix, degut a les característiques significativament diferents entre el tercer sector i el sector lucratiu (principalment, l'absència d'indicadors de benefici, així com la dificultat per identificar un índex de qualitat), existeix una certa desconfian-

Planificació:

En un primer moment, s'ha de fer una avaluació prèvia de la necessitat d'implantar un sistema de gestió de la qualitat a l'organització. Cal tenir clar que una implantació massa precipitada o poc valorada pot portar al fracàs. Alhora, també cal tenir en compte el valor afegit que pot aportar aquesta implantació quant a eficàcia i eficiència. La direcció de l'organització ha de prendre consciència de la importància de la seva implicació i de la dedicació en temps i recursos que haurà de destinar-hi.

Un cop aconseguits aquests requisits necessaris cal començar el procés de planificació amb un diagnòstic inicial. Es necessita conèixer la situació actual de l'organització per poder determinar quin és el punt de partida.

Després d'haver identificat la situació de partida, la següent fase serà realitzar una planificació i un calendari d'activitats de treball i constituir l'organització necessària per dur-lo a terme (dotació de persones, espais, inversions, assessoria externa, formació bàsica inicial, activitats de sensibilització, etc.)

En aquesta fase un següent pas serà elaborar la documentació del sistema de gestió de qualitat, coordinant els responsables i establint processos senzills i homogenis.

Implantació:

En aquesta fase s'executarà allò establert en el pla de desenvolupament i es duran a terme els controls, seguiment d'indicadors, correccions i adopcions de responsabilitats necessàries. En aquesta fase d'implantació s'ha d'analitzar cada procés fins al mínim detall tenint en compte tots els elements que el configuren; cal detectar dinàmiques contraproduents i incompliments de la norma i implantar millores.

Una vegada en marxa, serà important revisar l'aparició de noves tasques a realitzar i la disponibilitat de recursos.

En aquesta fase de posada en marxa del sistema, es començaran a generar registres que sistematitzaran la dinàmica. S'hauria de difondre el coneixement d'aquests registres i fer participar els membres de l'organització garantint així la implicació en el projecte.

Anàlisi:

Un cop posat en marxa el sistema de gestió de qualitat, és precís fer un seguiment i una avaluació. Consisteix bàsicament en les auditories internes: tècniques d'anàlisi consistents a la verificació

sistemàtica del grau d'aplicació d'un sistema de treball o de gestió prèviament definit i que haurien de poder determinar si el sistema de qualitat d'una organització realment serveix per a la finalitat per la qual es va dissenyar i implantar. És important assegurar el compliment dels requisits del sistema.

Això permetrà introduir els ajustaments i modificacions necessaris per al seu correcte funcionament.

Actuació i certificació:

Tenint en compte tots els aspectes esmentats anteriorment, s'ha de fer una revisió per tal de verificar el grau d'eficàcia del projecte i d'implantació del sistema i endegar les accions pertinents de cara a la millora contínua.

Alguna d'aquestes eines podria ser l'inici del procés de certificació (però no s'ha d'enfocar ni el disseny ni la planificació del projecte a la seva obtenció).

Altres aspectes importants:

És important assenyalar que, dins d'aquestes fases o en paral·lel, és necessari que s'estableixin mecanismes concrets que facilitin l'adaptació dels recursos humans al sistema. Per això es recomana que s'elabori un Pla de Comunicació per donar-lo a conèixer entre els interessats i un Pla de Formació en qualitat.

Principals característiques

Les normes ISO (International Organization for Standardization) es fonamenten en vuit principis de gestió de qualitat que pretenen portar a l'organització cap a l'èxit a llarg termini:

Principis de gestió de qualitat de la norma ISO 9000

- Enfocament al client**
- Lideratge**
- Participació del personal**
- Orientació basada en procés**
- Enfocament del sistema cap a la gestió**
- Millora contínua**
- Orientació cap a la presa de decisions**
- Relacions mútuament beneficioses amb els proveïdors**

Enfocament al client: comprendre les seves necessitats, satisfer els seus requisits i anticipar-se a les seves expectatives futures.

Lideratge: crear i mantenir un ambient intern on el personal s'involucra en la consecució dels objectius de l'organització.

Participació del personal: desenvolupament de les capacitats potencials dels individus i equips que formen l'organització per tal d'augmentar-ne el benefici mutu.

Orientació basada en procés: els resultats desitjats s'assoleixen més eficientment quan els recursos i les activitats es gestionen com un procés.

Enfocament del sistema cap a la gestió: identificar, entendre i gestionar un sistema de processos interrelacionats amb un objectiu establert. Millora l'eficàcia i l'eficiència d'una organització.

Millora contínua: aquest ha de ser un objectiu permanent de l'organització.

Orientació cap a la presa de decisions: les decisions efectives es basen en l'anàlisi de dades i en la informació rellevant.

Relacions mútuament beneficioses amb els proveïdors: d'aquesta manera s'incrementarà la capacitat de totes dues parts.

A partir d'aquests principis la Norma ISO 9001 estableix els passos i requisits per implementar el sistema de gestió en qualitat:

Identificar el client i els requisits que concreten el producte/servei per aquest.

Establir un nivell de qualitat mínim: definir l'estàndard de qualitat del nostre producte/servei.

Tenir processos de control eficaços, identificats, planificats i documentats.

Crear un sistema d'errors: no conformitats, reclamacions, indicadors, accions correctores i preventives.

Model EFQM

Descripció del model

El model EFQM és una eina de gestió cap a l'excel·lència i porta el nom de la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat, organització sense ànim de lucre dedicada a ajudar a les empreses europees a millorar la seva gestió.

Aquest model és un sistema de gestió de la qualitat que promou la millora contínua a través de l'autoavaluació i que permet conèixer com s'està gestionant una organització. En aquest cas, s'entén per autoavaluació el procés de diagnòstic de les activitats i els resultats de l'organització, respecte a un model de referència, amb l'objectiu d'i-

dentificar-ne els punts forts i els febles o àrees de millora, per a establir així les accions de millora pertinents que la porten cap a l'excel·lència.

Els conceptes fonamentals que inclou són la orientació al client, als resultats, a la responsabilitat social i a l'aprenentatge i millora contínua de l'organització. És per això que el model EFQM facilita el desenvolupament i implicació de les persones, la gestió per processos i afavoreix el lideratge i la constància amb els objectius de l'organització. Donada la seva naturalesa, el model EFQM dona una visió global i integradora de les altres iniciatives en matèria de gestió de la qualitat i contribueix a facilitar la professionalització directiva i la millora en la gestió.

Permet l'elaboració d'indicadors que, de forma directa (mitjançant enquestes d'opinió i entrevistes) o de forma indirecta, avaluin el grau d'assoliment dels diferents objectius de qualitat. La dedicació, la participació de tots els professionals, la formació, el màxim lideratge polític i directiu i la motivació per la innovació són alguns dels elements bàsics amb què tota organització ha de comptar per poder iniciar un procés de millora de la qualitat.

Un altre aspecte que cal tenir en compte és que aquest model estableix un marc de benchmarking ja que, en ser un sistema d'avaluació homogeni per a totes les unitats, permet la comparació i l'establiment de "millors pràctiques".

Principals característiques

Es pot sintetitzar que el model EFQM es basa en els següents conceptes clau:

Conceptes clau del model EFQM
Orientació al client
Relacions d'associacions amb proveïdors
Desenvolupament i implicació de persones
Processos i fets
Millora contínua i innovació
Lideratge i coherència amb els objectius
Ètica i responsabilitat
Orientació a resultats

Orientació al client: la finalitat última d'aquest model és aconseguir una major satisfacció dels clients.

Relacions d'associacionisme amb proveïdors: planificar i gestionar les aliances ex-

ternes, els proveïdors i els recursos interns en suport a la política i funcionament eficaç dels processos de l'entitat.

Desenvolupament i implicació de persones: desenvolupament de les capacitats potencials dels individus i equips que formen l'organització per tal d'augmentar-ne el benefici mutu. Preocupar-se, comunicar, recompensar i donar reconeixement a les persones per motivar-les a incrementar el compromís amb l'organització.

Processos i fets: el disseny, gestió i millora dels processos són l'eina per l'evolució contínua per tal de satisfer plenament els seus clients. Les organitzacions implanten una missió i visió desenvolupant una estratègia centrada en els seus grups d'interès. Aquestes organitzacions desenvolupen i despleguen polítiques, plans, objectius i processos per fer realitat l'estratègia.

Millora contínua i innovació: aquest ha de ser un objectiu permanent de l'organització.

Lideratge i coherència amb els objectius: lideratge en coherència amb els valors i sistemes necessaris per l'èxit i propòsit de l'organització, capaç de reorientar la direcció de l'organització per impulsar la política i estratègia.

Ètica i responsabilitat: les organitzacions mesuren i aconsegueixen objectius respecte a les persones que les integren i respecte a la societat.

Orientació a resultats: les organitzacions mesuren de manera exhaustiva i aconsegueixen resultats en relació als elements claus de la seva política i estratègia.

La norma ONGambQualitat

Descripció de la norma

Ha estat promoguda des d'INTRESS i ha estat desenvolupada per diferents ONG de l'Estat Espanyol. En el seu desenvolupament es van tenir en compte requisits de la norma ISO 9001 i alguns elements innovadors del model EFQM però es va pretendre que fos un sistema de gestió de qualitat que considerés les activitats i valors propis del Tercer Sector.

La norma vol proporcionar una guia per al desenvolupament d'un sistema de gestió de la qualitat en les organitzacions no governamentals de serveis socials en sentit ampli que estigui integrat dins del seu sistema global de gestió. Així mateix, la norma permet la integració de requisits mínims

essencials de la gestió mediambiental i de prevenció de riscos. Tenint en compte que està concebuda com una norma vàlida per a qualsevol ONG de serveis socials, és una norma de mínims.

En aquest sentit integra dues vessants, una més organitzativa i l'altra orientada a valors i principis. Està basada en la idea de la millora contínua a través de l'adaptació permanent a les necessitats i expectatives dels clients finals i de les altres parts interessades. Aquestes cal traduir-les en una planificació de processos del servei que, amb la participació dels equips tècnics i voluntaris, aconsegueix una alta satisfacció per part dels clients i de totes les parts implicades. Això ha de fer-se amb el compromís ferm de la direcció de l'organització.

Aquest compromís, alhora, ha d'expressar-se en una política de qualitat que tingui en compte el context i els valors propis de les entitats sense ànim de lucre. Aquesta norma es construeix des de la convicció que tota organització que actuï orientada cap a i amb una qualitat ha de regir-se per determinats valors i principis. Aquests principis han estat, juntament amb l'orientació metodològica, la referència bàsica a l'hora d'elaborar els diferents requisits de qualitat. I és això el que distingeix aquesta Norma de Gestió de la Qualitat de ONG respecte d'altres.

Principals característiques

Els principis i valors en què es basa aquesta norma s'estructuren de la següent manera:

Principis i valors de
Valors orientats cap a les persones:
la dignitat humana
la defensa dels drets presents i futurs
la solidaritat
la professionalitat
la voluntarietat
Valors centrats en l'organització:
L'orientació al client
la participació i la descentralització
la transparència
l'eficàcia i l'eficiència
la millora contínua
la gestió de la globalitat de la missió de l'organització
Valors orientats cap a la societat:
compromís democràtic
implicació social
col·laboració

Junt amb la norma, s'han desenvolupat altres eines que ajuden a la gestió de la qualitat a les ONG. Entre elles, la Guia per la implementació de la norma on es proposen els següents passos per tal d'implementar la norma:

Compromís: Informar, avaluar l'impacte i decidir sobre la implementació del sistema de gestió de qualitat.

Organització: Nomenar l'equip responsable de la qualitat. Realitzar una autoavaluació a l'organització i comunicar-ne els resultats. Elaborar el Pla de millora i implicar-hi a tots i totes.

Formació: Analitzar les necessitats, realitzar un pla i introduir la formació contínua.

Adaptació: Definir la política de qualitat i les aliances, planificar serveis i definir tan la gestió de clients com la gestió de professionals. Administració i Economia.

Millora: Crear un grup de millora per tal que dissenyi i implanti un pla de millora contínua.

Auditoria interna: Definir el pla d'auditoria i formar auditories. A la vista dels resultats de l'auditoria, implantar accions correctores i revisar el sistema de qualitat dissenyat.

Auditoria externa: Si es considera beneficiós per l'organització obtenir un certificat, escolliu l'entitat de certificació i sol·licitar-lo.

Una altra eina que completa l'existència de la Norma ONGambQualitat és la Guia de Gestió de Processos que intenta donar suport a un dels aspectes que implica més esforç en la implementació d'un Sistema de Gestió en Qualitat i que és aplicable tan al context de les ONG com en l'àmbit dels Serveis Socials.

Finalment, la Norma ONGambQualitat també disposa d'una aplicació informàtica anomenada LORCA que serveix com a eina de suport a la Guia de Gestió de Processos. Està dissenyada per tal que es pugui adaptar a les necessitats de cada entitat.

Altres normes i models

La norma "Sustainability: Integrated Guidelines for Management" (SIGMA)

El projecte SIGMA -Sostenibilitat-Directrius Integrades per a Gestió- va ser impulsat el 1999 amb el suport del Departament de Comerç i Indústria de Gran Bretanya. És fruit de la col·laboració entre la British Standards Institution (la principal organització d'estàndards), Forum for the Future

(una important entitat de sostenibilitat) i Accountability (l'organisme professional internacional per a la rendició de comptes).

Els principis de SIGMA consten de dos elements bàsics:

La gestió holística de cinc tipus de capital: que, en el sentit més ampli, es reflecteixen en l'impacte i la riquesa global d'una organització. Aquests tipus de capital són: natural, social, humà, fabricat i financer.

L'exercici de responsabilitat: sent transparent i sensible als involucrats i complint les regles i normes rellevants.

Els principis de SIGMA procuren il·lustrar i reflectir què és el què busca una organització que treballa per la sostenibilitat i algunes de les característiques que aquesta organització podria exposar.

Les normes ISO 14000

Es tracta de normes formals de gestió mediambiental que aporten especificacions per al compliment de la legislació mediambiental i la cura de l'entorn. Les normes ISO 14000 són un conjunt de documents de gestió ambiental que, un cop implantats, afectaran tots els aspectes de gestió organitzativa en les seves responsabilitats ambientals i ajudarà a les entitats a treballar sistemàticament sobre aspectes mediambientals amb la finalitat de millorar el comportament mediambiental.

El nucli d'aquesta família de normes és la ISO 14001, que és certificable i que estableix la base teòrica, requisits i documents de control que hauria d'incorporar un Sistema de Gestió Ambiental (SGA).

EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)

The EU Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) és una eina de gestió per a empreses i altres organitzacions per avaluar, comunicar i millorar la seva actuació mediambiental. Des del 2001, EMAS es va obrir a tots els sectors econòmics, incloent-hi serveis públics i privats (Regulació (EC) Cap 761/2001 del Parlament Europeu i del Consell de 19 de Març de 2001). A més, EMAS va ser reforçat amb la integració de la EN/ISO 14001 com el sistema de gestió ambiental requerit per EMAS.

La participació és voluntària i s'estén a organitzacions públiques o privades que operen en la Unió Europea i en l'Àrea Econòmica Europea (EEA) -Islàndia, Liechtenstein, i Noruega-.

Per tal de rebre l'EMAS, una organització ha de complir els següents passos:

Dur a terme una revisió mediambiental: que consideri tots els aspectes mediambientals de les activitats de l'organització, productes i serveis, mètodes d'assessoria, el marc legal i regulador, etc.

Establir un sistema de gestió mediambiental eficaç: que es dediqui a assolir la política mediambiental de l'organització definida. El sistema de gestió necessita establir responsabilitats, objectius, mitjans, procediments operacionals, necessitats formatives i sistemes de seguiment i comunicació.

Portar a terme una auditoria mediambiental: que avaluï el sistema de gestió i de conformitat amb la política i programa de l'organització i el marc legal.

Realitzar una declaració de la seva actuació mediambiental: que estableixi els resultats aconseguits en els objectius mediambientals i les accions de millora.

OSHAS 18001 i 18002

OSHAS 18001 és una eina que ajuda a les organitzacions a identificar, prioritzar i gestionar la salut i els riscos laborals com a part de les seves pràctiques normals de negoci.

OSHAS 18001 requereix un compromís per eliminar o minimitzar riscos per als empleats i altres parts interessades que poguessin estar exposades a perills associats amb les seves activitats, així com a millorar de forma continuada el cicle de gestió. La norma es basa en el conegut cicle de sistemes de gestió de planificar-desenvolupar-comprovar-actuar (PDCA) i utilitza un llenguatge i una terminologia familiar pròpia dels sistemes de gestió.

Indicadors d'avaluació externa de qualitat dels centres de l'ICASS

L'Institut Català d'Assistència i Serveis Socials, amb el suport metodològic de la Fundació Avedis Donabedian, ha impulsat un sistema d'avaluació externa de qualitat dels centres membres de l'ICASS. Aquest sistema es basa en un seguit d'indicadors bàsics de qualitat, adaptats a cada tipus de centre.

D'aquesta manera, s'han elaborat indicadors per a centres per a disminuïts psíquics, residències per a disminuïts físics, centres de dia per a gent gran, residències assistides per a gent gran, cases d'acolliment per a dones maltractades, centres de desenvolupament infantil i atenció precoç, entitats tutelars i llars i residències per a persones amb disminució derivada de malaltia mental.

Per a cada tipus de centre, s'han definit un seguit de dimensions bàsiques, dins d'aquestes s'han prioritzat àrees rellevants i per a cada una d'elles, s'han elaborat alguns indicadors (veure <http://www.gencat.net/benestar/icass>).

FEAPS

FEAPS ha desenvolupat una concepció pròpia sobre qualitat i un sistema d'avaluació de la qualitat. La Qualitat Feaps és el resultat de la interacció de tres components essencials: Qualitat de vida, Qualitat en la gestió i Ètica.

La Qualitat de vida: individual (benestar emocional, relacions interpersonals, desenvolupament personal, benestar físic, benestar material, autodeterminació, drets, inclusió social) i familiar (suport relacionat amb la disminució, benestar físic / material, benestar emocional, ser pares - interacció familiar).

La Qualitat en la gestió: orientació al client, orientació als resultats, lideratge, desenvolupament i implicació de les persones, aprenentatge i millora contínua, desenvolupament d'aliances, processos i responsabilitat social.

Compromís ètic: envers les persones (dignitat i valor de la persona, igualtat), envers les famílies (igualtat, base d'inclusió), envers les organitzacions (servei, suport mutu, reivindicació, participació, sense ànim de lucre i transparència, qualitat).

Quadre resum comparatiu

Comparació de característiques de normes i models				
Què és?	Norma ISO 9000 Una norma formal	Model EFQM Model d'acompliment organitzatiu	ISO 14001 Norma formal	ONGambQualitat Norma (informal, no es certifica)
Què cobreix?	La gestió de processos (ISO 9001:2000) i l'acompliment organitzatiu	Tota l'organització	Gestió mediambiental	Centrada en la gestió de serveis, s'estén a la gestió de l'acompliment (ISO 9004:2000)
Què aporta?	Especificacions per a la definició de processos i procediments aplicables a qualsevol tamany organitzatiu	Ajuda a identificar millores i accions necessàries en organitzacions mitjanes i grans	Especificacions per al compliment de la legislació mediambiental i la cura de l'entorn	Ajuda a identificar millores i accions necessàries per a organitzacions mitjanes i grans

Font: Fundación Luis Vives

Comparació d'avantatges i inconvenients de normes i models			
	Norma ISO 9000	Model EFQM	ONGambQualitat
Principals avantatges	Historial legal i institucional que transcendeix fronteres	Facilita la comparació amb altres organitzacions europees	Permet una legitimació social en la transparència de la gestió
	Millora la imatge i acceptació de les organitzacions certificades	Canvi de cultura de l'organització	Tots els elements de la norma són gratuïts
	Promou la implicació dels beneficiaris, responsabilitat descendent	Fomenta l'autoavaluació i el treball en equip	Millora el compromís dels usuaris amb l'organització
Principals inconvenients	Ús indegut a efectes de màrqueting o control	Ambigüitat en alguns criteris	Orientació només a entitats d'acció social
	Pot crear una burocràcia innecessària	Lentitud en la realització de l'autoavaluació	No té reconeixement clar més enllà del Tercer Sector
	Requereix un notable nivell de recursos	Model menys implementat que la ISO	En la primera fase necessita de nombrosos recursos

Font: Elaboració pròpia a partir de La calidad en las ONGD (CONGDE, 2007).

Identificació de la situació dels temes de qualitat a les ONG socials

D1

ESTAT DELS TEMES DE QUALITAT

Alguns indicadors de qualitat

Per tal de fer un diagnòstic sobre els temes de qualitat a les ONG socials és important poder definir un conjunt d'indicadors que serveixin per visualitzar la situació a cada organització. Com ja s'ha comentat, en aquesta recerca s'entén la qualitat com un fet global de l'entitat i, per tant, aquests indicadors han de ser transversals a tota l'activitat organitzativa.

Les entrevistes a les federacions van apuntar que en algunes entitats de base encara falta camí per recórrer a l'hora de parlar de qualitat. En el moment de dissenyar l'enquesta, es va considerar interessant introduir uns indicadors de funcionament general de les entitats que servissin per tenir una orientació global sobre la situació organitzativa? conscient/inconscient? envers la qualitat.

Es van prendre indicadors de funcionament general: la comunicació, la implicació de les persones a l'organització i la mesura del grau de satisfacció són tres aspectes clau que abracen la globalitat de l'organització. Es van deixar de banda altres aspectes com els resultats organitzatius perquè la seva mesura és força complexa atès el tipus d'activitats que desenvolupen les entitats socials. De fet, aquest aspecte, s'està analitzant en aquelles organitzacions que treballen al voltant de la qualitat.

Sobre aquests tres aspectes s'ha fet l'anàlisi tenint en compte totes les persones involucrades en l'organització, ja sigui a nivell intern o extern. S'han tingut en compte els usuaris/beneficiaris de l'organització, els seus familiars, les persones remunerades i voluntàries, l'òrgan de govern institucional, els donants, els socis, l'Administració Pública, les institucions privades i altres organitzacions amb què es relacionen les entitats.

