

▣ XV AIEJI ▣ **WORLD CONGRESS** ★ **CONGRÈS MONDIAL**

▣ III ESTATAL ▣ **CONGRÉS DE L'EDUCADOR SOCIAL** ★ **CONGRESO DEL EDUCADOR SOCIAL**

**BARCELONA - 6-9 JUNIO 2001**



## MESA REDONDA B1. INDICADORES DE CALIDAD E INTERVENCION SOCIOEDUCATIVA

**Elisa Corral, Drecera SCL.  
Barcelona**

**CON EL APOYO DE:**



**Socrates**



**PATROCINADO POR:**



Agradecimientos a la organización del congreso por esta invitación a participar y poder explicar la experiencia de Drecera para lo que pueda servir de ayuda y orientación a otras entidades que estén interesadas en trabajar este tema.

En primer lugar quiero comentar que me siento un poco rara hablando de estos temas y utilizando un vocabulario que, en principio, nos puede resultar un poco extraño y ajeno al trabajo que realizamos como educadores y educadoras sociales, sin embargo, os puedo decir que ha sido de gran utilidad en nuestra cooperativa incorporar un lenguaje "no educativo", porque ha sido un punto de partida para la reflexión y el trabajo. La disposición para consensuar un lenguaje común ha sido una de las cuestiones básicas y más clarificadoras.

A lo largo de la exposición iré intercalando cuestiones quizá más técnicas, propias de las normas de calidad y de sus requisitos, con otras extraídas directamente de nuestra experiencia y de un largo proceso que, para animaros, os diré que no tiene que ser tan largo ni tan costoso y cuya clave está en simplificar y aplicar el sentido común, que no siempre es el más común de los sentidos.

### **¿QUÉ ES UN SISTEMA DE CALIDAD?**

No es ni más ni menos que establecer un método de trabajo, una estructura dentro de la organización con un reparto de responsabilidades y unas secuencias que aseguren " que lo que decimos que hacemos, lo hacemos realmente y se puede verificar".

Esta idea es muy importante, por ejemplo, a la hora de transmitir y de hacer partícipe a todo el personal que trabaja en nuestros servicios. Pasar una auditoría de calidad, no es pasar un examen que estamos obligados a aprobar y en el que se va a poner en tela de juicio la calidad de nuestro trabajo educativo, ni si lo hacemos mejor o peor. Para esto cada organización debe de dotarse de las herramientas que le parezcan más útiles y que pueden pasar por el trabajo en equipo, una supervisión externa y/o un análisis continuado de la practica educativa.

En los procesos de certificación lo que se audita y valora es el desarrollo de los procesos de trabajo, desde el diseño de un proyecto determinado o de un servicio más estable, por ejemplo, pasando por la ejecución, repito, en términos de procedimientos de trabajo y acabando por evaluar el grado de satisfacción del cliente. A sí mismo nos hemos de dotar de un sistema, de unas herramientas que permitan detectar y prever los fallos, incidencias o como cada uno le quiera llamar, para buscar y pensar una solución y trabajar, de esta manera, en clave de mejora.

Seguro que lo que digo no es nuevo para nadie. Pues bien, se trata de escribirlo, de escribir qué es lo que queremos hacer para mejorar y para asegurar que los procesos principales se desarrollan siempre de una misma manera tal y como estaba planificado, y cada persona sabe siempre cuál es su responsabilidad, lo que tiene que hacer y cómo lo tiene que ejecutar.

Volvamos de nuevo a la idea del cliente. En este punto me quiero detener, porque además nos puede servir de punto de partida en nuestras organizaciones, y por qué no decirlo, es donde nos hemos encontrado con un punto de dificultad que, no lo negaré, no tenemos del todo solucionado.

Es a partir de aquí, además, desde donde iré intercalando ejemplos de indicadores de calidad, entendida ésta tal y como os he explicado anteriormente.