Les diferents organitzacions poden elaborar una anàlisi semblant per determinar, a partir d'aquests tres indicadors relatius al funcionament organitzatiu, quins són els paràmetres sobre els quals necessiten incidir per avançar envers la cultura de qualitat a l'organització.

La comunicació

La comunicació és un element fonamental a les organitzacions, tan a nivell intern com a nivell extern. L'establiment d'uns mecanismes fluidos de comunicació entre totes les persones involucrades dins de les organitzacions facilita el treball des de cada àrea de gestió de l'entitat i agilitza el funcionament diari de les organitzacions. Mitjançant la comunicació, s'evita l'existència de malentesos, alhora garanteix que la informació circuli dins de l'entitat i, a més, es contribueix al foment d'una cultura de participació a les entitats i a la construcció de la cultura organitzativa. D'altra banda, la comunicació és un factor clau davant la gestió de les dificultats organitzatives. Tots aquests aspectes ajuden a millorar en la prestació dels serveis organitzatius.

Per les característiques de les organitzacions no lucratives, la comunicació interpersonal així com també els canals informals de comunicació tenen força importància. Tot i aquest pes dels canals informals, cal treballar en la gestió de la comunicació interna i establir procediments que en millorin tan l'eficiència com l'elaboració de plans concrets de comunicació, elements que no són un fet generalitzat a les organitzacions.

Les eines de comunicació s'han desenvolupat de manera força important en els darrers temps gràcies a l'avenç de la tecnologia i, sens dubte, han facilitat una millora tan de la comunicació interna a les entitats com de la comunicació externa.

La comunicació és una eina d'interrelació entre les àrees de gestió de les organitzacions. A més, és un instrument de contacte bàsic amb l'entorn de l'entitat. Comunicar-se és la manera d'explicar a la diversitat de públics amb què una organització es relaciona què és el que es vol fer, què és el que es fa i com es fa, etc.

És important que les organitzacions siguin conscients de quins són tots els públics amb què es relacionen per tal de poder satisfer les necessitats de cadascun d'ells.

La comunicació, entesa en sentit ampli tan amb les persones que es relacionen de manera directa amb l'organització (usuaris, personal remunerat, persones voluntàries, etc.) com amb els agents socials externs (les administracions públiques, les empreses i altres organitzacions), és un element fonamental a l'hora de desenvolupar els projectes i activitats a les entitats.

En general, ressalta la bona percepció al voltant del grau de fluïdesa en la comunicació a les orga-

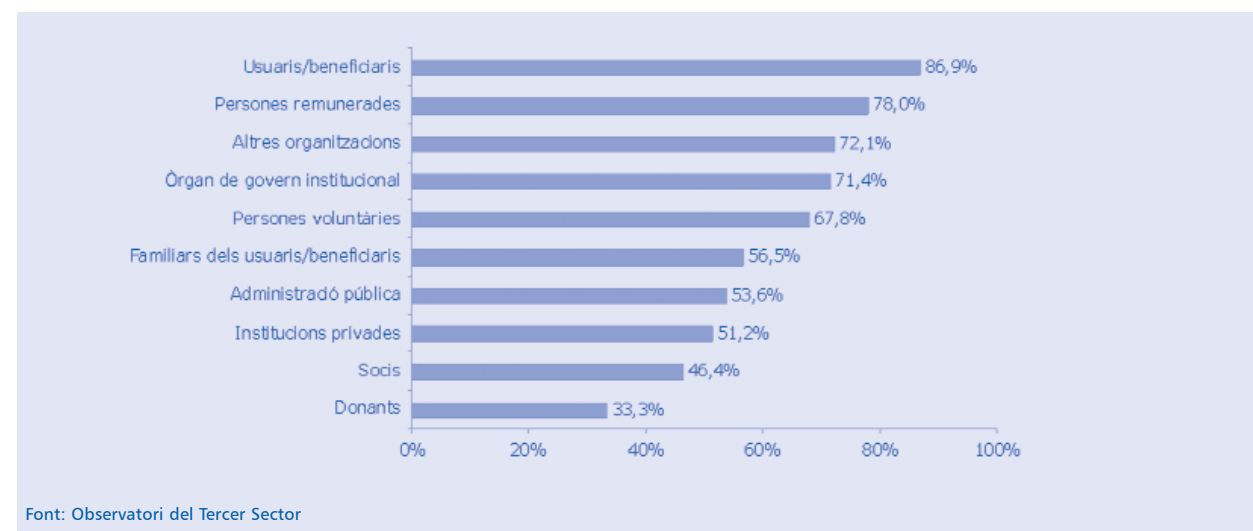
nitzacions. És important destacar que un 87% de les organitzacions considera que la seva comunicació amb els usuaris/beneficiaris és fluida o molt fluida. És important tenir en compte que, tot i que la valoració de la comunicació amb els usuaris-beneficiaris és força positiva, sovint aquesta comunicació es dona de manera unidireccional i no hi ha processos estandarditzats comuns a nivell sectorial.

Es valora molt positivament la comunicació amb les persones remunerades de l'entitat i un 78% considera que és fluida o molt fluida. És important destacar la importància de la comunicació amb l'equip de treball atès que aquest pot ser un element de cohesió molt determinant a l'hora de desenvolupar les activitats i projectes de les entitats.

En canvi, la valoració de la fluïdesa de la comunicació no és tan positiva amb altres agents. La comunicació amb els agents externs a l'entitat és important per diferents raons. En primer lloc, els agents externs són sovint els finançadors (és el cas de les administracions públiques o institucions privades, per exemple) i, per tant, és important informar-los periòdicament sobre la marxa de l'entitat per presentar-los noves activitats i projectes. En el cas de la comunicació amb altres organitzacions, aquesta és una manera d'aprendre de les altres entitats, de compartir bones pràctiques, etc.

Cal destacar que les organitzacions consideren que tenen una comunicació més fluida amb altres entitats que amb les administracions públiques i institucions privades. Destaca especialment aquest darrer cas, en què les pròpies entitats les consideren l'agent amb qui menys es comuniquen.

La comunicació és fluida o molt fluida amb... (en %)



Si s'analitza quina és la valoració que fan les organitzacions de la comunicació amb els diferents públics, s'observa que no hi ha diferències molt significatives segons l'àmbit d'actuació de les entitats. La comunicació amb les persones remunerades de l'entitat i els usuaris/beneficiaris és la més fluida des del punt de vista de les organitzacions que treballen en tots els àmbits: disminuïts, dones, família, gent gran, immigració, infància i joventut i pobresa i marginació. Les entitats consideren que la comunicació amb aquests dos agents és bastant fluida (la valoració oscil·la entre 4,3-4,6 en els diferents subsectors).

Ahora, en la majoria d'àmbits, la comunicació amb els donants se situa en un punt intermig. Les entitats que treballen amb disminuïts, les d'infància i joventut i les d'immigrants són les que tenen més relació amb aquests i, per aquest motiu, la mitjana global s'equilibra amb la puntuació dels altres agents en què es detecta una menor fluïdesa (Administració Pública i institucions privades).

Cal destacar que les organitzacions que treballen amb immigració són les que afirmen tenir una comunicació més fluida amb les institucions privades, persones remunerades i les administracions públiques mentre que, per exemple, les organitzacions d'infància i joventut són les que afirmen tenir una comunicació més fluida amb altres entitats i amb els socis. Ahora, les entitats que treballen en l'àmbit de la família valoren més positivament que la resta la seva comunicació amb els familiars dels usuaris, les persones voluntàries i l'òrgan de govern institucional.

Valoració de la comunicació segons àmbits d'actuació

	Disminuïts	Dones	Família	Gent gran	Immigració	Infància i joventut	Pobresa i marginació	Global
Usuaris/ beneficiaris	4,4	4,4	4,4	4,4	4,3	4,4	4,3	4,4
Familiars dels usuaris/ beneficiaris	3,9	3,5	4,1	3,8	3,6	3,9	3,5	3,7
Persones remunerades	4,3	4,4	4,5	4,4	4,6	4,5	4,5	4,4
Persones voluntàries	4	4,1	4,3	4,1	4,2	4,2	4,1	4,1
L'òrgan de govern institucional	4,1	4	4,4	4,1	4,2	4	4	4
Donants	3,6	3,1	3,4	3,3	3,5	3,5	3,3	3,5
Socis	3,8	3,3	3,6	3,7	3,5	3,9	3,4	3,8
Administració Pública	3,6	3,5	3,7	3,7	3,7	3,5	3,6	3,5
Institucions privades	3,5	3,4	3,6	3,6	3,8	3,4	3,5	3,5
Altres organitzacions	3,7	3,8	3,9	3,9	3,9	4	3,8	4

En una escala d'1 a 5. 1: gens fluida 5: Molt fluida
Font: Observatori del Tercer Sector

La implicació i participació de les persones de l'entitat

El grau d'implicació i participació de les persones en les diferents àrees organitzatives varia en funció de les característiques de les organitzacions i de la cultura pròpia de cada entitat.

La manera com es prenen les decisions i la implicació de les persones a l'entitat influeix i afavoreix la prestació de serveis de qualitat i alhora facilita el foment d'una cultura de qualitat i és indicador d'una reflexió organitzativa prèvia (en ocasions inconscient) sobre la qualitat. En aquest sentit, s'ha analitzat aquesta variable de funcionament organitzatiu en aquest apartat.

Quan s'observen referents d'organitzacions en què s'ha incorporat la qualitat al funcionament de l'entitat s'acostuma a destacar que aquests processos han de tenir en compte totes les implicacions dels canvis per a les persones de l'entitat. Les persones han de conèixer què vol dir qualitat, per què és important i en què consisteix la incorporació de la qualitat a l'organització. En definitiva, han de tenir informació i suport de l'organització que els permeti garantir l'avenç organitzatiu cap a la qualitat.

De vegades, a les entitats es dona una indefinició de rols entre les persones involucrades que pot donar lloc a confusions en determinats moments, realització de tasques per duplicat, etc. La separació de funcions entre les persones involucrades i l'existència de rols ben definits es dona quan a les organitzacions s'ha fet un procés de reflexió prèvia relacionat amb la voluntat de millorar l'eficiència i l'eficiència organitzatives.

Per tant, el treball en la definició dels rols a les entitats és un dels indicadors del grau de qualitat amb què es treballa des de l'organització. En aquest cas s'han analitzat els rols de la direcció tècnica, l'òrgan de govern institucional, els professionals tècnics i els socis de les entitats.

Els resultats de l'enquesta reflecteixen com les entitats diferencien entre els processos en què participen o s'impliquen els diferents òrgans o grups involucrats.

Destaca que, segons els enquestats, la direcció tècnica és qui participa en major mesura en les diferents accions o tasques i, per tant, acostuma a tenir una visió global de l'organització força acurada ja que està implicada i participa tan en processos estratègics com de gestió. D'altra banda, els professionals tècnics participen més de prop en temes relacionats amb la gestió, com són l'avaluació de resultats i les reunions de coordinació de processos i activitats, mentre que la implicació en l'estratègia o, fins i tot, en tasques de comunicació i relacions externes, és molt menys habitual.

És destacable que l'òrgan de govern institucional centri més les seves accions en els aspectes de caràcter estratègic, com són la revisió de línies estratègiques o la missió i valors de l'entitat, tot i que les mateixes entitats afirmen que el nivell d'implicació és similar al de la direcció tècnica en aquests rols. La majoria d'entitats coincideixen en assenyalar que és poc habitual que els socis participin en tasques generals, sent el més freqüent que s'impliquin en la revisió de la missió i en l'avaluació dels resultats, segons afirma gairebé un terç de les entitats que han contestat l'enquesta.

Implicació i participació de diferents públics en...

	Direcció tècnica	Òrg. govern institucional	Professionals tècnics	Socis
Revisió de la missió i dels valors	73%	73%	40%	31%
Revisió de les línies estratègiques	77%	74%	43%	27%
Avaluació dels resultats	86%	67%	79%	30%
Reunions de coordinació de processos i activitats	85%	38%	83%	19%
Comunicació i relacions externes	79%	56%	47%	20%
Formació	71%	24%	70%	12%

Font: Observatori del Tercer Sector

La mesura del grau de satisfacció

Les organitzacions socials acostumen a tenir, en general, una relació molt estreta amb els seus usuaris/beneficiaris que es dona, en bona part, pel tipus d'activitats i programes que desenvolupen: inclusió social, educació en el lleure, integració sociolaboral, serveis d'acollida a disminuïts, formació, acollida d'immigrants, etc.

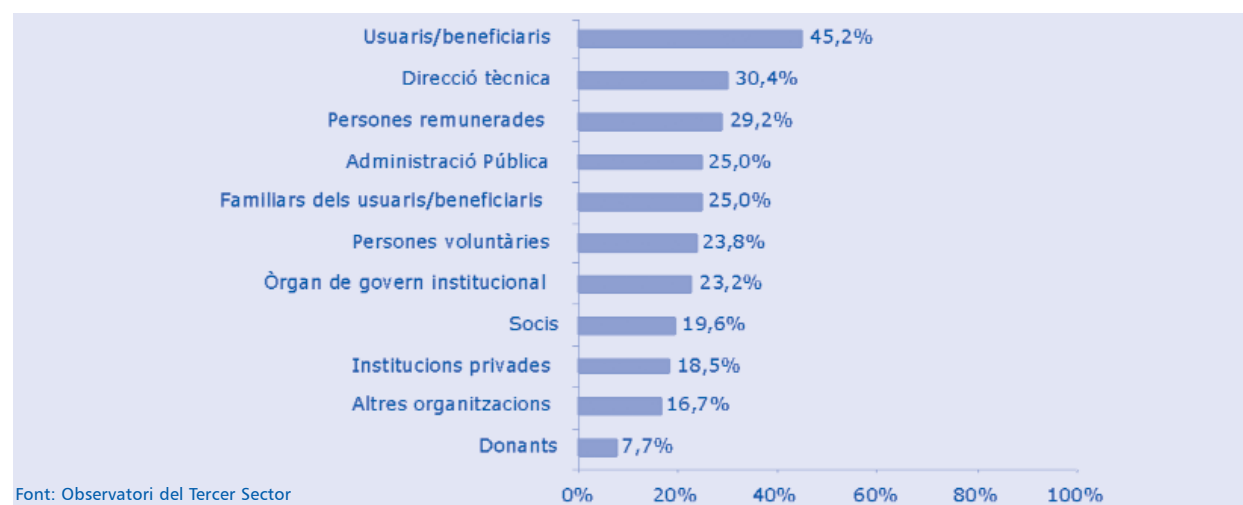
S'ha dit que les entitats socials estan fortament orientades als seus usuaris/beneficiaris. Les organitzacions subratllen la seva especial atenció a aquest col·lectiu i, per aquest motiu, estableixen sistemes per conèixer el grau de satisfacció dels mateixos. Només un 4,2% de les entitats enquestades afirmen no treballar en aquesta línia, alhora que són els usuaris/beneficiaris els que reben major atenció per part de les organitzacions, ja que es treballa majoritàriament amb un sistema de mesura de la satisfacció formalitzat, com afirmen el 45% de les entitats. En canvi, per a la res-

ta de col·lectius, és menys habitual comptar amb un sistema de mesura, especialment sistemes per valorar formalment el seu grau de satisfacció (d'un 30% o menys).

Per tant, les organitzacions afirmen que és més habitual mesurar el grau de satisfacció d'alguns dels involucrats a l'organització de manera no formalitzada. Més d'un 50% de les entitats afirma fer-ho així amb les persones voluntàries, el personal remunerat i la direcció tècnica de l'entitat.

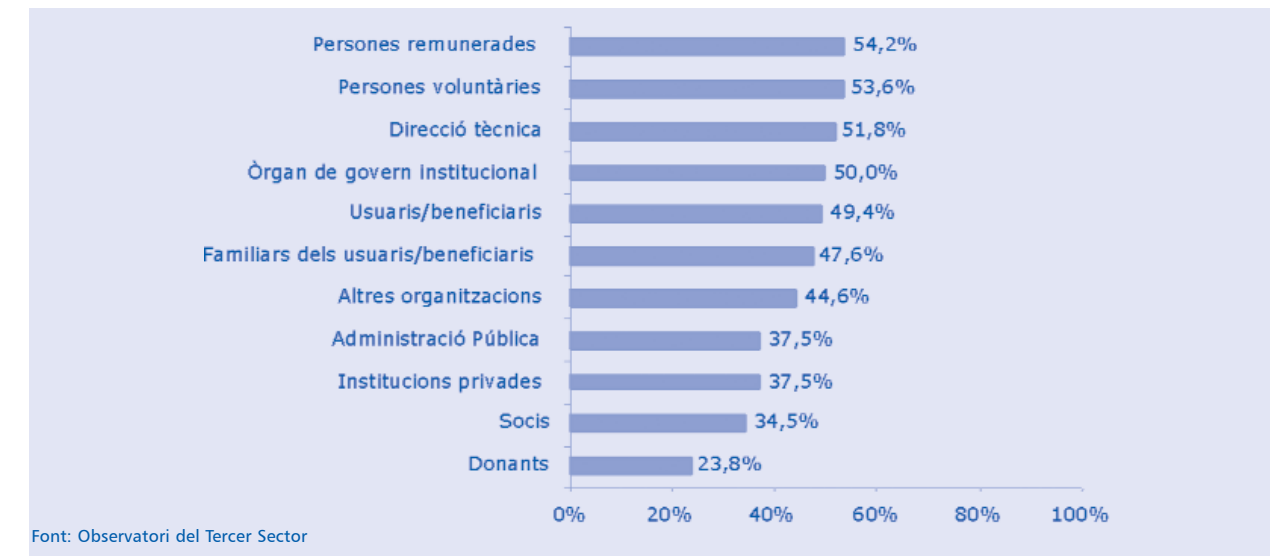
Els resultats posen de manifest mancances en la valoració del grau de satisfacció dels donants i socis: menys d'una tercera part de les entitats afirma valorar el grau de satisfacció dels seus donants. Alhora, també són elevats els percentatges d'organitzacions que no valoren si les administracions públiques o les institucions privades estan o no satisfetes.

Es mesura el grau de satisfacció de manera formalitzada... (en %)



Font: Observatori del Tercer Sector

Es mesura el grau de satisfacció de manera no formalitzada... (en %)



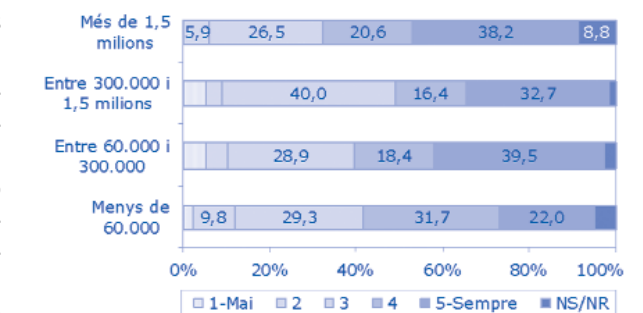
Font: Observatori del Tercer Sector

Aquesta major tendència de les entitats a mesurar el grau de satisfacció dels seus usuaris i beneficiaris i, en segon lloc, del personal remunerat es reflecteix no només en el major nombre d'entitats que afirmen comptar amb sistemes formals o informals que recullen aquesta informació, sinó també en la freqüència d'aquestes avaluacions.

A més, també es perceben algunes diferències segons la mida de les entitats, ja que són les de majors dimensions (mitjanes i grans, segons volum pressupostari) les quals en general mesuren amb major freqüència el grau de satisfacció dels diferents col·lectius, mentre que en el cas de les entitats més petites és menys habitual. Per exemple, és evident en el cas dels usuaris. Tot i que són els més habituals en les entitats de diferents mides, entre les entitats més petites (menys de 60.000€), el percentatge que afirma realitzar sempre aquesta anàlisi és força més reduït (22%) que en la resta (una tercera part o més).

No obstant, entre les entitats més petites en volum pressupostari és majoritari mesurar el grau de satisfacció gairebé sempre (un 31,7%) per sobre la resta de grups de manera que, agrupant aquests dos grups, la situació és similar entre les entitats de diferent mida. En canvi, les entitats mitjanes presenten majors percentatges d'organitzacions que no realitzen mai aquesta anàlisi amb els usuaris encara que les diferències siguin més lleugeres.

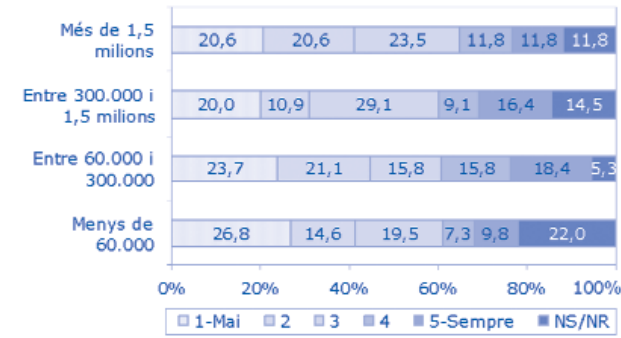
Freqüència amb què es mesura el grau de satisfacció dels usuaris/beneficiaris (en %) segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)



Font: Observatori del Tercer Sector

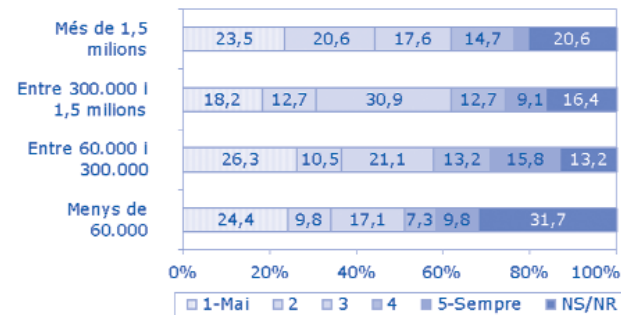
La menor freqüència en la mesura del grau de satisfacció vers agents externs com les administracions públiques i institucions privades també es dona de manera generalitzada entre entitats de diferents mides. En el cas del sector públic, entre les entitats petites és lleugerament més elevat el pes que tenen les que no han realitzat mai aquest tipus d'avaluació i, en canvi, sempre és més habitual realitzar-la entre les entitats mitjanes. En el cas de les institucions privades, no es presenten tendències similars segons la mida.

Freqüència amb què es mesura el grau de satisfacció de les administracions públiques (en %) segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)



Font: Observatori del Tercer Sector

Freqüència amb què es mesura el grau de satisfacció de les institucions privades (en %) segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)



Font: Observatori del Tercer Sector

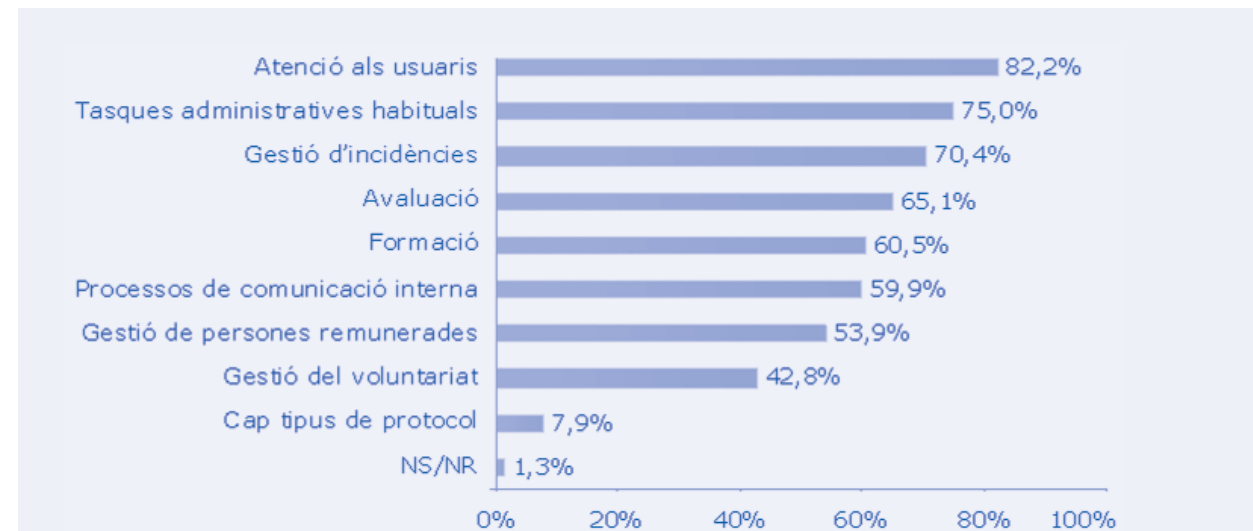
L'aplicació de criteris de gestió de qualitat a les ONG socials

La utilització de protocols d'actuació

Les organitzacions no lucratives tenen un repte generalitzat quant a la sistematització en el seu funcionament. Un dels primers passos de la sistematització comença amb l'establiment de protocols a seguir en diferents processos organitzatius. En les dades quantitatives destaca novament la preocupació pels usuaris ja que en més d'un 82% de les entitats s'estableixen protocols adreçats a atendre'ls.

Tot i que, en menor mesura, les entitats també afirmen emprar altres protocols per a procediments de gestió de manera habitual, de manera que entre la meitat i tres quartes parts de les organitzacions compten amb sistemes formalitzats per a les tasques administratives, la gestió d'incidències, l'avaluació, la formació, els processos de comunicació interna o la gestió de les persones. En canvi, és menys freqüent entre les entitats comptar amb protocols d'actuació pel que fa a la gestió del voluntariat (43%).

Es compta amb protocols d'actuació a seguir per... (en %)



Font: Observatori del Tercer Sector

Cal destacar, però, que existeixen diferències notables en la utilització de protocols d'actuació segons la mida de l'entitat, ja que les dades mostren que és entre les entitats de major mida on és molt més freqüent treballar amb sistemes establerts en les diferents àrees. Per exemple, del 8% d'entitats que afirmen no comptar amb cap tipus de protocol establert, la majoria són organitzacions amb menys de 120.000 euros de pressupost, la qual cosa representa que, entre aquestes, són gairebé un 22% les que no utilitzen cap d'aquests sistemes.

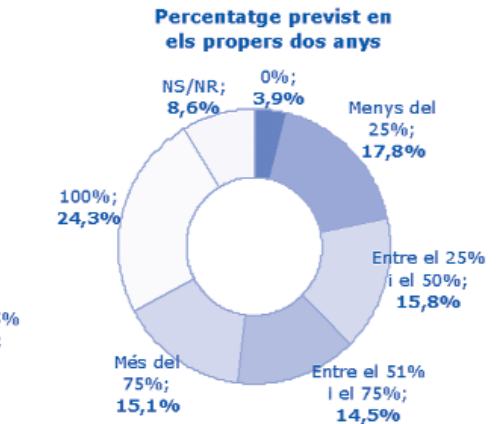
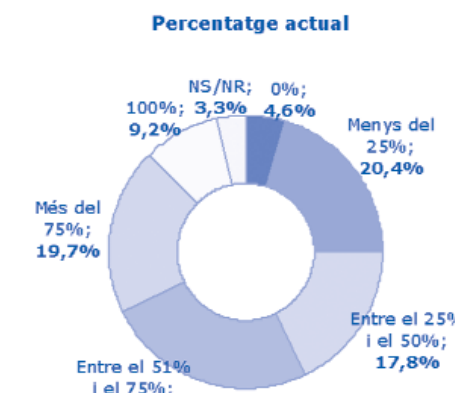
No obstant, en els camps administratius i de gestió dels usuaris, l'establiment de protocols és força generalitzat entre les entitats, independentment de la seva mida, mentre que és en àrees addicionals a la gestió diària on es fa més evident que els protocols són més freqüents en les entitats més grans (gestió d'incidències, avaluació, formació).

En canvi, cal destacar que en la gestió del voluntariat, les entitats més grans compten en menor mesura que les mitjanes o petites amb protocols establerts ja que, per exemple, només una tercera part de les entitats de més de 300.000 euros afirma usar-ne, mentre que gairebé un 60% de les entitats de 12.000 a 300.000 euros treballa amb aquests.

Els primers passos realitzats per part de les organitzacions pel que fa a la sistematització dels processos i, en especial, en el camp de la qualitat, es posen de manifest en observar el pes que representen sobre l'activitat les àrees en què les entitats estan aplicant criteris específics de gestió de la qualitat. Així, per exemple, gairebé un 10% considera que n'utilitza en la totalitat de la

seva activitat i un 54% afirma comptar-ne amb més de la meitat de la seva activitat. Encara resta, però, una quarta part que n'aplica en menys d'un 25% de l'activitat. No obstant, un percentatge significatiu d'entitats té previst ampliar les àrees en què s'apliquen aquests criteris, especialment plantejant-se com a objectiu pels propers dos anys treballar aquests criteris en el 100% de l'activitat (gairebé una quarta part). Cal destacar, però, que tot i que moltes entitats es plantegen aquest objectiu, amb aquest horitzó temporal, el percentatge d'entitats que tenen previst treballar amb aquests criteris en més de la meitat de les activitats que realitzen es manté en relació a la situació actual.

Percentatge de l'activitat en què s'apliquen criteris específics de gestió de la qualitat (en %)



Font: Observatori del Tercer Sector

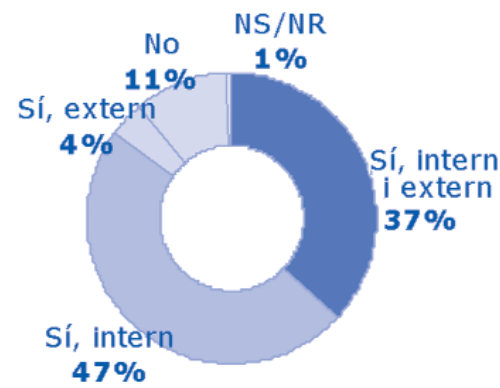
La utilització de sistemes d'avaluació

L'establiment de sistemes d'avaluació està directament relacionat amb la capacitat de les organitzacions de millora en el funcionament organitzatiu i, en conseqüència, amb la prestació de serveis.

Un 88% de les entitats afirma comptar amb algun sistema d'avaluació. D'aquestes, tenen un pes similar les que compten amb un sistema extern i les que només avaluen internament.

n'utilitzen algun. En canvi, sí es mostra clarament en el cas de les entitats amb major volum pressupostari, que és més habitual comptar amb sistemes combinats (externs i interns) amb un 61% de les entitats més grans, mentre que a mida que es redueix el pressupost de les entitats els sistemes externs perden rellevància i entre les més petites és clarament majoritari emprar només sistemes interns (68%).

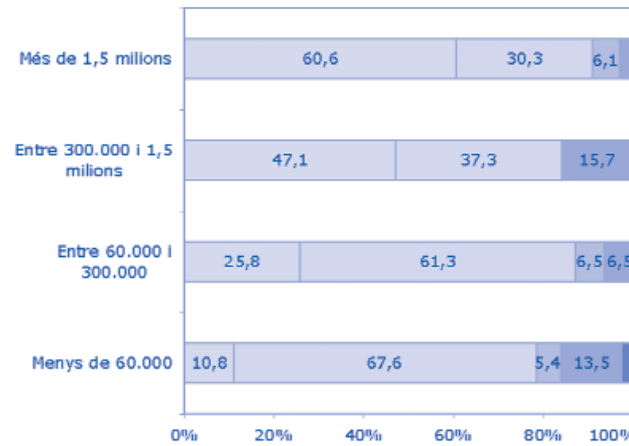
La seva organització fa servir algun sistema d'avaluació (en %)



Font: Observatori del Tercer Sector

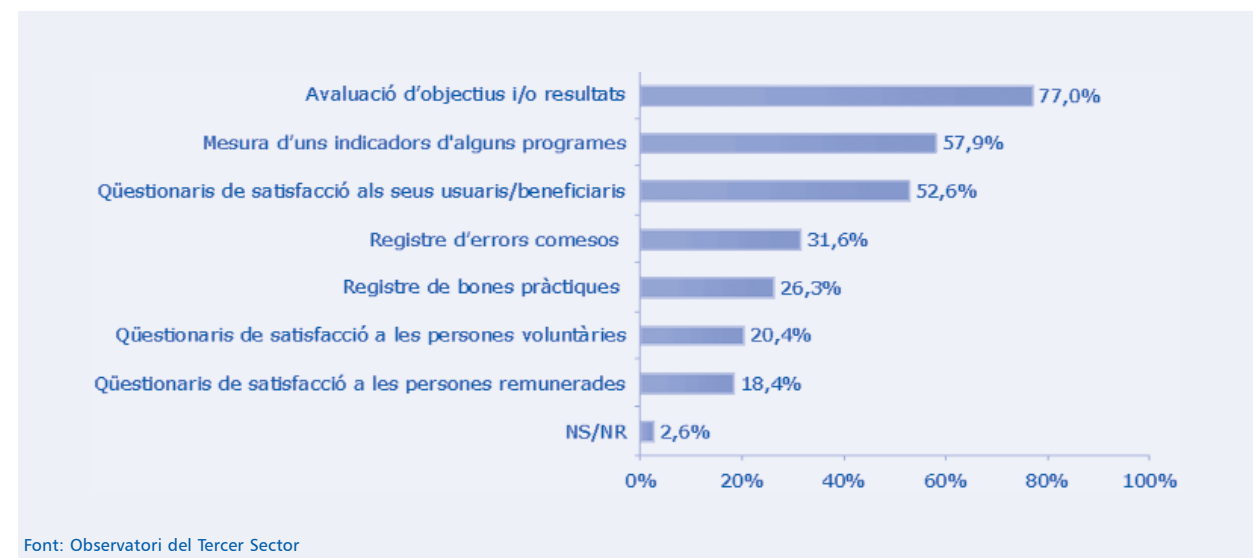
No obstant, la situació varia notablement si es realitza aquesta anàlisi segons la mida de l'entitat. Les diferències no es donen en la major o menor freqüència de sistemes d'avaluació ja que, independentment de la mida, en tots els grups són més d'un 83% les que

Sistema d'avaluació segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)



Font: Observatori del Tercer Sector

Sistemes d'avaluació utilitzats (en %)



Font: Observatori del Tercer Sector

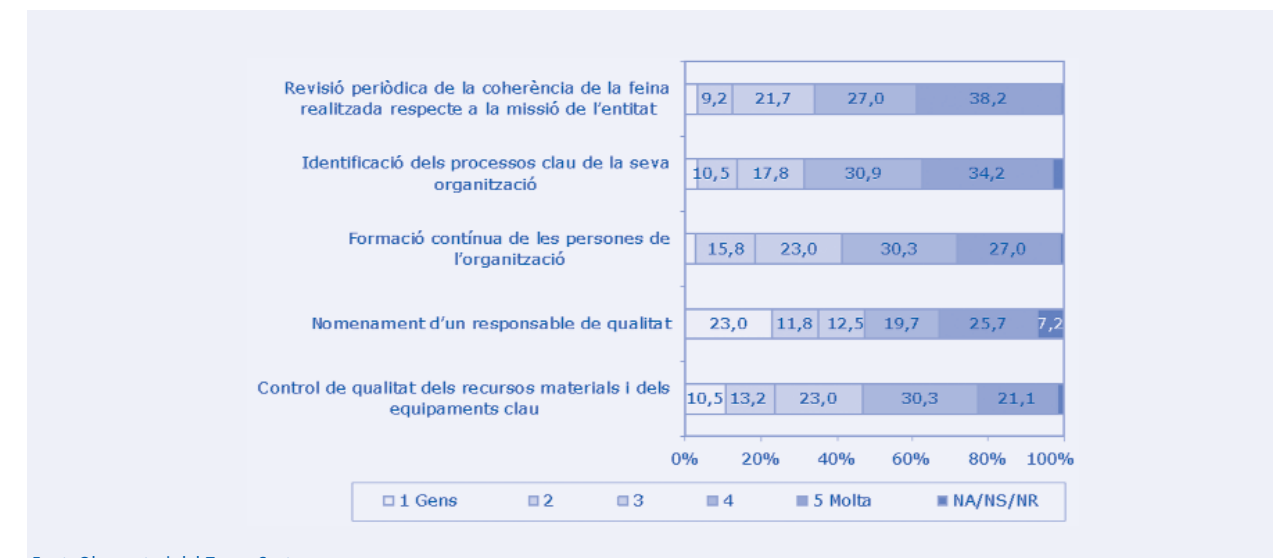
Els sistemes d'avaluació utilitzats per les entitats es centren en diferents àrees, entre les quals la més freqüent és la referent als objectius i resultats de l'organització, utilitzada per un 77% de les entitats. Tot i no arribar al mateix nivell, també són més de la meitat de les entitats les que compten amb indicadors establerts en alguns dels programes i qüestionaris de satisfacció dels usuaris i beneficiaris. En canvi, les mateixes entitats afirmen que és menys habitual comptar amb sistemes d'avaluació d'altres públics com les persones remunerades i voluntàries, i només un 18 i un 20%, respectivament, afirmen utilitzar qüestionaris de satisfacció dirigits a aquests.

A més dels sistemes formals que les entitats afirmen realitzar, moltes organitzacions combinen aquestes eines amb altres avaluacions més informals del treball realitzat, com per exemple a través de reunions. Alhora, moltes afirmen que la realització d'auditories és un altre mecanisme d'avaluació emprat.

La importància que donen les entitats a avaluar els objectius i resultats es vincula, en part, a la valoració que fan elles mateixes sobre la feina orientada a revisar la coherència entre el treball que realitzen i la seva missió, i a detectar els processos clau. Més d'una tercera part de les entitats considera que realitza molta feina en aquestes dues línies.

En el camp de la qualitat, també és significatiu el percentatge d'organitzacions que considera que realitza molta o força feina en el control de la qualitat dels recursos i en la identificació de persones responsables. Encara en aquests casos, tot i ser minoritari, és força major el pes que tenen les organitzacions que no hi estan treballant. Destaca el fet que un 23% de les entitats afirmi no haver treballat gens el nomenament d'un responsable de qualitat a l'organització.

Valoració de la feina realitzada a l'organització sobre alguns aspectes (en %)



Font: Observatori del Tercer Sector

Els "clients" de les entitats

Per a les organitzacions del tercer sector social parlar de clients els resulta difícil ja que associen aquest terme al món empresarial i, de vegades, no acaben de comprendre el significat en el cas de les seves organitzacions.

Durant la realització del treball de camp qualitatiu algunes organitzacions van definir qui eren els seus clients. Potser aquesta és una manera més clara d'entendre de què es parla quan es refereixen a clients i per què són importants en termes de qualitat.

"Des de la nostra organització el que vam fer és triar qui volem tractar com a client. En primer lloc, les persones beneficiàries. En segon lloc, els finançadors que es poden dividir entre públics i institucionals. En tercer lloc, el voluntari perquè també té unes expectatives. És un client intern. Si el voluntari està content, això té molt a veure amb l'èxit de la organització. Els treballadors contractats no els vam considerar.

Els que consten com a clients han de tenir una política adreçada a ells en tots els procediments. S'ha d'avaluar la seva satisfacció, s'han d'emprendre accions correctives.

Vist en positiu, la qualitat s'assoleix quan sabem conciliar els interessos dels beneficiaris dels finançadors públics o privats, els socis i el voluntariat. La qualitat seria aquell 95% de casos en què els interessos d'aquests coincideixen. És important distingir entre els clients finals i els no finals perquè quan no coincideixen els seus interessos, haig de vetllar perquè la meua missió no acabi orientada al finançador en detriment del beneficiari. Per tant, això és la política de qualitat."

Extret del treball de camp qualitatiu

La multiplicitat i diversitat d'entitats socials i dels seus àmbits de treball fa que cada entitat es planteji de manera diferent com enfocar el treball que es fa dins l'organització i com millorar la qualitat dels serveis oferts. Un aspecte en què clarament es diferencien les organitzacions és en els serveis que ofereixen, però també en a qui els ofereixen. És a dir, a qui identifiquen com a client, ja sigui com a destinataris directes dels seus programes com a interlocutors als quals dirigeixen altres serveis o per als qui treballen.

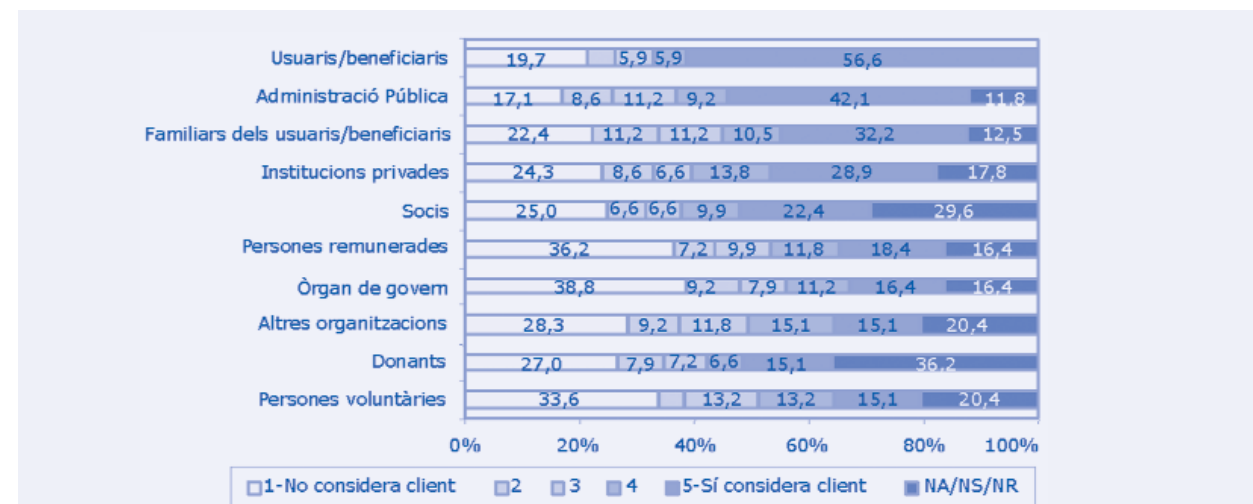
Així, el públic en què hi ha major acord en considerar com a client per a l'organització és en els usuaris, ja que més de la meitat de les entitats els consideren indiscutiblement com a client de la seva tasca i serveis.

Amb percentatges lleugerament més reduïts, les entitats també assenyalen considerar com a clients altres públics als quals es dirigeixen de manera indirecta, com són l'Administració Pública, els familiars dels usuaris i altres institucions privades.

Per contra, els públics amb què es relacionen les entitats i que reben en menor freqüència la consideració de clients per part d'aquestes són, en primer lloc, els òrgans de govern institucionals, seguits per les persones remunerades i les voluntàries.

Cal destacar especialment el cas dels donants, ja que un 27% de les entitats afirma no considerar-lo com a client, percentatge superior al què donen a altres possibles finançadors com el sector públic o institucions privades.

Consideració clients (en %)



Font: Observatori del Tercer Sector

Cal afegir, però, que és entre les entitats de major mida on és més habitual considerar com a clients els diferents públics ja que en les més petites, en canvi, és més nombrós el grup contrari en tots els públics. Per exemple, en el cas dels usuaris, un 35% de les entitats de menys de 12.000 euros no els considera clients, però aquest percentatge es redueix en les entitats més grans i, en el cas de les de més de 1 milió i mig d'euros, són un 85% les que sí els consideren.

Els sistemes de gestió de qualitat

El grau d'implantació

Aquesta recerca planteja un enfocament i s'aproxima als temes de qualitat com un fet global present a tots els racons i manera de fer de les organitzacions.

Els sistemes de gestió de qualitat són un pas important en el camí cap a la qualitat. No obstant, associar la implantació de sistemes a l'existència d'una cultura de qualitat a l'organització no sempre és possible. Per tal que es pugui fer aquesta identificació, totes les persones de l'organització han d'estar convençudes de les aportacions del sistema de qualitat al funcionament de l'entitat i, en definitiva, a treballar de manera eficaç sobre la missió de l'entitat.

La implantació de sistemes de qualitat acostuma a fer-se inicialment en alguns programes o àrees d'activitat de les organitzacions i, és a partir d'aquesta experiència, que es valora la possibilitat d'estendre el sistema de qualitat a altres parts de l'entitat.