El trabajo para diseñar un sistema de calidad ha de comenzar haciendo un análisis, lo más certero posible, de nuestra entidad, asociación, cooperativa o cualquiera que sea la fórmula jurídica de nuestra organización. Este análisis tiene que incluir:

- *¿Quiénes somos?, ¿cómo nos vemos?, ¿cómo nos ven los demás?, ¿qué es lo que hacemos mejor?, ¿cuáles son nuestros agujeros o déficits?* En definitiva y en palabras más técnicas un análisis DAFO: puntos débiles, puntos fuertes, amenazas y oportunidades.

A partir de aquí se ha de definir o redefinir las metas y los objetivos, que como bien sabemos todos y todas, no es otra cosa que explicitar qué queremos hacer y hasta dónde queremos llegar. Aquí ya podríamos señalar los primeros indicadores, por ejemplo, el grado de cumplimiento de estos objetivos, el grado de cumplimiento presupuestario.

Sé que puede parecer que estoy diciendo obviedades, pero no quisiera dar nada por sentado, y me consta que esto no siempre se da.

Determinar quién es nuestro cliente y qué necesidades tiene, qué espera de nuestros servicios. Aquí nosotros hemos hecho, aunque parezca mentira y después de mucho debatir, la siguiente distinción:

- *Cliente que paga:* supongo que en la mayoría de los casos, al menos para Drecera, son las diferentes administraciones públicas las que financian (mejor en unos casos y peor en otros) nuestros servicios. En este punto es donde hemos encontrado mayor dificultad para definir objetivos que mejoren la satisfacción del cliente.

Nosotros hemos encontrado poca documentación al respecto y un cierto despiste entre los diferentes experto/as consultados, ya que tenéis que pensar que los sistemas de calidad se crearon y pensaron para empresas de productos en los que es más fácil establecer mecanismos para medir esta

satisfacción: servicios post-venta, análisis de reclamaciones, volúmenes de facturación, etc.

Recientemente, en el 2000, se han modificado desde los organismos competentes, los requisitos de las normas ISO para adaptarlas a empresas de servicios.

Vivimos en la época de los "servicios"; el 75% de los empleos se dan en el sector servicios. A pesar de este dato, está resultando difícil, a propios y a extraños, al menos bajo mi punto de vista, que los requisitos y los consultores se adecuen a empresas de servicios socioeducativos de atención a las personas como los nuestros, en tanto en cuanto nuestro particular cliente es la Administración, ya que contrata nuestros servicios y ellos, por la parte que les toca, al menos de lo que yo conozco, no tienen establecidos unos criterios de calidad para contratar proveedores (que es lo que somos). Ultimamente, sí es cierto, se oye más frecuentemente que poco a poco irán teniendo en cuenta la contratación de entidades que, como mínimo, estén certificadas.

No quiero pecar de ingenuidad, pero intuyo que esto también se puede convertir, mal utilizado, en un arma de doble filo y en una trampa. Por eso, y aprovechando la oportunidad que me ofrece el lugar público que ocupo en este momento, reivindico que desde la Administración se financien totalmente estos procesos, para que todas las entidades, grandes o pequeñas, estén en igualdad de condiciones al menos en este aspecto.

No hay que olvidar que esto cuesta dinero y estamos hablando de un sector que creo conocer bastante, no sólo muy atomizado y con empresas pequeñas, sino bastante en precario en cuanto a recursos. Nuestro cliente debe ser el primer interesado y el principal beneficiado.

- *Cliente.* Aquí tengo el problema de qué término utilizar. Los más habituales, y para entendernos, suelen ser beneficiarios, destinatarios, usuarios etc. En Dreccera nos referimos directamente a los niños, niñas y familias (sujetos de la acción educativa) o participantes en nuestros proyectos o servicios. Los primeros conceptos dan una idea más de pasividad. En cualquier caso no me detendré aquí, ya que no hace al caso.