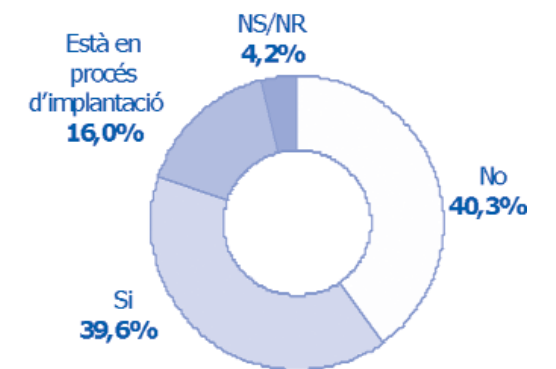
Cal tenir en compte a l'hora d'analitzar la informació d'aquest apartat la mostra utilitzada en el treball quantitatiu de la recerca. Més del 32% de les organitzacions que formen el tercer sector social català tenen un volum pressupostari inferior als 12.000 euros (segons dades del Llibre blanc del tercer sector cívicocial). En la mostra utilitzada un 13,1% de les organitzacions compta amb un volum pressupostari inferior als 12.000 euros. Per tant, la mostra compta amb una major representativitat d'entitats mitjanes i grans, element que s'ha de tenir present en la interpretació dels resultats de l'enquesta que, per tant, reflecteixen una realitat lleugerament diferenciada de la del sector.

Per tant, a l'hora d'analitzar el grau d'implantació dels sistemes de qualitat cal tenir en compte

la mostra amb què es treballa, però també les diferències que es donen segons la mida de les entitats.

Tal i com es veu al gràfic, gairebé un 40% de les organitzacions enquestades afirma haver implantat algun sistema de gestió de qualitat. A més, un 16% es troba en l'actualitat en procés d'implantació.

L'organització té implantat algun sistema de qualitat? (en %)

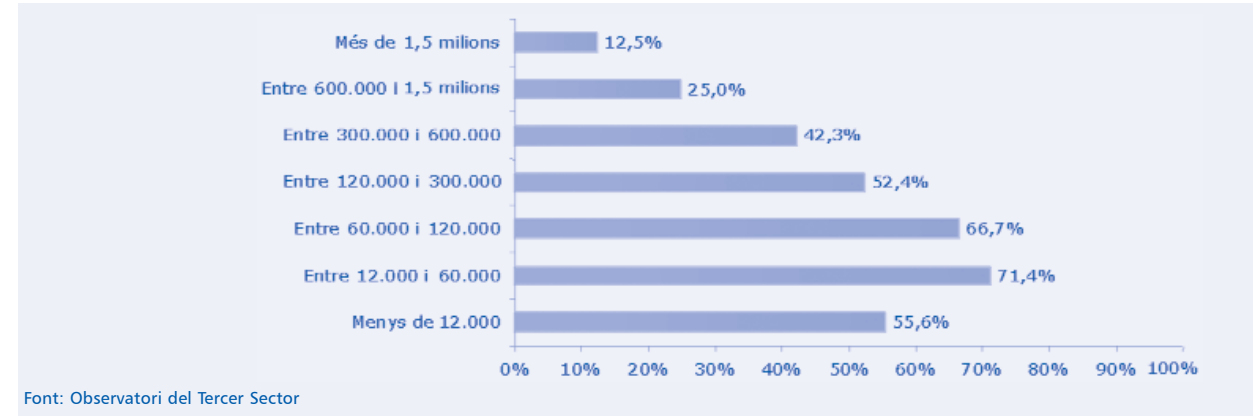


Font: Observatori del Tercer Sector

No obstant, aquest grau d'implantació varia, com s'ha comentat, segons la dimensió de les entitats i, com mostra el següent gràfic, a mesura que les entitats assoleixen un major tamany es fa menys habitual no comptar amb cap sistema de qualitat implantat. En les entitats de major tamany només un 12,5% afirmen no treballar amb cap sistema, mentre que el màxim percentatge es dona en el grup d'entitats d'entre 12.000 i 60.000 euros, amb un 71,4%.

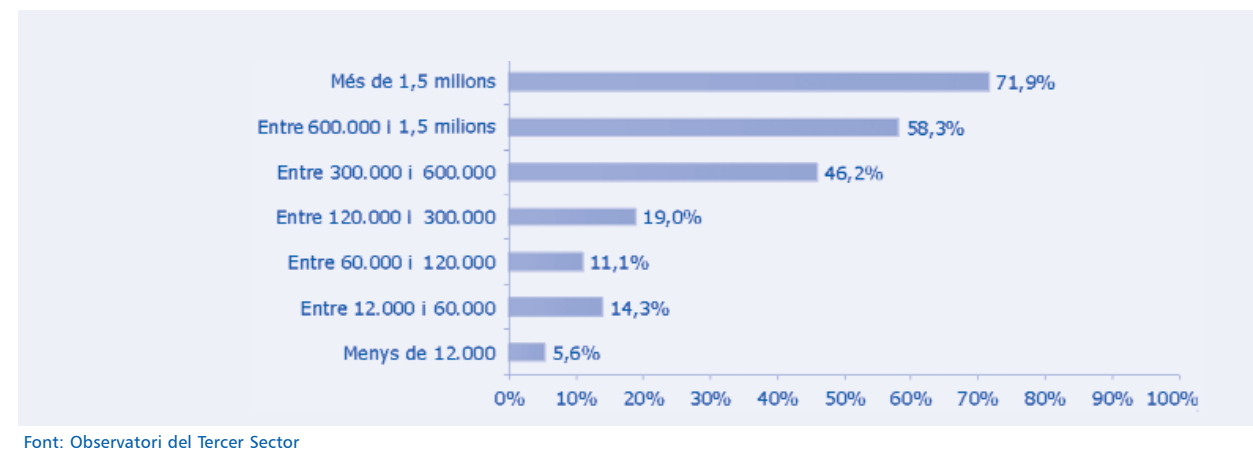
Les organitzacions amb un volum pressupostari més elevat acostumen a tenir unes estructures organitzatives més sòlides que els ajuden a posar en marxa aquest tipus d'iniciatives. Les organitzacions amb menys recursos davant la incertesa i, en ocasions, desconeixement de les implicacions reals del què suposa iniciar la implantació d'un sistema de gestió de qualitat, segueixen centrades en la prestació directa de serveis als seus usuaris/beneficiaris.

La seva organització NO ha implantat un sistema de qualitat segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)



De manera inversa, en les entitats més grans és major el pes que tenen les que ja compten amb un sistema implantat (un 72% de les organitzacions amb més de 1,5 milions d'euros de pressupost) i el percentatge es va reduint, presentant el mínim en les entitats més petites, on només un 5,6% afirmen tenir algun sistema implantat.

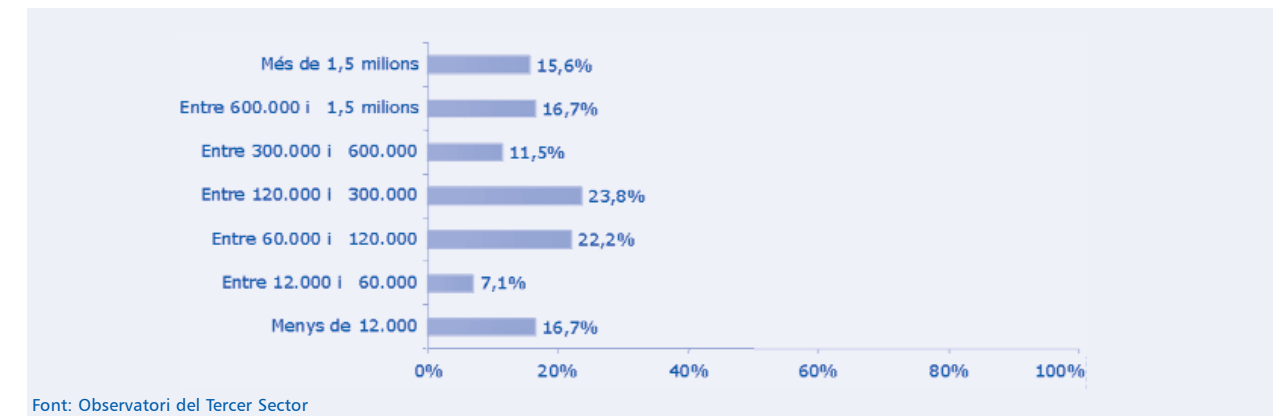
La seva organització SÍ ha implantat un sistema de qualitat segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)



Tot i aquestes clares diferències quant al grau d'implantació de sistemes de qualitat segons el volum pressupostari, en analitzar el percentatge que representen les entitats que es troben en el procés, no hi ha diferències significatives. De fet, és entre les entitats mitjanes (de 60.000 a 300.000 euros) on són més les entitats que estan en aquest procés. No obstant, cal tenir en compte que aquests

percentatges són sobre el total de les entitats i, per tant, en els grups d'entitats més grans el pes que poden assolir les entitats en procés és menor ja que hi ha un major nombre amb algun sistema ja implantat (per exemple, el 16% de les entitats més grans representa més de la meitat de les que encara no tenien cap sistema implantat).

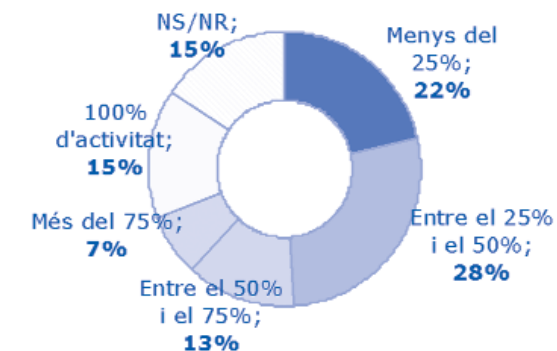
Percentatge d'entitats en procés d'implantació d'un sistema de qualitat segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)



Cal tenir present, però, que els graus d'implantació d'aquests sistemes de qualitat també són variables ja que no són aplicats en la totalitat dels programes de les entitats que afirmen utilitzar-ne. Moltes organitzacions comencen a treballar amb aquests indicadors en unes àrees o activitats concretes, de manera que aquesta restricció faciliti el procés d'implantació, per tal de plantejar-se, com a properes etapes, la propera ampliació dels àmbits subjectes a aquests sistemes.

Així, de les entitats que ja tenen algun sistema implantat, gairebé la meitat el tenen fins ara en menys de la meitat de les seves activitats. Només representen un 15% les organitzacions que afirmen que la implantació del sistema de qualitat és transversal a totes les activitats de l'entitat.

% de l'activitat de l'organització en què està implantat el sistema de gestió de qualitat

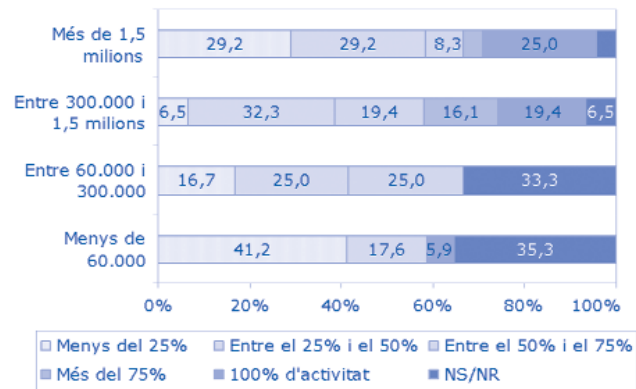


Font: Observatori del Tercer Sector

A més, també es posen de manifest diferències segons el volum pressupostari de les entitats ja que, per exemple, entre les entitats més grans (més d'1,5 milions d'euros) són una quarta part les que tenen el sistema implantat en el 100% de l'activitat. De fet, només una de les entitats que afirmen treballar de manera transversal amb sistemes de qualitat compta amb un pressupost per sota els 60.000 euros.

En les entitats més petites (per sota els 60.000 euros), les que han implantat algun sistema ho han fet majoritàriament en àrees més reduïdes, un 41% en menys del 25% de la seva activitat. Alhora, es dona una gran diferència entre les entitats per sota i per sobre els 300.000 euros pel que fa al grau de concreció sobre el pes que representa l'activitat (o activitats) sobre la qual s'hi ha implantat un sistema, ja que en les entitats de menor volum pressupostari és molt elevat el percentatge amb dificultats de concreció sobre aquest pes, en més d'una tercera part de les entitats.

% de l'activitat en què està implantat el sistema de gestió de qualitat segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)

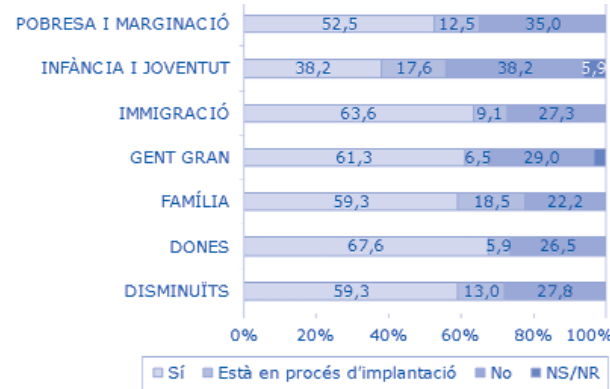


Font: Observatori del Tercer Sector

Per tant, tot i que queda palès que les organitzacions socials han començat a donar passos en els darrers temps i es preocupen per la qualitat, és necessari continuar treballant per tal que es pugui parlar de qualitat com una realitat en la globalitat d'aquestes entitats.

Les clares tendències que es donen segons el volum pressupostari de les entitats no es repeteixen en analitzar les diferències en el grau d'implantació dels sistemes de qualitat segons l'àmbit. Cal destacar el cas de les entitats que treballen amb infància i joventut, que presenten uns percentatges més diferenciats de la resta d'àmbits perquè les entitats que tenen un sistema implantat compten amb un pes inferior i les que no en tenen cap, ni en procés, són més. No obstant, es tracta d'un àmbit amb força pes dins el sector i, de fet, és el que mostra una distribució més similar a la global de la mostra. En la resta d'àmbits, en canvi, tenen major pes les entitats amb sistemes ja implantats, entre un 53% i un 68%, i presenten una distribució més homogènia entre ells.

L'organització té implantat algun sistema de qualitat? Segons l'àmbit d'actuació



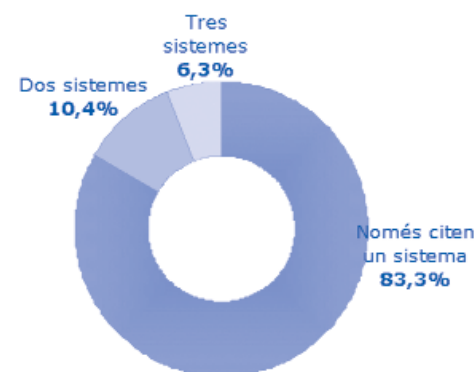
Font: Observatori del Tercer Sector

Els sistemes implantats

En algunes organitzacions conviuen diferents sistemes de qualitat tot i que aquest no és el fet més habitual. Normalment, si el procés d'implantació del sistema no ha comptat amb dificultats o si no existeix una exigència externa en algun programa que obliga a la implantació d'un sistema determinat, les entitats amplien l'abast del sistema que han començat a utilitzar.

Tot i que no totes les entitats especifiquen el sistema que tenen implantat (un 16% de les 57 entitats que afirmen comptar amb algun, no l'identifiquen). De les 48 entitats que sí han especificat els sistemes amb què treballen, la majoria n'utilitza un de sol (83%), tot i que no es pot obviar el pes de les entitats que en combinen diferents, com mostra el següent gràfic.

Nombre de sistemes citats per una mateixa entitat (en %)

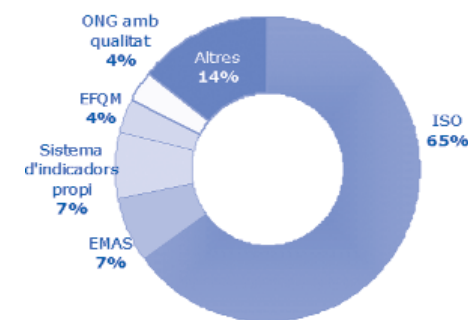


Font: Observatori del Tercer Sector

A més, la informació recollida en el treball de camp quantitatiu també permet afirmar que el sistema clarament més estès és l'ISO. Aquesta anàlisi s'ha fet a nivell global tenint en compte si s'ha implantat alguna de les normes ISO, que representa un 65% dels sistemes implantats. Tot i això, de vegades, es critica des de les organitzacions les dificultats d'adaptació d'aquest sistema provinent del món empresarial a la realitat del tercer sector social i de les organitzacions que actuen com a prestadores de serveis.

A més de l'ISO, les entitats mencionen altres sistemes que utilitzen algunes d'elles, en gran part combinant-los amb el primer, encara que en algunes ocasions en exclusivitat. Així, apareixen, entre d'altres, sistemes adaptats del món empresarial, com l'EFQM, però també d'específics del sector no lucratiu, com l'ONGambQualitat. Alhora, també s'esmenta la utilització de certificacions mediambientals, a més de la que realitza l'ISO (14000), com l'EMAS.

Tipus de sistemes citats per una mateixa entitat (en %)



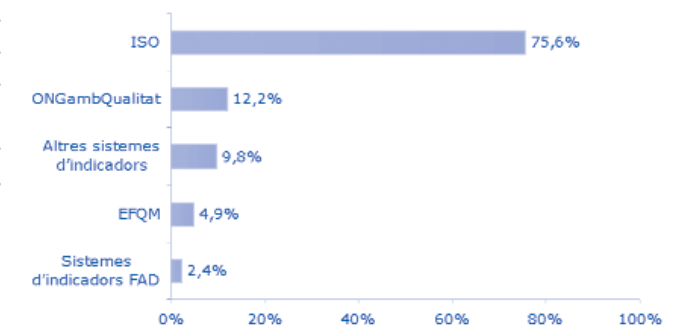
Font: Observatori del Tercer Sector

En preguntar sobre el sistema que triarien les entitats que encara no en tenen cap establert, la majoria també coincideix en assenyalar l'ISO com l'opció clarament majoritària. Tal i com es veu en el següent gràfic, un 75,6% de les entitats que tenen la intenció d'implantar un sistema de qualitat i que tenen clar quin escollirien, incorporarien un sistema ISO. En canvi, la resta de sistemes presenten unes freqüències molt inferiors, ja que la segona opció per les entitats es tracta dels indicadors de ONGambQualitat, destacats, però, amb un 12%.

Cal destacar el fet que moltes de les entitats que actualment no tenen definit cap sistema sí tinguin clar per quin es decantarien, fins i tot les que no

es troben actualment en procés. Del total d'entitats que actualment no compten amb cap sistema ja establert, la meitat responen sobre per quin es decantarien. Per tant, tot i que a la pràctica no sempre han iniciat el procés, moltes ja s'han plantejat el tema de la qualitat a la seva entitat i algunes han fet la valoració de diferents alternatives per veure quin pot ser més convenient en el seu cas i tenen decidit quin serà.

La seva organització té previst implantar algun sistema de qualitat? (en %)



Font: Observatori del Tercer Sector

Les motivacions per a la implantació

La implantació de sistemes de qualitat és un pas lògic en les organitzacions que es preocupen pels temes de qualitat perquè suposa aprofitar models de gestió existents adaptant-los –en la mesura del possible– a la manera de fer de l'organització. L'aprofitament de models existents té sentit per no haver de reinventar de manera sistemàtica a totes les entitats i per minimitzar l'impacte de la implantació de sistemes.

Si els costos d'implementar un sistema de qualitat a l'organització no compensen les aportacions a la millora en el funcionament de l'entitat caldria valorar si les aportacions haurien estat més grans amb un altre sistema diferent.

Els diferents sistemes existents es basen en alguns principis de qualitat comuns. A l'hora d'escollir quin sistema de gestió de qualitat és el més adient en cada cas s'ha de tenir informació suficient quant a: què comporta el procés d'implantació, quines són les experiències d'altres entitats en la implantació, el temps necessari per a tenir el sistema implantat, etc.

La raó de la implantació d'un sistema de qualitat hauria d'estar motivada per la creença ferma que realment aquest esforç tindrà uns efectes positius

sobre la manera de fer organitzativa. No obstant, hi ha entitats que inicien la implantació d'un sistema de qualitat perquè se'ls requereix, per exemple, a l'hora de sol·licitar una subvenció i que aprofiten aquesta oportunitat per avançar en el camí cap a la qualitat.

"Hi ha programes que ja treballen amb procediments. Has de tenir el certificat per accedir a la subvenció però ja l'aprofites per implantar una sèrie de procediments".

Extret del treball de camp qualitatiu

A més del rol que poden jugar les administracions públiques, les entitats reben altres influències per començar la implantació de sistemes a l'entitat. Per exemple, moltes entitats afirmen que les primeres reflexions al voltant de la implantació d'un sistema de qualitat van estar relacionades amb el coneixement d'experiències d'altres entitats amb les quals es relacionen. Les organitzacions de segon ordre a les quals pertanyen també són una font impulsora de la qualitat.

La voluntat de sistematització i millora organitzativa sovint existeix entre les persones de les entitats. Malgrat això, en la realitat diària costa trobar els espais per a temes com la protocol·lització i sistematització de processos. Aquests aspectes, tot i ser fonamentals, formen part de les planificacions organitzatives en comptades ocasions. Per aquest motiu, quan es treballen aquests temes acostuma a haver un sobre esforç per part de les persones de l'organització que s'hi dediquen.

Entre les motivacions que s'assenyalen per implantar un sistema de qualitat o un altre apareixen les que es mostren en la següent taula:

Importància de la qualitat segons àmbits d'actuació
El reconeixement extern del sistema: és conegut i certificable
L'adequació del sistema a l'entitat
Les referències positives d'altres organitzacions
La utilitat de l'enfocament per processos
L'existència de requisit des de les administracions públiques
L'efecte en la globalitat de l'organització
El principi de millora contínua i la revisió anual de la gestió
Per la idoneïtat del sistema a l'activitat realitzada
L'orientació del sistema ONGambQualitat a les entitats del tercer sector

Font: Observatori del Tercer Sector

Les entrevistes amb les organitzacions de segon nivell coincideixen amb les motivacions que les organitzacions de base han donat en el treball de camp quantitatiu.

Sovint les organitzacions escullen la ISO com a sistema de qualitat per a la seva organització. D'una banda, perquè desconeixen quines són les altres alternatives de què disposen i, de l'altra, perquè altres organitzacions amb qui tenen contacte han implantat aquest sistema i, per tant, tenen referents en els seus processos d'implantació.

Algunes entitats afirmen haver implantat un sistema de qualitat perquè se'ls ha exigint des de les administracions públiques per tenir accés a les subvencions. En alguns casos, doncs, les administracions públiques lliguen el fet d'atorgar suport econòmic a la implantació de sistemes de qualitat. Per tant, aquest fet és força rellevant per unes entitats que tenen una forta dependència dels fons provinents de les administracions públiques.

"Primer vam limitar-nos a l'exigència externa que teníem, i ara sí que estem en un procés a nivell de tota la fundació, per veure quins són els processos comuns que tenim per treballar a nivell de fundació. A veure si és la ISO o què és. Primer suposa molta paperassa però conforme vas descobrir el sistema ho vius amb més llibertat. Ara ja veus que no és tan tancat ni tan estricte. Els auditors en el món social tampoc tenen tan clar quins són els requisits o quins són els indicadors... conforme dominem més, podem fer-lo més nostre i més a la nostra mida".

Extret del treball de camp qualitatiu

Les dificultats en la implantació

Les entrevistes a les organitzacions de segon nivell van ajudar a veure quines eren les dificultats més comunes amb què es trobaven les entitats a l'hora d'implantar un sistema de qualitat. En el treball de camp quantitatiu es va formular una pregunta adreçada a recollir les percepcions de les entitats sobre aquesta qüestió.

Entre les dificultats més comunes que destaquen les organitzacions es troben:

Manca d'adequació del sistema de qualitat a l'organització.

El contrast d'experiències amb altres organitzacions que treballen en àmbits d'activitat semblants i una valoració sobre l'adequació dels principis del sistema a l'entitat poden ser eines útils per preveure l'aparició d'aquesta dificultat.

Resistència al canvi per part de les persones de l'organització.

En els processos d'implantació de sistemes de qualitat, la comunicació entre les diferents persones involucrades en l'organització i també la implicació i la participació d'aquests, juguen un paper clau durant el procés com a impulsors/detractors. Les persones són l'element clau de les entitats i, com a tals, el seu rol és també clau en la implantació de sistemes. Donat que en ocasions la primera percepció o impressió de les persones implicades pot estar lligada al sobre esforç que pot representar el canvi, és necessari que hi hagi informació sobre el procés que s'enceta, les motivacions, les implicacions, etc.

Sensació de burocratització excessiva.

Les ONG socials tenen una forta orientació envers els seus usuaris/beneficiaris. Quan la protocol·lització i la sistematització no s'han treballat prèviament pot aparèixer aquesta problemàtica. Per tal que desaparegui aquesta sensació cal que quedi clar per a tothom quines són les aportacions en la realització de la missió organitzativa això que, en un moment donat, pot semblar únicament una burocratització de l'entitat.

"Es vital transferir els conceptes de qualitat a tots els nivells d'una organització, fer-ne difusió constantment."

Extret del treball de camp quantitatiu

Sensació de poc valor afegit.

La capacitat de la direcció d'impulsar l'esforç posant exemples d'altres entitats que han tingut bones experiències i justificant les mancances que han fet que en altres entitats el procés no hagi tingut molt d'èxit, pot ajudar a no perdre les guanys de continuar endavant amb el procés per aquesta raó.

Sensació de rigidesa de processos.

Aquesta dificultat pot aparèixer sobretot en aquelles organitzacions que tradicionalment han funcionat sense definir els processos, els punts crítics d'aquests processos i la rellevància dels mateixos.

Sensació d'obligació.

Quan la implantació del sistema es realitza perquè és una exigència externa a l'organització pot haver una sensació d'obligació tan en el personal directiu com tècnic de l'entitat.

"És difícil que les oficines locals siguin conscients del que representa treballar per una certificació de qualitat. Potser no sabem transmetre o no coneixem la necessitat que té treballar a partir d'uns procediments. Possiblement ja estan treballant amb aquests procediments i quan els ve pautat i marcat ho veuen com una feina afegida. Encara no hem tingut temps que hi vegin un benefici. A més, s'ha imposat, no ha nascut com una necessitat natural".

Extret del treball de camp qualitatiu

Alt consum de recursos humans i materials.

És un aspecte que sobretot les organitzacions que tenen un volum pressupostari molt limitat tenen en compte a l'hora de plantejar-se la implantació de sistemes de qualitat.

"Per entitats com la nostra, petites, la dificultat econòmica és important. És un pes fort no només en diners sinó també en temps de dedicació".

Extret del treball de camp qualitatiu

Necessitat de més suport extern.

Lligat amb l'anterior, sovint es valora des de les entitats que, a més dels recursos materials o físics, es requereix coneixement, o si més no assessorament, element que no només pot ser de gran ajuda sinó que també en ocasions pot arribar a ésser determinant de l'èxit de la implantació.

Desconeixement del sistema de qualitat.

Com en el cas de la possibilitat d'adaptar el sistema a l'organització, les organitzacions que cerquen referències sobre els sistemes de qualitat s'han trobat amb dificultats per a conèixer sistemes específics del sector.

És important ressaltar que s'ha preguntat a les organitzacions sobre les dificultats que han tingut en els processos d'implantació i que no se'ls ha fet valorar quines són les dificultats amb què es troben en la gestió diària amb el sistema.

Algunes de les dificultats amb les quals afirmen trobar-se les entitats, com s'ha vist, estan lligades al fet que la implantació d'un sistema de qualitat no sempre es tradueix en la interiorització d'una cultura de qualitat compartida per tota l'entitat. Aquesta realitat està implícita en el fet d'afirmar que algunes de les dificultats estan lligades a no veure prou avantatges en la implantació, amb el risc que això suposi una excessiva burocratització o paperassa. Per tant, per a algunes entitats, el repte principal es troba en canviar la perspectiva dins l'entitat i poder adoptar una visió més global del què suposa el canvi i aconseguir que aquest es comparteixi entre totes les persones de l'entitat (o les directament implicades).

"Al principi era un tema desconegut en el sentit tècnic. No ens era desconegut el tema de la qualitat. Perquè ganes de fer-ho bé sempre n'hem tingut. Per això, vam demanar a una consultoria que ens ajudés a fer el procés. En algun moment vam mirar de fer-ho algunes entitats juntes però al final no ens varem posar d'acord. Varem fer el procés de la mà de la consultoria i varem aprendre sobre la pròpia marxa".

Extret del treball de camp qualitatiu

Les dificultats en els processos d'implantació (en %)						
	1 – Desacord total	2	3	4	5 – Acord total	NS/NR
Manca d'adequació del sistema de qualitat a l'organització	26%	18%	21%	16%	8%	11%
Resistència al canvi per part de les persones de l'organització	17%	31%	21%	19%	3%	9%
Sensació de burocratització excessiva	6%	8%	29%	33%	16%	8%
Sensació de poc valor afegit	19%	26%	19%	19%	6%	11%
Sensació de rigidesa dels processos	13%	17%	29%	24%	8%	9%
Sensació d'obligació	16%	16%	24%	21%	13%	10%
Alt consum de recursos humans i materials	10%	19%	22%	26%	15%	8%
Necessitat de més suport extern (econòmic...)	8%	13%	10%	31%	31%	7%
Desconeixement del sistema de qualitat	11%	19%	24%	26%	12%	8%

Font: Observatori del Tercer Sector

La implantació d'un sistema implica un major o menor canvi en funció de la manera de treballar prèvia de l'entitat. Per exemple, algunes entitats afirmen que alguns dels procediments pels quals han hagut d'establir protocols en implantar un sistema de qualitat en concret ja es donaven amb anterioritat a l'entitat, però la diferència es dona en què no sempre es sistematitzaven o no es mantenia per escrit la informació al respecte i tot es desenvolupava a nivell informal. Per tant, implantar un sistema no sempre implica canviar la manera de treballar, què es fa, sinó que per algunes entitats l'evolució està en procedimentar-ho i que en quedi constància.

Tot i que algunes entitats afirmen que d'aquesta manera es donen alguns avantatges dins de l'entitat (per exemple, en el recull històric, sistematització de processos, facilitar el flux d'informació i coneixement intern a l'entitat, etcètera), en algunes ocasions es pot percebre com una tasca excessiva ja que pot arribar a alentir algunes tasques sense que l'impacte de les accions difereixi.

Per tant, es pot concloure que part d'aquestes dificultats estan associades al fet que a vegades es compta amb una visió a curt termini i costa més de veure a llarg termini. Així, per a alguns és més visible considerar que per a fer aquesta tasca en concret, tenir un sistema implantat pot representar "un problema" perquè representa anar més lent i omplir més papers per a realitzar una tasca que ja es feia anteriorment. En canvi, costa més percebre que a la llarga pot ser més beneficiós per a l'entitat. Alhora, es donen diferències segons la persona ja que, per qui ja ho feia abans, no suposa tant avantatge, o pels qui estan en contacte directe amb el públic, per exemple, que fixen els seus objectius en els resultats o impacte de les accions.

Entre les dificultats que s'han trobat o es podrien trobar les organitzacions en els processos d'implantació de sistemes de gestió de qualitat, destaca sobretot la necessitat de tenir més suport extern, la sensació d'una excessiva burocratització, el consum de recursos humans i materials i l'obligatorietat de la implantació tal i com es pot veure a la taula següent.

Les aportacions de la implantació

Les entitats són conscients que la implantació del sistema de gestió de qualitat els ha beneficiat en diferents àmbits. Més del 50% de les organitzacions enquestades considera que ha estat molt important l'aportació d'elements de reflexió sobre la pròpia organització. També es destaca una millora en els serveis que ofereix l'organització, qüestió força important si es té en compte que s'està parlant d'unes entitats que tenen en la prestació de serveis als seus usuaris/beneficiaris, una de les seves principals raons de ser.

"La implantació d'un sistema de qualitat ens ha ajudat a "posar ordre" a la nostra manera de treballar, sense perdre la nostra identitat."

Extret del treball de camp quantitatiu

"Una dificultat és no fer alguna cosa que sigui molt feixuga, i que després ningú no sigui capaç d'utilitzar. Dicotomia de fins on cal que estructurarem i fins on no val la pena. Perquè considerem que aquests treballs han de facilitar, no han de complicar. Pel que fa als beneficis crec que el més important és mantenir la cultura organitzativa, sobretot tenint en compte el canvi de persones que es produeix a la nostra entitat. Això implica que tinguem la necessitat de clarificar quines són les funcions de cadascú."

Extret del treball de camp qualitatiu

Les entitats reconeixen que amb la implantació de sistemes de gestió de qualitat s'aconsegueix fer una protocol·lització dels processos i es dona una millora substancial en l'eficàcia i l'eficiència de la gestió de l'entitat.

Les aportacions de la implantació de sistemes de gestió de qualitat (en %)

	1 - Gens rellevant	2	3	4	5 - Molt rellevant	NA/NS/NR
Millora en els "serveis" que ofereix l'organització	3%	3%	13%	29%	45%	6%
Elements de reflexió sobre la pròpia organització	1%	1%	13%	29%	51%	4%
Millora en la comunicació entre àrees	6%	6%	19%	29%	34%	6%
Organització de cada àrea	3%	6%	22%	26%	37%	6%
Millora de l'eficàcia i l'eficiència de la gestió	2%	6%	13%	30%	44%	6%
Protocol·lització dels processos	1%	6%	15%	28%	44%	6%
Nous plantejaments i reptes	2%	10%	15%	35%	32%	6%
Millora de la imatge	2%	4%	24%	28%	35%	6%
Obtenció d'avantatge diferencial respecte altres ONG	4%	13%	21%	23%	28%	10%
Increment del nombre de voluntaris	22%	22%	15%	9%	8%	23%
Increment del nombre de socis	19%	15%	17%	10%	10%	28%
Increment del nombre de donants i finançadors	10%	13%	16%	21%	15%	24%
El compliment de requisits exigits externament	5%	12%	13%	26%	34%	10%

Font: Observatori del Tercer Sector

La importància dels temes de qualitat a les ONG socials

La prioritització de la qualitat

Gairebé el 78% de les entitats que han respost l'enquesta afirmen estar totalment d'acord amb què la qualitat és fonamental dins el tercer sector social. El 48% la considera, a més, una qüestió absolutament prioritària dins la seva organització.

Algunes entitats fins i tot vinculen els dos elements, considerant que el fet de compartir experiències i treballar conjuntament des del sector en el camp de la qualitat, facilita a cada entitat poder incorporar aquestes eines de gestió a escala interna o millorar les actuals.

"El treball sobre els temes de qualitat en el tercer sector social està en la línia de transparència i les bones pràctiques que han de ser l'objectiu del tercer sector."

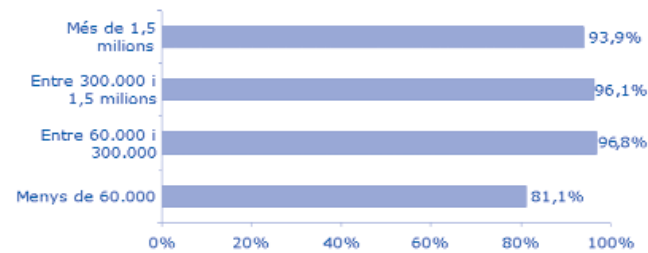
Extret del treball de camp quantitatiu

"Cal que a les organitzacions hi hagi un responsable de qualitat i que es faci treball en grup amb altres organitzacions, entitats, etcètera, envers els temes de qualitat."

Extret del treball de camp quantitatiu

Les organitzacions coincideixen en afirmar majoritàriament que la qualitat és un aspecte fonamental dins el tercer sector social. Les organitzacions més petites concentren la majoria dels seus esforços en la realització d'activitats i la supervivència. El fet que el 5% de les organitzacions amb un volum pressupostari inferior als 60.000 euros (o el 10% en aquelles que ni tan sols superen els 12.000 euros) no hagin sabut respondre si aquesta era o no una qüestió fonamental dins el sector, indica la necessitat de continuar reflexionant i treballant sobre la seva importància.

Molt d'acord o totalment d'acord en què la qualitat és fonamental dins el tercer sector social segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)



Font: Observatori del Tercer Sector

En analitzar el grau d'acord amb què la qualitat és una prioritat dins la pròpia entitat i mirant les diferències segons el volum pressupostari, no s'observen grans desacords en el grau d'acord amb què la qualitat és una prioritat dins la pròpia entitat. Sí que es manifesta, però, que en les entitats més petites el percentatge de respostes que hi estan totalment d'acord (un 38%) és lleugerament inferior en comparació amb les més grans (un 55%).

Si s'analitza la informació segons el volum pressupostari, un 55% de les organitzacions de més d'1,5 milions d'euros que han respost consideren la qualitat un repte a afrontar en els propers dos anys. En el cas de les organitzacions més petites, aquest percentatge és molt menor, especialment entre les que no superen els 12.000 euros de pressupost (un 10%). És important destacar que, si bé en els casos de les organitzacions més petites sembla que la qualitat no és la prioritat en un futur immediat, per al 62% de les organitzacions amb un volum pressupostari entre 12.000 i 120.000 euros sí que ho és.

Aquest fet posa de manifest que tot i que la majoria d'entitats assumeixen que la qualitat és un tema rellevant i que s'ha de treballar des de les pròpies entitats, no totes perceben el repte de la mateixa manera. Així, les organitzacions més petites sovint fixen altres necessitats prèvies. Alhora, el diferent grau d'implantació de sistemes de qualitat i d'avaluació fa que el tipus de repte que representa entre les entitats més grans i les mitjanes divergeixi. Per algunes entitats, les tasques pendents estan més lligades a la millora i ampliació dels sistemes i eines que actualment utilitzen mentre que, per altres, l'objectiu consisteix, en la primera aproximació de l'entitat en

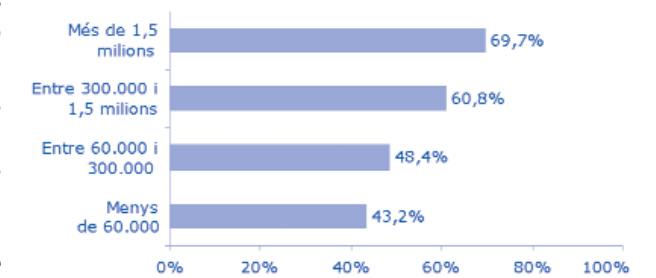
la matèria i la implantació d'un primer sistema o procediments.

Així, tot i que hi ha un alt percentatge de valoració de la importància de treballar en la línia de la millora de la qualitat dins el sector, encara queda un volum significatiu d'organitzacions que no ho valora com quelcom fonamental o prioritari.

Les entitats mostren major dispersió entre elles a l'hora de valorar la tasca realitzada en aquesta línia. El grup més nombrós no considera que es tracti d'una assignatura pendent (un 30% estan totalment d'acord amb aquesta afirmació). Tot i això, tenen encara un pes significatiu les que consideren que els cal encara treballar més (un 12%). A més, les entitats que estan en desacord amb el fet de considerar que la qualitat és una tasca per fer, són les més grans. A mida que es redueix el volum pressupostari de l'entitat, disminueix també el percentatge de desacord. Per exemple, més de dues terceres parts estan en desacord (totalment o parcial) entre les entitats més grans, mentre que en les de menor mida aquestes representen el 43%.

Aquesta diferència es justifica en què, com s'ha vist en apartats anteriors, són les entitats de major volum pressupostari les que mostren major implantació de sistemes de qualitat i processos protocol·litzats dins les entitats, mentre que en les més petites és menys habitual.

Totalment en desacord o parcialment en desacord en què la qualitat és una assignatura pendent de l'organització segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)



Font: Observatori del Tercer Sector

A més de les diferències segons la importància de les entitats, també es presenten lleugeres variacions segons el seu àmbit d'actuació.

Les dades mostren que hi ha acord a l'hora de considerar la qualitat com un tema fonamental, però hi ha alguns sectors que posen major èmfasi a fixar-ho com a tema prioritari dins les mateixes entitats, principalment les que treballen en el camp de disminuïts.

Importància de la qualitat segons àmbits d'actuació

	És fonamental dins el tercer sector social	És una qüestió prioritària dins l'organització	És un repte pels propers dos anys per l'organització	És una assignatura pendent de l'organització
DISMINUÏTS	4,8	4,4	4,0	2,4
DONES	4,7	4,2	4,2	2,3
FAMÍLIA	4,8	4,3	3,9	2,2
GENT GRAN	4,6	4,1	4,1	2,4
IMMIGRACIÓ	4,7	4,3	4,3	2,5
INFÀNCIA I JOVENTUT	4,8	4,1	4,0	2,6
POBRESA I MARGINACIÓ	4,8	4,3	4,2	2,4
GLOBAL	4,7	4,2	4,0	2,5%

En una escala d'1 a 5. 1: Totalment en desacord 5: Totalment d'acord
Font: Observatori del Tercer Sector

Els reptes de futur

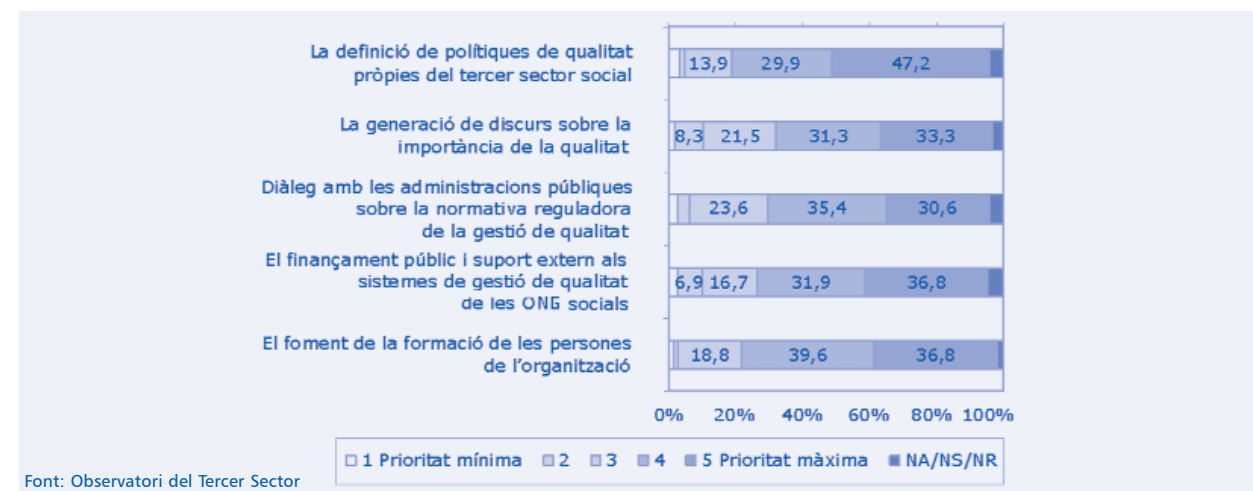
El 47% de les organitzacions que han contestat consideren la definició de polítiques de qualitat pròpies del tercer sector social com una de les màximes prioritats per a donar impuls a la qualitat. Gairebé un 37% de les organitzacions consideren el foment de la formació de les persones de l'organització, i el finançament públic i suport extern als sistemes de gestió de qualitat a les ONG socials com a prioritats principals.

A més de les línies assenyalades, altres que s'apunten des de les organitzacions tenen a veure amb la cerca de referents europeus o d'altres entitats properes que estiguin aplicant sistemes de gestió de qualitat.

Les entitats situen les administracions com un agent rellevant de cara al futur treball de les entitats en el camp de la qualitat. Es considera que alguns dels reptes es situen en la predisposició d'aquest sector a col·laborar amb les entitats per a millorar en aquest àmbit, ja sigui oferint suport (especialment econòmic) o acordant un marc regulador conjuntament.

Alhora, algunes entitats sol·liciten reconeixement per part de les administracions, demanant que tinguin en compte a l'hora d'atorgar els recursos aquelles entitats que acreditin una gestió de qualitat a les seves entitats. Per tant, el paper de les administracions és vist prèviament, com agent que fomenta i potencia la millora del sector i, posteriorment, com agent que avala i premia l'esforç i especialment els resultats obtinguts per les entitats.