Quizá éste sea nuestro punto más fuerte y al que seguro le dedicamos o podemos dedicar más atención, ya que tenemos o podemos señalar indicadores que den cuenta del grado de satisfacción de estos clientes, que son el objeto de nuestro trabajo y la parte más importante, por ejemplo, el grado de adecuación de lo que ellos explicitan como necesidad o expectativa y lo que nosotros les ofrecemos.

Finalmente está el otro tipo de cliente, que es el "cliente interno". El personal que trabaja en nuestros servicios.

La satisfacción del personal adscrito a los servicios condiciona el desarrollo de las actividades y, en definitiva, el éxito de toda la organización en relación a los objetivos educativos y de calidad en relación a la mejora continua de nuestro trabajo.

Algunos indicadores pueden ser:

- *La percepción subjetiva:* lo que los profesionales sienten;
- *Algunos más objetivos aunque indirectos:* índices de absentismo laboral,
- *Participación y motivación* en planes formativos,
- *Canales y niveles de comunicación* dentro de las entidades,
- *Remuneraciones y reconocimientos,*
- *Grado de implicación* y cómo se asumen las responsabilidades.

Llegados a este punto quiero resaltar, de nuevo, la importancia que tiene que los equipos directivos o de gerencia sean los primeros que tengan claro lo que quieren hacer, la importancia de implantar sistemas de calidad que garanticen y aseguren el desarrollo de los diferentes procesos y de que se establecen mecanismos de detección de incidencias, fallos, cosas que no funcionan como se había previsto. Una vez detectadas los fallos, se han de establecer acciones correctoras que determinen el análisis de las causas del problema, la propuesta de solución y el mecanismo de evaluación para saber si la solución al problema era el adecuado. Puede ocurrir que el análisis del problema no haya sido acertado o que la solución no era la apropiada.

El sistema, si está bien establecido, también permite que estas acciones sean de carácter preventivo, lo que favorece adelantarse a los hechos y evitar llegar a situaciones problemáticas o de más o menos conflicto.

Pondré un ejemplo de mi práctica, que tiene que ver con el ámbito residencial: cuántas veces hemos perdido el tiempo buscando documentos importantes relativos a un niño, porque no sabíamos dónde lo guarda el tutor, en qué carpeta está.

Otras veces hemos repetido una gestión que ya había hecho otro compañero porque, por ejemplo, no había dicho a nadie o no había dejado anotado que la había hecho.

Otro ejemplo: llego a la "resi" y me encuentro con que hay una receta médica y hay que ir a la farmacia. Voy, la compro, vuelvo y, cuando la guardo, veo que hay tres cajas de lo mismo a medio empezar y que hubieran servido. Hemos gastado tiempo y dinero.

La administración de medicamentos siempre es un problema: se lo han dado, sí se lo han dado, ¿alguien sabe algo? No está apuntado (caso de haya un registro). En fin, hay un largo etc. de cuestiones que no hace falta que os explique y que bien podéis extraer de vuestras realidades.

La pregunta es: "¿una certificación es una garantía de calidad?" Si se hace por cubrir el expediente, porque adorna el curriculum de la entidad, o porque nos sitúa en una mejor posición ante la Administración, la respuesta es no.

Ahora bien, cuando oigo que alguien se lo plantea, de entrada ya indica que hay una preocupación que a buen seguro pasa por una motivación y un interés por querer mejorar y cuando alguien quiere hacer algo mejor, es porque es consciente de que no todo lo hace bien.

Digo todo esto porque creo que está profundamente unido al planteamiento de este congreso. Lo que he querido plantear da cuenta de una determinada postura ética ante lo profesional y el desarrollo de la práctica educativa, puesto que trabajamos en clave de mejora en beneficio de los niños, niñas, jóvenes o cualquiera que sea el sujeto de la educación.

Respecto a los indicadores de calidad, es importante para mí insistir en distinguir la calidad en los procesos de la acción educativa y la calidad de la propia acción.