Línies d'actuació prioritàries per impulsar la qualitat (en %)



"És prioritari que quan l'Administració planifiqui el cost dels serveis sigui realista quant al còmput dels requeriments reals que comporta fer un servei de qualitat. Això significa que tinguin en compte la necessitat d'uns determinats recursos materials, humans i econòmics. Sovint ens trobem que és gairebé impossible el compliment de tots els requisits legals i del client amb l'import que paga l'Administració per a la gestió d'un servei."

Extret del treball de camp quantitatiu

Les entitats socials es plantegen el tema de la qualitat amb una doble visió. D'una banda, des de la perspectiva de la pròpia entitat, considerant que part dels reptes està en saber implicar tota l'organització de forma global vers una cultura de qualitat. Es dona especial importància a la comunicació interna, però també a l'assignació de rols i tasques que clarifiquin el procés de canvi i la seva continuïtat. Per altra banda, però, el punt de partida del sector i les característiques del mateix, fa que moltes entitats també parlin de la necessitat de treballar conjuntament entre organitzacions, per tal de compartir i facilitar els processos individuals.

"Cal crear més sinergies entre les entitats del tercer sector social que ens portin a un suport en la millora de la qualitat."

Extret del treball de camp quantitatiu

"És primordial que mai perdem de vista la nostra missió i els principals clients."

Extret del treball de camp quantitatiu

Tot i l'acord entre les entitats sobre la importància de la qualitat i de la millora dels serveis, entre els reptes o dilemes que es plantegen, es troba el fet d'equilibrar el nivell òptim entre l'esforç necessari per gestionar l'entitat amb qualitat sense que això requereixi recursos excessius (econòmics, humans o temps) ni interfereixi en la missió i naturalesa de l'entitat. És a dir, trobar el sistema més adequat que permeti a l'entitat millorar sense perdre la pròpia essència i que generi un impacte real visible i coherent amb l'esforç realitzat.

"Implantar un sistema de qualitat als projectes de formació i gestió del voluntariat."

Extret del treball de camp quantitatiu

"Hem de vigilar els esforços dedicats a la millora de la qualitat i la imatge que es dona des de les nostres organitzacions. La imatge que es dona no sempre és un reflex fidel del bon funcionament dels nostres serveis d'atenció a les persones."

Extret del treball de camp quantitatiu

Resum de l'estat de la qualitat a les ONG socials catalanes: principals dades

A partir de l'anàlisi que s'ha realitzat es poden extreure algunes idees principals que resumeixen l'estat de les entitats socials davant el tema de la qualitat i la gestió de la mateixa dins el sector:

1. Importància dels usuaris o beneficiaris

Les entitats socials compten amb una clara orientació dels serveis cap als seus usuaris o beneficiaris i, per aquest motiu, aquest agent es converteix en un dels principals centres d'atenció. Una mostra d'aquesta percepció és la clara identificació d'aquest públic com a client, en comparació amb la resta.

La importància d'aquest grup no es redueix exclusivament a ser el destinatari dels programes o activitats que realitzen, sinó que, com a conseqüència d'aquest fet, es converteix també en el grup vers el qual s'utilitzen un major nombre d'eines de gestió o cap al qual es dirigeixen les primeres accions que van més enllà de l'oferta directa de serveis de les organitzacions.

Aquest fet es veu reflectit, per exemple, en què els usuaris/beneficiaris són l'agent amb el qual es valora més positivament la comunicació de les entitats, independentment de l'àmbit d'actuació o el volum pressupostari. Cap a ells es dirigeixen els majors esforços de sistematització dels processos vinculats. A més, és l'agent en què la recollida d'informació (per exemple, mitjançant els elevats percentatges d'entitats que compten amb qüestionaris de satisfacció a usuaris i la freqüència d'aquests) és més habitual.

2. Necessitat de millorar els vincles amb agents externs

Els resultats de l'enquesta i la informació recollida durant les entrevistes posa de manifest que les accions dirigides cap a altres agents externs són menys habituals a diferència del què succeeix en el cas dels usuaris/beneficiaris. Per a moltes entitats, encara no s'han establert (o queden pendents) procediments d'actuació per a treballar, formalitzar o millorar les relacions que s'estableixen amb aquests.

D'entre aquests grups, cal destacar el cas de les

administracions públiques, amb les quals, tot i que les entitats s'hi relacionen de manera contínua, la comunicació encara no és tan fluida com la que es dona vers altres agents.

Alhora, per exemple, en el camp del funcionament de les organitzacions i, en especial, de cara a cercar la millora sectorial al voltant de la qualitat mitjançant la implantació de sistemes de qualitat, les entitats consideren que aquest sector pot ser clau oferint el seu suport a les entitats per tal de facilitar els processos de canvi.

També cal remarcar el cas dels donants. Encara que les entitats que treballen en alguns àmbits d'actuació mostren una millor valoració en la comunicació vers aquests, en general, seria desitjable una millora en aquest sentit. Per exemple, destaca que és molt poc habitual comptar amb qüestionaris de satisfacció per a conèixer la percepció dels donants sobre la tasca de l'entitat o el baix percentatge d'entitats que els veu com a clients.

3. Diferències poc significatives en el funcionament segons l'àmbit d'actuació

Les organitzacions socials presenten, en general, poques diferències segons els àmbits de treball. Aquestes entitats tenen comportaments similars en els camps del funcionament i treball sobre la qualitat. L'àmbit d'actuació de les organitzacions no és doncs un element determinant per a les entitats a l'hora d'afrontar el repte de la qualitat i la millora dels seus serveis.

Si bé l'enfocament quant a la gestió i la manera d'establir processos és similar segons l'àmbit d'actuació, quan s'analitzen les tasques i programes pròpiament, és quan es donen diferències segons el tipus d'activitat que es desenvolupa.

Aquesta variable no és determinant de les diferències entre entitats. No obstant, això no vol dir que les entitats siguin homogènies entre sí.

4. Importància dels recursos disponibles

Per a moltes entitats, la reflexió sobre la gestió de la qualitat dins l'organització apareix com un element que va més enllà de la gestió diària i, per aquest motiu, es planteja en major mesura des de les entitats que tenen una estructura major i un alt grau de formalització.

És a dir, entre les entitats amb un volum pressupostari inferior tot i que en general es valora com un tema fonamental, sovint es percep com més allunyat de la seva tasca perquè les entitats el

veuen com un tema addicional al seu funcionament habitual que els requereix recursos o temps de què actualment no disposen.

Les dades mostren que es donen diferències significatives segons el volum pressupostari de les entitats, no només en la implantació de sistemes de qualitat sinó també en el grau d'implantació dels mateixos i en aquelles tasques prèvies com la formalització de determinats processos o el fet de comptar amb sistemes d'avaluació generalitzats.

Les principals diferències es donen entre les entitats més petites i la resta, ja que no sempre les de major volum pressupostari són les que han avançat més en el camp de la qualitat i la millora de la gestió. És a dir, tot i que és necessari comptar amb un volum mínim de recursos perquè les entitats es plantegin aquest repte, un cop assolit aquest nivell, aquesta variable deixa de tenir tant de pes com a factor discriminador.

5. La gestió de la qualitat: un procés gradual i amb similituds entre organitzacions

Les organitzacions reconeixen que hi ha dos factors clau a l'hora d'encetar processos de millora sobre qualitat a l'organització. D'una banda, en la majoria de casos es comença aplicant criteris de qualitat en algunes àrees, programes o activitats específiques de l'organització. En molts casos, l'inici d'aquests processos ve marcat per una exigència externa a l'entitat.

En general, s'observa una manca de visió transversal de les possibles millores derivades de la incorporació de la qualitat a les organitzacions. No obstant, les entitats que en l'actualitat estan treballant en aquesta línia reconeixen les aportacions derivades, tan pel que fa a la prestació de serveis com al funcionament de les organitzacions. Es detecta la necessitat sectorial d'avançar cap a una cultura de qualitat a les entitats.

Els sistemes de gestió de qualitat que compten amb un reconeixement extern són els que s'incorporen més sovint a les organitzacions. Un 65% de les entitats que han implantat un sistema de qualitat han triat la ISO. Les organitzacions prenen com a referència les experiències d'entitats amb què tenen contacte directe i també escullen aquest sistema perquè se'ls demana externament.

6. Les persones com a clau en el camí cap a la qualitat

El grau d'implicació de les persones a les organitzacions determina en certa manera l'èxit dels pro-

cessos d'implantació de la qualitat a les entitats. La direcció tècnica està força involucrada en tot tipus de processos organitzatius, tan en els més estratègics com en els més operatius.

Uns dels aspectes que més valoren les persones que viuen processos d'incorporació de la qualitat a les organitzacions són el suport organitzatiu i la formació durant el procés. Aquest fet, s'ha destacat reiteradament durant la realització del treball de camp qualitatiu.

La major dificultat durant els processos d'implantació de la qualitat és, a més de la necessitat de suport extern, la sensació de burocratització excessiva. Aquest fet pot ser un indicador de les necessitats de formació i per conèixer les implicacions dels processos d'implantació de la qualitat a les entitats.

7. Diversitat de perfils organitzatius pel que fa a l'evolució envers una cultura de qualitat

L'evolució envers la implantació de sistemes de qualitat és un fet que es dona a escala global dins el tercer sector social. Més del 50% de les organitzacions ha implantat o està en procés d'implantació d'un sistema de qualitat. A més, les organitzacions que no han implantat cap sistema, en un percentatge molt alt són capaces d'escollir quin triarien.

En funció de l'estat de les organitzacions pel que fa a la implantació de sistemes de qualitat les entitats poden classificar-se en dos grups.

D'una banda, organitzacions que consideren que el seu repte més important és començar a treballar amb criteris de gestió de qualitat o bé avançar en la implantació d'un sistema de gestió de qualitat. Es troben dins aquest grup les entitats que pretenen establir protocols de qualitat en els processos i projectes, sistematitzar els processos, protocol·litzar les actuacions i implementar avaluacions.

D'altra banda, organitzacions que consideren que la prioritat és la millora contínua i la implantació d'un sistema de gestió de qualitat al 100% dels programes de l'organització. Algunes entitats que ja han començat a treballar en la millora dels serveis en termes de qualitat es plantegen reptes que van més enllà de la implantació i es vinculen a l'ampliació. Per exemple, de les àrees que estan subjectes a aquestes eines, fins i tot arribant a la totalitat de l'entitat o a la major implicació de les persones de l'entitat en la cultura de qualitat.

Reflexions i recomanacions sobre la qualitat a les ONG socials

D1

L'evolució de la pròpia organització

El canvi cultural

En parlar de qualitat a les organitzacions no lucratives del món social sovint apareixen uns clixés establerts al voltant del tema de la qualitat com un tema llunyà de la realitat de les organitzacions.

Aquest punt de vista relaciona la qualitat amb quelcom propi del món empresarial que actua en negatiu respecte els valors de les organitzacions no lucratives.

És cert que, afortunadament, aquesta postura és cada vegada menys habitual però encara persisteix en algunes organitzacions grans, en diverses organitzacions mitjanes i en moltes de les organitzacions més petites. En certa manera, s'interpreta que orientar-se cap a la qualitat implica desviar l'atenció de la missió organitzativa per centrar-se en molts aspectes de funcionament i gestió sense que això tingui una repercussió immediata en la prestació dels serveis de l'entitat.

Aconseguir que la qualitat sigui percebuda com quelcom propi de les organitzacions és el primer pas que s'ha d'assolir per poder parlar d'organitzacions que treballen amb qualitat.

La realitat és que avui en dia, atès que les organitzacions no lucratives socials actuen com a prestadores de serveis socials, aquestes no poden ser alienes a incorporar una cultura de qualitat. En cas contrari, progressivament aniran perdent espais rellevants als serveis socials en favor d'altres tipus d'organitzacions (empreses, administracions públiques, etc.). Aquest és un risc real que afronten les organitzacions en aquests moments i que, per tant, pot amenaçar la supervivència del model que està vigent.

Un altre factor que ha provocat recel -moltes vegades d'una manera molt justificada- ha estat la burocratització que ha comportat la implantació d'alguns sistemes de qualitat a les organitzacions. En aquests casos, el problema no té a veure amb la qualitat en si mateixa, sinó amb una mala implantació d'aquests sistemes. Els sistemes de qualitat necessàriament han d'implicar una sistematització en el funcionament de l'organització però no una burocratització paralitzant.

La implantació de sistemes de gestió de qualitat comporta la sistematització de processos, l'establiment de procediments, l'establiment de sistemes d'avaluació, etcètera que, aplicats de manera habitual, milloren l'eficàcia i l'eficiència i en conseqüència també la prestació dels serveis.

Així doncs, aquest canvi cultural envers una major valorització de la qualitat i de la sistematització ha de ser la base que permeti implantar sistemes de gestió de la qualitat. La reflexió que cal fer està relacionada amb si aquest canvi cultural s'està produint i a quin ritme s'està fent.

Encara que no hi ha una sèrie temporal de dades que avaluï aquest canvi cultural envers la qualitat, la trajectòria i coneixement de les entitats socials permeten afirmar que aquest canvi cultural s'està produint, si bé a ritmes diferents depenent de les organitzacions. Els resultats de l'enquesta que s'ha fet en aquesta recerca confirma aquesta sensació. Les organitzacions amb un volum pressupostari major són les que compten amb un grau d'implantació de sistemes de qualitat més important. No obstant, independentment del volum pressupostari, les organitzacions consideren que la qualitat és un tema fonamental per a elles.

En aquest sentit, hi ha una tasca col·lectiva com a sector social per incorporar la cultura de la qualitat a totes les organitzacions i, a més, fer-ho suficientment ràpid per permetre al sector donar resposta al repte d'incorporar sistemes de qualitat i no quedar exclosos de la prestació de serveis socials.

De fet, no és la primera vegada que s'han realitzat aquests canvis culturals en temes de funcionament en el sector. Per exemple, fa anys van ser la comptabilitat i la necessitat de portar comptes clars (encara es recorden directius d'entitats que veien la necessitat de portar la comptabilitat de manera clara com si es desconfiés de les seves accions; avui en dia, cap entitat seria capaç de funcionar sense uns números clars i una comptabilitat actualitzada).

En l'evolució cap al canvi cultural és fonamental la visió i la implicació de la direcció tècnica i de l'òrgan de govern institucional en el lideratge del procés de canvi. L'èxit depèn en bona mesura de què el conjunt de l'organització percebi la incorporació de la qualitat a l'organització com un canvi en positiu que contribueixi a la millora. Un dels reptes del canvi cultural consisteix a aconseguir una visió més global sobre les implicacions del canvi cultural i a aconseguir que aquesta visió sigui compartida per totes les persones de l'organització.

S'ha dit, en la part de l'anàlisi, que en l'actualitat el sistema ISO és el més estès. Les organitzacions reconeixen que a l'hora d'implantar un sistema de

gestió de qualitat prenen com a referència el cas d'altres entitats o bé trien aquell sistema que té un reconeixement oficial.

Els sistemes actualment reconeguts han estat creats des de l'òptica empresarial i això fa que l'adaptació a la realitat de les entitats no sempre sigui senzilla, tal i com afirmen els encarregats de dur a terme els processos d'implantació a diferents entitats. En els darrers temps, s'han fet esforços envers l'evolució cap a un sistema de gestió propi de les organitzacions socials. Tot i això, per tal que les entitats optin pel sistema propi del sector –ONGambQualitat o un nou sistema que es desenvolupi– s'ha de preveure com fer l'adaptació d'un sistema a un altre i s'ha de poder garantir el reconeixement del sistema, així com també que el sistema reculli les especificitats i necessitats de les organitzacions socials.

Així doncs es podria dir que, com a sector, s'està en el bon camí d'un canvi cultural cap a la qualitat encara que hi ha feina per fer.

"La por que tinc és que tinguem un sistema de qualitat que camina cap un costat, i la vida de l'organització cap un altre. El repte és que el sistema de qualitat quedi totalment integrat en l'organització, que sigui un instrument real de funcionament. Hi ha algunes coses que veus que has de canviar, hem d'anar descobrint quines coses són (formalitats per la ISO) i quines hem d'acatar per millorar."

Extret del treball de camp qualitatiu

Seguiment i avaluació del procés

Com en qualsevol altre procés de canvi, la incorporació de la qualitat a les organitzacions és un procés que necessita coneixement de la situació, seguiment regular i avaluació de les fites assolides. Aquest seguiment i avaluació del procés cal fer que es faci tan a escala interna a les organitzacions, com a escala sectorial.

En aquesta recerca, a més dels resultats com a sector social, també s'han pogut mostrar resultats concrets per a les organitzacions pertanyents a moltes de les organitzacions de segon nivell de Catalunya la qual cosa pot ser una eina útil per conèixer l'evolució futura dels temes de qualitat a les organitzacions.

Els processos de canvi dins de cada entitat requereixen d'una planificació prèvia en què es recullin els objectius a assolir, una previsió de calendari amb fites clau i les dedicacions personals necessàries. L'avaluació periòdica dels processos permetrà veure quines són les desviacions sobre les previsions fetes i emprendre, d'aquesta manera, les accions necessàries que garanteixin la consecució dels objectius.

En els processos de seguiment i avaluació intern tenen un rol fonamental les persones encarregades de liderar aquest procés de canvi. En la mesura en què tot l'equip de l'organització sigui conscient de la importància del procés de canvi, la implicació personal serà més gran i la capacitat organitzativa d'assolir els objectius marcats serà també més elevada.

És important impulsar la proactivitat dins de les entitats a l'hora de detectar noves necessitats derivades del propi procés de canvi. És a dir, l'èxit del procés d'incorporació de la qualitat, no depèn únicament d'un bon plantejament inicial sinó que en bona part es troba vinculat a la manera de dur-lo a terme.

La formació de les persones durant el procés, tenir la seguretat de què s'entén organitzativament, el perquè de la incorporació de la qualitat a l'organització i actuar en la resolució de les possibles dificultats trobades són alguns dels aspectes que s'han detectat com a determinants de l'èxit d'aquests processos a partir del treball realitzat durant aquesta recerca.

De vegades, el punt de partida en la implantació de sistemes de gestió de qualitat és una exigència provinent de les administracions públiques. Algunes organitzacions que han viscut aquest tipus de procés subratllen la importància que té en aquests casos el fet de convertir aquesta exigència en oportunitat de millora organitzativa.

L'enquesta d'aquesta recerca pot marcar un punt concret en el seguiment i avaluació del procés a escala sectorial. En aquest sentit, i dins d'una mateixa concepció del què és la qualitat, hi ha una necessitat de fer esforços periòdics d'avaluació, de coneixement i de presa de consciència del camí recorregut i del què està pendent en cada moment.

Disposar d'informació sobre la situació de les organitzacions i sobre l'evolució d'aquesta situació en alguns aspectes clau al llarg del temps permet veure que el sector social és dinàmic i que avança amb uns objectius comuns envers la qualitat. Donar a conèixer l'evolució del tercer sec-

tor social és fonamental davant l'amenaça de perdre la prestació d'alguns serveis enfront d'empreses i altres institucions.

Així doncs, a partir de la recerca s'han identificat alguns trets principals en relació a la situació de les organitzacions envers la qualitat:

1. Importància dels usuaris / beneficiaris.

2. Necessitat de millorar els vincles amb agents externs.

3. Diferències poc significatives en el funcionament segons l'àmbit d'actuació.

4. Importància dels recursos disponibles.

5. La gestió de la qualitat: un procés gradual i amb similituds entre organitzacions.

6. Les persones com a clau en el camí cap a la qualitat.

7. Diversitat de perfils organitzatius pel que fa a l'evolució envers una cultura de qualitat.

La necessitat de suport i recursos

El rol de les organitzacions de segon nivell

En l'actualitat, el tercer sector es troba en procés d'estructuració. Tot i això, el grau d'estructuració és diferent segons l'àmbit d'actuació que s'anàlisi. L'existència/inexistència d'estructures organitzatives que engloben altres entitats és un indicador de la juvenesa/maduresa del sector.

El tercer sector social compta amb una xarxa de federacions que porten treballant des de fa anys amb les organitzacions que estan en contacte directe amb els usuaris/beneficiaris –més d'un milió– de les seves activitats.

Les organitzacions de segon nivell tenen la capacitat de fer una reflexió estratègica amb les seves federades per determinar el camí cap a on s'han d'orientar. L'impuls de la qualitat des de les organitzacions de segon nivell, a més d'ajudar a les organitzacions de base a prendre consciència de la seva importància, els proporciona un "company de viatge" i, en definitiva, els aparta de la sensació d'estar sols per afrontar nous processos de canvi i noves situacions.

El treball dins el si de les organitzacions de segon nivell ofereix sovint a les entitats l'oportunitat de treballar colze a colze amb altres entitats que pertanyen al seu àmbit d'actuació o amb les quals comparteixen necessitats similars. Si es té en compte que moltes organitzacions afirmen que prenen com a referent altres del seu entorn a l'hora d'encetar els processos d'incorporació de la qualitat a les seves entitats, destaca un dels papers que poden tenir les organitzacions de segon nivell en aquests processos.

El suport continuat i el comptar amb els mitjans necessaris (humans, tècnics i de dedicació) són necessitats compartides entre les organitzacions que incorporen la qualitat en el seu dia a dia. Les organitzacions multipliquen la seva capacitat d'incidència en estructurar-se i posar-se d'acord en el diagnòstic de necessitats organitzatives per encarar els processos de canvi.

Les entitats de segon nivell tenen un repte compartit orientat a preservar els valors del tercer sector. L'orientació de les organitzacions envers la qualitat s'ha de fer des d'una perspectiva de compartir els aprenentatges organitzatius a escala transversal i des del reforç dels vincles entre les entitats per a l'enfortiment sectorial.

La incidència per a la creació des de les administracions públiques de línies de suport específic per avançar en la incorporació de la qualitat a les organitzacions, s'ha de fer des de les organitzacions de segon nivell i des de la pròpia Taula d'Entitats del Tercer Sector social en representació de les organitzacions socials. Alhora, aquests agents –que actuen com a interlocutors amb les administracions públiques– tenen un paper determinant per tal d'impulsar la valorització de les actuacions que es duen a terme des de les organitzacions socials sobre els temes de qualitat.

Un dels reptes de les organitzacions, siguin o no lucratives, passa per la superació de mirar els efectes a curt termini de les accions organitzatives i ser capaços de tenir una visió a llarg termini. En definitiva, es tracta de ser capaços de definir els passos necessaris per assolir la visió a llarg termini.

Les organitzacions de segon nivell tenen un contacte directe amb les organitzacions de base i poden tenir un paper força important en ajudar a aquestes a percebre quins seran els resultats derivats del què fan a l'actualitat i quines seran les repercussions en la millora de la gestió i prestació dels serveis.

Les organitzacions de segon nivell poden tenir diferents rols. En el conjunt de les organitzacions de la Taula d'Entitats del Tercer Sector social es poden trobar diferents tipologies: des d'organitzacions que actuen traslladant als membres formes de treballar, entitats que s'organitzen en diferents seccions amb formes de treball bastant independents, federacions que inclouen diversitat d'entitats i que tenen diferents tipus de necessitats respecte les organitzacions de segon nivell a, finalment, entitats que tenen una uniformitat, quant al seu àmbit d'actuació i diversitat, quant a la dimensió organitzativa.

La diversitat de rols i el fet que les necessitats de cada organització variïn en funció de les característiques particulars fa que les entitats de segon nivell hagin de definir quin és el paper que volen tenir com a impulsores de la qualitat per als seus membres. S'ha vist, en la part d'anàlisi d'aquesta recerca, que l'àmbit d'actuació no és un determinant de la situació de les organitzacions envers la qualitat i que la dimensió organitzativa sí que hi està vinculada, si més no, amb el grau d'implantació de sistemes de qualitat. Per tant, les entitats de segon nivell han de tenir present aquesta realitat per poder orientar les seves organitzacions membres mitjançant les seves activitats i poder donar el suport que requereixen en cada cas.

Els aprenentatges compartits i l'aprofitament de les experiències d'altres entitats són alguns dels aspectes que poden fomentar-se des de les organitzacions de segon nivell per no multiplicar els esforços, ja que el coneixement de cada entitat pot beneficiar-les a totes.

"En temes de qualitat, la finalitat no és la certificació sinó conscienciar les nostres entitats sobre la importància de treballar amb qualitat."

Extret del treball de camp qualitatiu

El tercer sector ha començat a prendre consciència de la importància de la qualitat, entesa com a cultura organitzativa, en els darrers anys. Per aquest motiu, fins ara, aquest ha estat un fet diferencial entre unes i altres entitats. El fet que aquestes iniciatives es duguin a terme d'una manera més generalitzada possibilita que es puguin establir mecanismes de col·laboració entre les organitzacions de manera que el conjunt del sector pugui guanyar competitivitat enfront del sector empresarial.

El rol de les administracions públiques

En tot aquest procés cap a una cultura de qualitat i cap a la implantació generalitzada de sistemes de gestió de la qualitat a les ONG socials, el paper de les administracions públiques ha de ser rellevant.

Les organitzacions socials han destacat que una de les seves motivacions inicials per implantar un sistema de qualitat ha estat l'exigència externa per part d'algunes administracions públiques d'una certificació per tal de no perdre la possibilitat d'accedir a ajuts econòmics (per exemple, en l'àmbit de la formació ocupacional). Les administracions, però, han de poder garantir que les organitzacions no perdin la possibilitat d'accedir al seu suport per manca de recursos.

A l'hora de prendre una decisió sobre la possible implantació d'un sistema de qualitat a les organitzacions, les entitats, sovint es qüestionen quins seran els costos d'aquesta. Quan es parla de costos, s'està fent referència tan als costos directes i més fàcilment quantificables que té la implantació d'un sistema com als costos indirectes: dedicacions, esforços personals, requeriments tècnics, etc.

Treballar sobre la qualitat no és gratuït i, per tant, des de les pròpies administracions s'ha de reconèixer la possibilitat d'incorporar els costos de la qualitat als projectes que es desenvolupen des de les organitzacions. D'altra banda, però, les entitats han de poder reflectir en els seus escandalls quins són els costos de la qualitat per tal de visualitzar quin és l'impacte econòmic que té aquest fet a escala global.

Si no es disposa dels recursos suficients ni es faciliten les eines per a dur a terme la implantació de la qualitat no s'assoliran els objectius que es defineixin.

Per tal que les organitzacions avancin cap a una cultura de qualitat, cal evitar les situacions en què, per obligatorietat, aquest fet es veu més com una imposició externa que com una possibilitat de millora organitzativa. Les exigències de les administracions envers les organitzacions han d'anar lligades també a garantir que disposin dels recursos suficients per incorporar la qualitat amb la màxima naturalitat.

" No ens identifiquem amb la qualitat de la ISO. Però com a necessitat i perquè l'Administració així ho volia, algunes de les organitzacions s'han hagut de certificar amb la ISO. Però estàvem treballant més amb tendència al sistema 'EFQM. Com a sector hauríem de cercar la manera de trobar una qualitat de sector. Varem intentar les normes de qualitat que va treure INTRESS."

Extret del treball de camp qualitatiu

Aprenentatges i referents

Un dels fets més rellevants a destacar a partir de l'anàlisi de la informació recollida durant la recerca és la importància que tenen els usuaris/beneficiaris a les entitats. Aquest fet no ha de limitar les possibilitats de les entitats d'obrir els ulls cap a l'entorn més proper (altres organitzacions) així com a les experiències d'entitats d'àmbit nacional i internacional.

Per tal que la cultura de qualitat es converteixi realment en una eina diària i en una forma de treballar dins les ONG socials i que estigui present en tots els aspectes organitzatius, és imprescindible mirar el voltant i conèixer les experiències d'altres organitzacions.

El fet de buscar referents en el sector, tan a nivell nacional, estatal, com internacional permet intercanviar diferents punts de vista, tenir una visió més àmplia de la situació dels temes de qualitat, detectar les mancances en la pròpia organització i valorar les necessitats.

Les experiències dels altres permeten tenir un referent extern que possibilita fer una previsió i fer-se una idea al voltant de quines són les problemàtiques amb les quals es pot trobar l'organització, com solucionar-les o bé com gestionar-les. Alhora permet saber també de quins elements s'ha de disposar o quins recursos són necessaris per assolir els objectius desitjats.

La incorporació de la qualitat des de la perspecti-

va individual de cada organització s'hauria de fer combinant adequadament tres elements bàsics: l'aprofitament dels aprenentatges propis i d'altres organitzacions, l'adaptació de bones pràctiques a cada entitat, l'invent per tenir en compte les peculiaritats i aquells elements que són distintius de cada organització.

Quan es prenen referents cal tenir la capacitat de valorar quines són les aportacions i els coneixements així com quins aspectes poden aprofitar-se sense la necessitat d'implementar modificacions. Cal ser capaços de fer una adequació dels referents per mantenir la coherència dins l'organització quant a funcionament, estructura interna, valors, etc., és a dir, no s'ha de deixar de banda la possibilitat d'inventar noves alternatives i incorporar noves variables.

En aquesta tasca hi juga un paper essencial la comunicació i l'intercanvi de coneixements i s'han de facilitar i potenciar les xarxes relacionals i la fluïdesa comunicativa entre organitzacions.

Cada organització ha de ser capaç d'avaluar quin és l'impacte de la qualitat a la seva organització, és a dir, com incideix a escala organitzativa i com repercuteix posteriorment en la prestació dels seus serveis. Les organitzacions han de ser capaces de crear els seus propis mecanismes d'avaluació adequats a les seves especificitats.

Aquest tipus d'avaluacions afavoriran el coneixement intern a les organitzacions i permetran conèixer la situació real de l'entitat envers la qualitat. En definitiva, cal determinar quina part del camí s'ha recorregut i quina part queda pendent encara.

Aquesta responsabilitat que té cadascuna de les organitzacions a escala individual és traslladable a escala sectorial. És a dir, cada organització ha de fer una avaluació de la seva situació de manera periòdica, però, a més, el sector social també ha de poder construir la seva pròpia història mitjançant avaluacions periòdiques a escala sectorial. Conèixer la situació del sector social i de les seves organitzacions avui és un primer pas per poder analitzar el camí recorregut després d'uns anys.

Resum de recomanacions

Decàleg per impulsar la qualitat al Tercer Sector Social

Durant la realització d'aquesta recerca, l'equip de l'Observatori del Tercer Sector ha passat molts mesos al costat de les organitzacions socials parlant de la qualitat i la seva incorporació a la vida diària. A partir d'aquesta experiència, les lectures sobre el tema i el repàs d'experiències es fa aquesta proposta d'un decàleg per a impulsar la qualitat al tercer sector social.

Aquest decàleg pretén ser d'utilitat per a la reflexió des de les pròpies organitzacions de base, les organitzacions de segon nivell i les administracions públiques per a impulsar entre tots la qualitat. Es tracta d'adaptar la qualitat a la realitat de les diferents organitzacions del sector de manera que sigui accessible a totes les entitats.

1. Garantir la presència dels valors de participació i implicació dels usuaris del tercer sector en la implantació de sistemes de qualitat evitant la rèplica mimètica de models empresarials.

2. Realitzar una aposta clara des de les organitzacions de segon nivell i la Taula per treballar conjuntament amb les organitzacions de base en l'impuls per la implantació de la qualitat afavorint els processos d'implantació de sistemes de qualitat.

3. Reconèixer, conèixer i explicitar els costos (directes i indirectes) del procés d'implantació (i a posteriori) de la qualitat per part de les entitats.

4. Creació des de l'Administració Pública de programes de suport directes a les organitzacions i a les entitats de segon nivell per recolzar la implantació de sistemes de qualitat.

5. Implicació de les persones de l'organització en els processos d'incorporació de la qualitat a les entitats. Establir canals de participació i fomentar-la per tal que la qualitat es visqui a tots els àmbits organitzatius.

6. Introducció de la sistematització en els processos de treball de les organitzacions socials com a eina per impulsar una cultura de qualitat.

7. Economitzar recursos respecte a l'acció individual de cada organització compartint metodologies, materials i suport.

8. Recolzar i orientar les entitats de base en el camí cap a la qualitat de les seves organitzacions.

9. Crear grups de treball i intercanvi fent les agrupacions per similitud de volum pressupostari, àmbit d'actuació, situació organitzativa respecte la qualitat, etcètera.

10. Afavorir l'intercanvi d'experiències i aprenentatge compartit en la implantació de sistemes de qualitat. Creació d'una biblioteca d'experiències.

Annexos

D1

Relació de membres de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

Les 24 entitats de segon nivell que formen part de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya agrupen un conjunt de més de 2.000 associacions, fundacions i cooperatives, on hi treballen 15.640 professionals i més de 50.000 voluntaris/es, i de les seves actuacions se'n beneficien més de 800.000 persones.

Càritas Catalunya

Confederació ECOM Catalunya

Coordinadora Catalana de Representants de Minusvàlids (COCARMI)

Coordinadora de Tallers per a Minusvàlids Psíquics de Catalunya

Creu Roja a Catalunya

Entitats Catalanes d'Atenció Social (ECAS)

Esplais Catalans. Moviment laic i progressista (ESPLAC)

Federació d'Associacions de Gent Gran de Catalunya (FATEC)

Federació d'Associacions Culturals i Educatives de Persones Adultes (FACEPA)

Federació d'Entitats amb Pisos Assistits (FEPA)

Federació d'Entitats d'Atenció a la Infància i l'Adolescència (FEDAIA)

Federació Catalana d'Entitats d'Ajuda al Drogodependent (FCD)

Federació Catalana d'Entitats contra el Càncer (FECEC)

Federació Catalana de Voluntariat Social (FCVS)

Federació d'Entitats d'Assistència a la Tercera Edat (FEATE)

Federació d'Organitzacions de Gent Gran de Catalunya (FOCAGG)

Fundació Catalana de l'Esplai

Fundació Catalana d'Escoltisme Laic Josep Carol

Fundació Pere Tarrés

Fundació Sant Joan de Déu

Minyons Escoltes i Guies Sant Jordi de Catalunya

Plataforma Catalana d'Empreses d'Inserció (AIRES)

Sectorial de Cooperatives d'Iniciativa Social de la Federació de

Cooperatives de Treball de Catalunya

Voraviu

Relació actualitzada el mes d'octubre del 2007

Univers de l'estudi

ORGANITZACIÓ	NOMBRE MEMBRES
Associació Intersectorial de Recuperadors i Empreses Socials de Catalunya (AIRES)	40
Cáritas	8
Comitè Català de Representants de Minusvàlids (COCARMI) (1)	809
Coordinadora de Tallers per a les Persones amb Minusvalideses Psíquiques	78
Creu Roja (2)	101
Entitat Catalana d'Acció Social (ECAS)	60
Federació d'Entitats d'Assistència a la Tercera Edat (FEATE)	60
Federació Catalana d'Ajuda al Drogodependent	24
Federació Catalana del Voluntariat Social (FCVS)	331
Federació Catalana d'Entitats Contra el Càncer (FECEC)	11
Federació d'Associacions de Tercera Edat de Catalunya (FATEC)	509
Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya - Sectorial d'Iniciativa Social	60
Federació de Pisos Assistits (FEPA)	29
Federació d'Entitats d'Atenció i d'Educació a la Infància i l'Adolescència (FEDAIA)	73
Federació d'Organitzacions Catalanes de Gent Gran (FOCAGG)	17
Fundació Catalana de l'Esplai (FCE) (3)	102
Fundació Escolta Josep Carol (4)	1
Fundació Pere Tarrés (FPT)	200
Minyons Escoltes i Guies de Sant Jordi de Catalunya	155
Moviment Laic i Progressista (5)	1
Ordre Hospitalària Sant Joan de Déu - Serveis Socials	3
Taula d'Entitats del Tercer Sector Social	22
Voraviu	6
TOTAL	2.700

Relació corresponent a l'univers d'estudi, definit l'any 2005

(1) S'han tingut en compte, a més dels 6 membres directes de COCARMI, 1 es organitzacions a què representen aquestes 6 organitzacions.

(2) S'han tingut en compte les organitzacions provincials.

(3) S'han tingut en compte Centre d'Estudis de l'Esplai, Suport Associatiu i l'Associació de Cases de Colònies.

(4) No inclosos els agrupaments escoltes de l'Associació Escoltes Catalans, per decisió de la Fundació.

(5) S'ha tingut en compte com a única entitat, tot i que representa al conjunt d'entitats membre del MLP. Decisió presa per manca de criteri provinent des del MLP.

Fitxa tècnica del treball de camp realitzat

UNIVERS DE RECERCA	
NOMBRE TOTAL D'ORGANITZACIONS	2.700
TREBALL DE CAMP QUALITATIU	
NOMBRE TOTAL D'ENTREVISTES REALITZADES	25
Entrevistes a membres de la Taula d'Entitats del Tercer Sector social	22
Entrevistes a altres organitzacions i experts	3
TREBALL DE CAMP QUANTITATIU	
NOMBRE TOTAL D'ENVIAMENTS REALITZATS	1.742
Nombre d'enviaments directes	584
Estimació d'enviaments indirectes	1158
NOMBRE TOTAL DE RESPOSTES VÀLIDES	168
Nombre total de respostes completes	144
Nombre total de respostes parcials	24
NOMBRE TOTAL DE RESPOSTES PER FEDERACIÓ (tenint en compte la presència simultània a organitzacions de segon ordre)	223

ESTIMACIÓ DE L'UNIVERS A PARTIR DE LA MOSTRA	
	2.034

Estimació del percentatge de repetició d'entitats entre federacions:

Nombre total de respostes vàlides:	168	=75,3%
Nombre total de respostes per federació: (tenint en compte la presència simultània)	223	

Per tant, s'estima que de l'univers de 2.700 entitats hi ha un 24,7% d'entitats que pertanyen a múltiples federacions.

Descomptant aquestes repeticions, s'estima que l'univers està compost per 2.034 entitats.

Mostra: 168 qüestionaris amb un error màxim de mostratge per a les dades globals de $\pm 7,24\%$ amb un nivell de confiança del 95% i $p=q=0,5$

L'estudi qualitatiu

Qüestinoari-entrevista sobre qualitat a entitats de 2n nivell de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social

Dades d'identificació de l'entitat

Nom de l'entitat – tipus d'organització (coordinadora, federació, etc.):

Nombre d'entitats de base o delegacions vinculades:

Característiques de les entitats de base vinculades:

Públic beneficiari:

Nombre de beneficiaris:

Nombre de treballadors:

total:

central:

Nombre de voluntaris:

total:

central:

Fonts de finançament:

Dades d'identificació de la persona entrevistada

Càrrec a l'organització:

Hi ha una persona responsable de qualitat a l'organització?

SI NO

Càrrec a la delegació:

Hi ha una persona responsable de qualitat a la delegació?

SI NO

Quin rol té la central respecte les delegacions?

Us trobeu regularment totes les delegacions per prendre decisions o compartir maneres de treballar?

Les entitats associades es coordinen entre elles o s'ajuden mútuament en temes de qualitat o de gestió en general? Comparteixen bones pràctiques?

Concepte de qualitat

Com definiríeu la qualitat?

Grau de coneixement general dels sistemes de qualitat

Què sabeu dels sistemes de qualitat?

Quin/s coneixeu?

Us heu arribat a plantejar implantar-ne algun?

Les delegacions tenen algun sistema de qualitat formalitzat, procedimentat o certificat?

Des de la central s'ha impulsat mai algun tipus d'acció orientada a la qualitat per a les delegacions?

Estructura i funcionament del sistema de qualitat implantat

Què heu inclòs en el sistema de qualitat?

Hi ha hagut mai una revisió de la missió de l'entitat?

Teniu un registre d'errors a no repetir i de bones pràctiques a instaurar?

Heu identificat totes les parts interessades en la vostra feina [clients]?

Reptes i dificultats

Quins reptes principals us ha plantejat la implantació d'un sistema de qualitat a l'entitat? [autonomia/control; flexibilitat # rigidesa; coherència; etc.]

I quines dificultats?

Quant de temps ha durat la implantació?

De quantes fases ha constatat?

Heu comptat amb assessorament extern?

Feu servir algun sistema d'avaluació interna? I externa? Amb quina freqüència?

Què ha aportat a l'organització la implantació del sistema de qualitat? Com us ha ajudat?

Totes les conseqüències són positives? A què heu hagut de renunciar? Ha suposat un trasbals?

Quins reptes us plantegeu per als pròxims dos anys en termes de qualitat?

Persones implicades

Com us heu organitzat per dur a terme la implantació del sistema de qualitat a la vostra organització? Com és l'organigrama de responsabilitats en els temes de qualitat a la vostra entitat? Quin grau d'implicació i de participació tenen els diferents àmbits de direcció?

Com heu implicat a les persones de l'entitat per què entenguin el procés i en participin?

Com han respost les persones de l'entitat a la demanda d'implicació en el procés d'implantació del sistema de qualitat?

Heu instaurat algun pla de formació en qualitat per a les persones de l'entitat?

Totes les persones de l'entitat tenen fàcil accés als documents referents al sistema de qualitat [manuals de qualitat i de procediments, instruccions operatives]?

Entrevistes realitzades a membres de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social

22

Associació Intersectorial de Recuperadors i Empreses Socials de Catalunya (AIRES)

Cáritas

Comitè Català de Representants de Minusvàlids (COCARMI)

Coordinadora de Tallers per a les Persones amb Minusvalideses Psíquiques

Creu Roja

Entitat Catalana d'Acció Social (ECAS)

Esplais Catalans (ESPLAC)

Federació Catalana d'Ajuda al Drogodependent

Federació Catalana del Voluntariat Social (FCVS)

Federació Catalana d'Entitats Contra el Càncer (FECEC)

Federació d'Associacions de Tercera Edat de Catalunya (FATEC)

Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya - Sectorial d'Iniciativa Social

Federació de Pisos Assistits (FEPA)

Federació d'Entitats d'Assistència a la Tercera Edat (FEATE)

Federació d'Entitats d'Atenció i d'Educació a la Infància i l'Adolescència (FEDAIA)

Federació d'Organitzacions Catalanes de Gent Gran (FOCAGG)

Fundació Catalana de l'Esplai (FCE)

Fundació Escolta Josep Carol

Fundació Pere Tarrés (FPT)

Fundació Privada per a la Recerca i la Docència Sant Joan de Déu

Minyons Escoltes i Guies de Sant Jordi de Catalunya

Voraviu

Altres entrevistes realitzades

3

Casal d'Infants del Raval

Fundació ADSIS

Joan Josep Rotger: expert en temes de qualitat

Total

25

Les entrevistes es varen realitzar durant els mesos d'abril, maig, juny i novembre del 2005 (concretament, 9 a l'abril, 9 al maig, 6 al juny i 1 al novembre).

Estudi quantitatiu

Diagnòstic sobre l'estat dels temes de qualitat a les ONG socials

Aquest qüestionari ha estat elaborat per recollir informació per a la recerca «Diagnòstic sobre l'estat dels temes de qualitat a les ONG socials» que s'està realitzant des de l'Observatori del Tercer Sector per encàrrec de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. Podreu trobar més informació sobre l'estudi a www.tercersector.net.

Des d'aquesta aplicació no es podrà imprimir el qüestionari, ja sigui abans o després de respondre'l. En cas que tingui interès en llegir el qüestionari abans d'omplir-lo electrònicament, li recomanem que el descarregui en format PDF des del web www.tercersector.net.

Les dades generals sobre l'entitat són necessàries per poder classificar les organitzacions per tipologies a partir de les informacions rebudes. Aquesta informació no es farà servir mai individualment tot respectant la confidencialitat de la resposta.

Totes les organitzacions que participin en aquesta recollida d'informació rebran un informe amb les principals conclusions de l'estudi.

Per qualsevol dubte o necessitat d'aclariment no dubti en contactar amb nosaltres telefònicament (93 217 72 97) preguntant per [Ana Villa \(ana.villa@tercersector.net\)](mailto:ana.villa@tercersector.net)

Instruccions per a respondre el qüestionari

L'àmbit geogràfic de la recerca és Catalunya. Per tant, li preguem que es limiti a respondre sobre la situació de la seva organització al territori català.

Si es tracta d'una entitat de segon nivell li agraïrem que respongui a aquest qüestionari i que es posi en contacte amb nosaltres a observatori@tercersector.net per tal de poder fer-lo arribar també a les seves associades.

Si respon com a delegació territorial d'una organització més gran, si us plau, contesti en la mesura del possible en relació a la seva pròpia delegació i no al conjunt de l'organització.

Si us plau, respongui l'enquesta tenint en compte no el nombre de programes en què en la seva organització s'apliquen criteris de qualitat, sinó en funció del pes (volum pressupostari, recursos utilitzats, nombre de beneficiaris, etc.) que tenen aquests programes en el conjunt de les activitats de la seva organització.

(Temps estimat de resposta: 20 minuts)

Descripció de la seva organització

Abans de començar permeti'ns preguntar-li algunes dades sobre la seva organització a l'efecte de poder fer una anàlisi per tipologies organitzatives.

1 *Nom de l'organització

2 *Àmbit d'actuació de l'organització (es pot marcar més d'una opció):

<input type="checkbox"/>	Alcoholisme/drogoaddicció
<input type="checkbox"/>	Desocupats
<input type="checkbox"/>	Disminuïts
<input type="checkbox"/>	Dones
<input type="checkbox"/>	Família
<input type="checkbox"/>	Gent gran
<input type="checkbox"/>	Immigració
<input type="checkbox"/>	Infància i joventut
<input type="checkbox"/>	Pobresa i marginació
<input type="checkbox"/>	Salut
<input type="checkbox"/>	VIH
<input type="checkbox"/>	Veïns
<input type="checkbox"/>	Altres (si us plau, especifiqueu)

3 *Volum pressupostari anual aproximat de l'organització (en euros):

<input type="checkbox"/>	Menys de 12.000
<input type="checkbox"/>	Entre 12.000 i 60.000
<input type="checkbox"/>	Entre 60.000 i 120.000
<input type="checkbox"/>	Entre 120.000 i 300.000
<input type="checkbox"/>	Entre 300.000 i 600.000
<input type="checkbox"/>	Entre 600.000 i 1,5 milions
<input type="checkbox"/>	Més de 1,5 milions
<input type="checkbox"/>	NS/NR

4 *Amb quantes persones remunerades compta la seva organització?

<input type="checkbox"/>	Menys de 5
<input type="checkbox"/>	Entre 6 i 10
<input type="checkbox"/>	Entre 11 i 20
<input type="checkbox"/>	Entre 21 i 50
<input type="checkbox"/>	Entre 51 i 100
<input type="checkbox"/>	Més de 100
<input type="checkbox"/>	NS/NR

5 *Amb quantes persones voluntàries compta la seva organització?

<input type="checkbox"/>	Menys de 5
<input type="checkbox"/>	Entre 6 i 10
<input type="checkbox"/>	Entre 11 i 20
<input type="checkbox"/>	Entre 21 i 50
<input type="checkbox"/>	Entre 51 i 100
<input type="checkbox"/>	Més de 100
<input type="checkbox"/>	NS/NR

6 *Amb quants usuaris compta la seva organització?

Menys de 5
Entre 6 i 20
Entre 21 i 50
Entre 51 i 100
Entre 101 i 300
Més de 300
NS/NR

7 Si us plau, indiqui'ns el nombre mig anual de programes realitzats a la seva organització durant els darrers tres anys?

Menys de 2
Entre 3 i 5
Entre 6 i 10
Entre 11 i 15
Entre 16 i 20
Més de 20
NS/NR

8 Si us plau, podria proporcionar-nos les seves dades dins l'organització? Tot i ser opcional, recomanem que s'indiqui la persona i/o l'adreça de correu electrònic per tal de facilitar la possible ampliació o confirmació d'alguna dada.

Persona que respon (opcional)

Càrrec a l'entitat

Adreça de correu electrònic (opcional)

Funcionament de la seva organització

En aquesta segona part ens agradaria conèixer com es treballa a la seva organització sobre diferents aspectes.

9 *Com valora la comunicació entre la seva organització i...

	1 Gens fluida	2	3	4	5 Molt fluida	No s'adequa	NS/NR
... els usuaris/beneficiaris de l'organització							
... els familiars dels usuaris/beneficiaris de l'organització							
... les persones remunerades de l'organització							
... les persones voluntàries de l'organització							
... l'òrgan de gover institucional							
... els donants							
... els socis							
... l'administració pública							
... les institucions privades							
... altres organitzacions amb qui us relacioneu							

10 *La direcció tècnica està implicada i participa en... (es pot marcar més d'una opció)

... revisió de la missió i dels valors
... revisió de les línies estratègiques
... identificació dels processos clau
... lideratge dels processos de millora
... avaluació dels resultats
... definició de perfils professionals i de responsabilitats
... reunions de coordinació de processos i activitats
... comunicació i relacions externes
... formació
Cap de les anteriors
NS/NR

**11 *L'òrgan de govern institucional està implicat i participa en...
(es pot marcar més d'una opció)**

... revisió de la missió i dels valors
... revisió de les línies estratègiques
... identificació dels processos clau
... lideratge dels processos de millora
... avaluació dels resultats
... definició de perfils professionals i de responsabilitats
... reunions de coordinació de processos i activitats
... comunicació i relacions externes
... formació
Cap de les anteriors
NS/NR

**12 *Els professionals tècnics estan implicats i participen en...
(es pot marcar més d'una opció)**

... revisió de la missió i dels valors
... revisió de les línies estratègiques
... identificació dels processos clau
... lideratge dels processos de millora
... avaluació dels resultats
... definició de perfils professionals i de responsabilitats
... reunions de coordinació de processos i activitats
... comunicació i relacions externes
... formació
Cap de les anteriors
NS/NR

**13 *Els socis estan implicats i participen en...
(es pot marcar més d'una opció)**

... revisió de la missió i dels valors
... revisió de les línies estratègiques
... identificació dels processos clau
... lideratge dels processos de millora
... avaluació dels resultats
... definició de perfils professionals i de responsabilitats
... reunions de coordinació de processos i activitats
... comunicació i relacions externes
... formació
Cap de les anteriors
NS/NR

14 * Des de la seva organització es mesura el grau de satisfacció de...?

	1 No	2 Sí, de manera no formalitzada	3 Sí, de manera formalitzada	NS/NR
... els usuaris/beneficiaris de l'organització				
... els familiars dels usuaris/beneficiaris de l'organització				
... les persones remunerades de l'organització				
... les persones voluntàries de l'organització				
... l'òrgan de govern institucional				
... els donants				
... els socis				
... l'administració pública				
... les institucions privades				
... altres organitzacions amb qui us relacioneu				

15 *Amb quina freqüència en el cas de...?

	1 Mai	2	3	4	5 Sempre	NS/NR
... els usuaris/beneficiaris de l'organització						
... els familiars dels usuaris/beneficiaris de l'organització						
... les persones remunerades de l'organització						
... les persones voluntàries de l'organització						
... l'òrgan de govern institucional						
... els donants						
... els socis						
... l'administració pública						
... les institucions privades						
... altres organitzacions amb qui us relacioneu						
...altres						

La qualitat a la seva organització

Les següents preguntes pretenen donar-nos a conèixer alguns aspectes sobre la qualitat en la seva organització.

16 *Què entén vostè per qualitat en una entitat del tercer sector?

17 *La qualitat, des del seu punt de vista...

	1 Totalment en desacord	2	3	4	5 Totalment d'acord	NS/NR
... és fonamental dins el tercer sector social						
... és una qüestió prioritària dins la seva organització						
... és un repte a afrontar en els propers dos anys en la seva organització						
... és una assignatura pendent de la seva organització						

18 *En quina mesura la seva organització considera client...

	1 No considera client	2	3	4	5 Sí considera client	6	NS/NR
... els usuaris/beneficiaris de l'organització							
... els familiars dels usuaris/beneficiaris de l'organització							
... les persones remunerades de l'organització							
... les persones voluntàries de l'organització							
... l'òrgan de govern institucional							
... els donants							
... els socis							
... l'administració pública							
... les institucions privades							
... altres organitzacions amb qui us relacioneu							

19 *Quin percentatge de l'activitat de la seva organització considera que està aplicant criteris específics de gestió de la qualitat ?

NOTA: La resposta s'hauria de fer no en funció del nombre de programes en què a la seva organització s'apliquen aquests criteris, sinó en funció del pes (volum pressupostari, recursos utilitzats, nombre de beneficiaris, etcètera) que tenen aquests programes en el conjunt de les activitats de la seva organització.

0%
Menys del 25%
Entre el 25% i el 50%
Entre el 51% i el 75%
Més del 75%
100%
NS/NR

20 *En quin percentatge de l'activitat de la seva organització està previst d'implantar criteris específics de gestió de la qualitat en els propers dos anys?

NOTA: La resposta s'hauria de fer no en funció del nombre de programes en què a la seva organització s'apliquen aquests criteris, sinó en funció del pes (volum pressupostari, recursos utilitzats, nombre de beneficiaris, etc) que tenen aquests programes en el conjunt de les activitats de la seva organització.

0%
Menys del 25%
Entre el 25% i el 50%
Entre el 51% i el 75%
Més del 75%
100%
NS/NR

21 *La seva organització té definits uns protocols d'actuació a seguir per...

... l'atenció als usuaris
... la gestió d'incidències
... les tasques administratives habituals (facturació, etc.)
... els processos de comunicació interna
... la gestió de persones remunerades (formes de selecció, de reconeixement professional, etc.)
... la formació
... la gestió del voluntariat
... l'avaluació
La meua organització no utilitza cap tipus de protocol
NS/NR
Altres (si us plau, especifiqueu)

22 *Valori la feina realitzada a l'organització al voltant dels següents aspectes:

	1 Gens	2	3	4	5 Molta	No s'adequa	NS/NR
Identificació dels processos clau de la seva organització							
Nomenament d'un responsable de qualitat							
Revisió periòdica de la coherència de la feina realitzada respecte la missió de l'entitat							
Formació contínua de les persones de l'organització							
Control de qualitat dels recursos materials i dels equipaments clau							

23 *La seva organització, fa servir algun sistema d'avaluació?

Sí, intern i extern
Sí, intern
Sí, extern
No
NS/NR

24 En el cas que la seva resposta a la qüestió anterior hagi estat afirmativa, el sistema d'avaluació a la seva entitat es concreta en...

... un registre d'errors comesos
... un registre de bones pràctiques
... qüestionaris de satisfacció als seus usuaris/beneficiaris
... qüestionaris de satisfacció a les persones voluntàries de l'organització
... qüestionaris de satisfacció a les persones remunerades de l'organització
... la mesura d'uns indicadors que hi ha establerts en alguns dels programes de l'organització
... l'avaluació d'objectius i/o resultats
Altres (si us plau, especifiqueu)
NS/NR

Implantació dels sistemes de gestió de qualitat

En aquesta darrera part volem saber si la seva organització té implantat algun sistema de qualitat.

25 *La seva organització ha implantat algun sistema de qualitat?

Sí
Està en procés d'implantació
No
NS/NR
En cas afirmatiu, quin?

26 * En cas que no, si l'organització té intenció d'implantar-ne algun, quin és?

ISO
EFQM
ONGambQualitat
Sistemes d'indicadors FAD
Altres sistemes d'indicadors
NS/NR
Altres (si us plau, especifiqueu)

27 Per què aquest/s?

28 *Faci una relació dels programes principals amb què treballa la seva organització.

Programa 1
Programa 2
Programa 3
Programa 4
Programa 5

29 Si us plau, valori en quin estat es troben els sistemes de gestió de qualitat que ha esmentat en la pregunta anterior. El sistema de gestió de qualitat en aquests programes està...

	1 No implantat	2 En procés d'implantació	3 Totalment implantat	NS/NR
Programa 1				
Programa 2				
Programa 3				
Programa 4				
Programa 5				

30 *En quin percentatge de l'activitat de l'organització està implantat un sistema de gestió de qualitat certificat?

NOTA: La resposta s'hauria de fer no en funció del nombre de programes en què a la seva organització s'apliquen aquests criteris, sinó en funció del pes (volum pressupostari, recursos utilitzats, nombre de beneficiaris, etcètera) que tenen aquests programes en el conjunt de les activitats de la seva organització.

0%
Menys del 25%
Entre el 25% i el 50%
Entre el 51% i el 75%
Més del 75%
100%
NS/NR

31 *Segons el seu parer, la seva organització en el procés d'implantació del sistema de qualitat s'ha trobat o es podria trobar amb les següents dificultats:

	1 Totalment en desacord	2	3	4	5 Totalment d'acord	NS/NR
Manca d'adequació del sistema de qualitat a la seva organització						
Resistència al canvi per part de les persones de l'organització						
Sensació de burocratització excessiva						
Sensació de poc valor afegit						
Sensació de rigidesa dels processos						
Sensació d'obligació						
Alt consum de recursos humans i materials						
Necessitat de més suport extern (econòmic, etc.)						
Desconeixement del sistema de qualitat						

32 *Segons el seu parer, la implantació del sistema de qualitat a la seva organització ha aportat o podria aportar...

	1 Gens rellevant	2	3	4	5 Molt rellevant	No s'adequa	NS/NR
... millora en els "serveis" que ofereix l'organització							
... elements de reflexió sobre la pròpia organització							
... millora en la comunicació entre àrees							
... organització de cada àrea							
... millora de l'eficàcia i l'eficiència de la gestió							
... protocol·lització dels processos							
... nous plantejaments i reptes							
... millora de la imatge							
... obtenció d'avantatge diferencial respecte altres ONG							
... increment del nombre de voluntaris							
... increment del nombre de socis							
... increment del nombre de donants i finançadors							
... el compliment de requisits exigits externament							

33 *Les línies d'actuació prioritàries per impulsar la qualitat haurien de ser...

	1 Prioritat mínima	2	3	4	5 Prioritat màxima	No s'adequa	NS/NR
... el foment de la formació de les persones de l'organització							
... el finançament públic i suport extern als sistemes de gestió de qualitat de les ONG socials							
... diàleg amb les administracions públiques sobre la normativa reguladora de la gestió de qualitat							
... la generació de discurs sobre la importància de la qualitat							
... la definició de polítiques de qualitat pròpies del tercer sector social.							

34 Especifiqui, si us plau, si ho considera necessari, línies d'actuació addicionals a les esmentades a la pregunta anterior.

35 Quins reptes es planteja l'organització per als pròxims dos anys en termes de qualitat?

36 Altres comentaris que cregui que poden ser d'interès al voltant de la qualitat en el tercer sector social.

Fí de l'enquesta

Gràcies per col·laborar en aquest qüestionari i en l'estudi del diagnòstic sobre l'estat dels temes de qualitat a les ONG socials.

Per a més informació pot accedir a la pàgina web de l'Observatori del Tercer Sector: **www.tercersector.net** o bé a la pàgina web de la Taula de Entitats del Tercer Sector Social: **www.taulasocial.org**

Per qualsevol dubte o comentari contacti amb nosaltres al telèfon: **93 217 72 97** i pregunti per Ana Villa (ana.villa@tercersector.net)

Referències bibliogràfiques

. Badia, Albert; Bellido, Sergio: *Técnicas para la Gestión de la Calidad*. Editorial Tecnos. 1999.

. Bautista, L. Germán; Guzmán, Francisco Javier: *Taller de procesos y procedimientos*.

. Fantova, Fernando: *Gestión de calidad en la acción voluntaria. Artículos y notas*.

. Guzmán Carrillo, Javier: *Gestión de la mejora continua en las ONG*.

. Guzmán Carrillo, Javier: *La no calidad, un riesgo demasiado alto para las ONG*.

. Àrea de serveis: *Cases d'acolliment per a dones maltractades. Indicadors d'avaluació de qualitat. Avaluació externa de qualitat dels centres de l'ICASS*. Generalitat de Catalunya: Departament de Benestar Social. Suport de la Fundació Avedis Donabedian. 2002.

. Àrea de serveis: *Centres de desenvolupament infantil i atenció precoç. Indicadors d'avaluació de qualitat. Avaluació externa de qualitat dels centres de l'ICASS*. Generalitat de Catalunya: Departament de Benestar Social. Suport de la Fundació Avedis Donabedian. 2002.

. Àrea de serveis: *Residències assistides de gent gran. Indicadors d'avaluació de qualitat. Avaluació externa de qualitat dels centres de l'ICASS*. Generalitat de Catalunya: Departament de Benestar Social. Suport de la Fundació Avedis Donabedian. 2002.

. *Avaluació externa de qualitat dels centres de l'ICASS. Recomanacions per a l'elaboració del plans de millora contínua de les residències assistides per a gent gran. Indicadors d'avaluació de qualitat*.

. *Compact. Getting it right together. Compact on Relations between Government Sector in England*.

. *Descripción y control de procesos de calidad*. Fundación Formación y Empleo (FOREM). Castilla La Mancha, 2000.

. *Education Criteria for Performance Excellence*. Baldrige National Quality Program. 2002.

. *Eines bàsiques de qualitat. Implantació efectiva d'un sistema de gestió de la qualitat segons la norma ISO 9001: 2000*. Generalitat de Catalunya. CIDEM.

. *Entitats tutelars. Indicadors d'avaluació de qualitat. Avaluació externa de la qualitat de les entitats tutelars de Catalunya*. Generalitat de Catalunya: Departament de Benestar Social. Suport de la Fundació Avedis Donabedian. 2002.

. *Excellence in View. Case Study: Youth Access. A Case Study using the EFQM Excellence Model*. European Foundation for Quality Management.

. *Excellence in View. Case Study: YMCA England. A Case Study using the EFQM Excellence Model*. European Foundation for Quality Management.

. *Identificación de las necesidades formativas para la calidad*. Fundación Formación y Empleo (FOREM). Castilla La Mancha, 2000.

. *Implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad en las ONG de Acción Social. Comparación internacional de las normas y modelos de gestión de la calidad aplicables al sector*. Documento final (resumen). Fundación Luís Vives. Con el apoyo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Marzo de 2004.

. *Indicadors de qualitat per a l'avaluació externa de centres d'atenció i seguiment en drogodependències*. Generalitat de Catalunya: Departament de Sanitat i Seguretat Social. Direcció General de Drogodependències i Sida. Suport de la Fundació Avedis Donabedian. Juny 2001.

. *La Calidad de la Formación*. Cuadernos de Trabajo. CIDE. Donostia-San Sebastián, 1991.

. *La Qualitat en l'acció socioeducativa*. Editorial Educació Social 21. 2002.

. *Manual de diseño de procesos*. Servicio de Gestión y Control de la Calidad. Universitat Miguel Hernández.

. *Manual per a equips de millora de qualitat en serveis socials*. Fundació Avedis Donabedian per a la millora de l'assistència sanitària. Amb la col·laboració de la Generalitat de Catalunya: Departament de Benestar i Família. Barcelona, gener 2000.

. *ONG con calidad*. Presentació de la norma de gestió de la qualitat (segona edició).

. *Organización y diseño de los procesos de evaluación*. Cuadernos de Trabajo. CIDE.

. *Proyecto de Plan Estratégico para el Fomento de la Calidad de las Organizaciones No Gubernamentales 2003-2005*. Consejo Estatal de ONG de Acción Social.

. *Quality Principles for voluntary Organizations*.

. *Quality Standards Task Group Newsletter. Encouraging Excellence in the voluntary sector*. March 2001.

. *Self-Assessment Workbook. Measuring Success. Encouraging Excellence in the voluntary sector*.

. *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos (ISO 9001:2000). Norma española*. Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Madrid, Diciembre 2000.

. The Eco-Management and Audit Scheme (EMAS): www.europa.eu.int/comm/environment/emas/index_en.htm

. Lloyd's Register Quality Assurance Limited (LRQA): www.lrqa-spain.com/essite/template.asp?name=esstandards_ohsas

Índex de taules i gràfics

Gràfics

Respostes segons àmbit d'actuació	12
Volum pressupostari (en euros)	12
Fases de la norma ISO 9000	16
La comunicació és fluida o molt fluida amb... (en %)	26
Es mesura el grau de satisfacció de manera formalitzada... (en %)	28
Es mesura el grau de satisfacció de manera no formalitzada... (en %)	29
Freqüència amb què es mesura el grau de satisfacció dels usuaris/beneficiaris (en %) segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)	29
Freqüència amb què es mesura el grau de satisfacció de les administracions públiques (en %) segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)	30
Freqüència amb què es mesura el grau de satisfacció de les institucions privades (en %) segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)	30
Es compta amb protocols d'actuació a seguir per... (en %)	30
Percentatge de l'activitat en què s'apliquen criteris específics de gestió de la qualitat (en %)	31
La seva organització fa servir algun sistema d'avaluació (en %)	32
Sistema d'avaluació segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)	32
Sistemes d'avaluació utilitzats (en %)	32
Valoració de la feina realitzada a l'organització sobre alguns aspectes (en %)	33
Consideració clients (en %)	34
L'organització té implantat algun sistema de qualitat? (en %)	35
La seva organització NO ha implantat un sistema de qualitat segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)	36
La seva organització SÍ ha implantat un sistema de qualitat segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)	36
Percentatge d'entitats en procés d'implantació d'un sistema de qualitat segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)	37
% de l'activitat de l'organització en què està implantat el sistema de gestió de qualitat	37
% de l'activitat en què està implantat el sistema de gestió de qualitat segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)	38
L'organització té implantat algun sistema de qualitat? Segons l'àmbit d'actuació	38
Nombre de sistemes citats per una mateixa entitat (en %)	38
Tipus de sistemes citats per una mateixa entitat (en %)	39
La seva organització té previst implantar algun sistema de qualitat? (en %)	39
Molt d'acord o totalment d'acord en què la qualitat és fonamental dins el tercer sector social segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)	44
Totalment en desacord o parcialment en desacord EN què la qualitat és una assignatura pendent de l'organització segons volum pressupostari de l'entitat (en euros)	45
Línies d'actuació prioritàries per impulsar la qualitat (en %)	46

Taules

L'univers d'estudi	11
Principis de gestió de qualitat de la norma ISO 9000	17
Conceptes clau del model EFQM	18
Principis i valors de	19
Comparació de característiques de normes i models	22
Comparació d'avantatges i inconvenients de normes i models	22
Valoració de la comunicació segons àmbits d'actuació	27
Implicació i participació de diferents públics en... (en %)	28
Importància de la qualitat segons àmbits d'actuació	40
Les dificultats en els processos d'implantació (en %)	42
Les aportacions de la implantació de sistemes de gestió de qualitat (en %)	43
Importància de la qualitat segons àmbits d'actuació	45