Una pasa por procedimentar los servicios dando respuesta a quien contrata los servicios, teniendo en cuenta sus requisitos y lo que esperan de nosotros, por ejemplo la Administración exige que los informes de seguimiento se presenten puntualmente cada seis meses, pues bien, cada seis meses quiere decir que no son ocho ni diez y esto repercute seriamente en nuestra relación con el que paga, y si hay que presentar 20 informes que tiene que realizar 10 educadores/as, si uno se retrasa afecta directamente al encargo que tiene que cumplir la institución. Y es un indicador de calidad, por ejemplo, el grado de cumplimiento en la entrega de la documentación que se nos requiera.

El otro pasa, como ya apuntaba al inicio, por el trabajo en equipo, el establecimiento de planes de trabajo de la institución fijando objetivos medibles anuales, por ejemplo; fijarse objetivos educativos individuales, y evaluarlos, cosensuarlos para que todos vayamos a una, respetar acuerdos, que un educador/a pueda plantear sus dificultades en las reuniones de equipo, En definitiva, dotarnos de los mecanismos internos y externos para que continuamente nos preguntemos por la calidad de lo que hacemos, fijando cada entidad los indicadores que se adecuen a lo que tenemos entre manos y a lo que queremos hacer.

Otro indicador de calidad es la adecuación de los profesionales que trabajan en los servicios. Definir perfiles y puestos de trabajo, ayudar a saber qué necesitamos en cada lugar y por lo tanto qué profesionales buscamos que nos aseguren, dentro de lo que cabe, que esa persona está preparada y es competente para lo que queremos.

Establecer necesidades formativas y elaborar planes de formación que permitan mejorar las competencias de los trabajadores y de las trabajadoras

es otro indicador de calidad. Una empresa, una entidad, una asociación (para los que no les gusta la palabra empresa) que tiene interés en la formación permanente de los que allí trabajan es una empresa que desde la ética quiere hacer mejor su trabajo.

Un equipo cohesionado, con inquietudes, que saben y trabajan sobre sus propios límites, un buen clima laboral, casi podría asegurar que es una garantía de éxito para el logro de objetivos de cualquier proyecto y servicio, y estoy segura de que ofrecen calidad.

Es muy difícil concretar indicadores, porque somos cada uno de nosotros quien debe encontrarlos. Pero la intención era dar pistas desde la experiencia de Drecera.

No quiero dejar de mencionar la necesidad de marcarse indicadores, que nos sean apropiados, a nivel económico.

Todo esto significa querer mejorar, trabajar en clave de mejora continua, no sólo para que nos digan lo bien que lo hacemos, sino porque nos importa cómo realizamos el trabajo educativo.

Finalmente, unos consejos para quien quiera iniciar un trabajo de implantación de un sistema de calidad de procesos de trabajo:

- *Tenerlo claro*
- *Buscar un experto/a que nos ayude.* En este punto os aconsejo que pidáis diferentes presupuestos, curriculum del experto/a, que garantice que han hecho lo mismo para empresas del mismo sector y que tengan servicios parecidos a los nuestros. No tengamos vergüenza, vamos a pagar por ello y tenemos que estar seguros de que no van a "marear la perdiz".
- *Dotarse de los recursos económicos*
- *Analizar la organización*
- *Implicación y compromiso* por parte de la Dirección
- *Que esta misma Dirección inicie un plan formativo adecuado*
- *Transmisión,* desde el principio y continuamente, al resto de los profesionales con el objetivo de conseguir la implicación de todo el mundo. No os olvidéis de que será un fracaso si no se consigue que el proyecto sea de todos, que todos asuman sus responsabilidades
- *Estructurar el propio sistema de calidad.* En este punto os recuerdo: simplificación, sencillez y mucho sentido común. No tiene que servir para complicarnos la vida, sino para aumentar la efectividad, la eficacia y la agilidad.
- *Implantación*
- *Escoger la empresa certificadora*
- *Certificación y,* finalmente, aquí empieza lo bueno,
- *Mantenerlo para que sea realmente útil*

■

---

Este proyecto se ha llevado a cabo con el apoyo de la Comunidad Europea

El contenido de este proyecto no refleja necesariamente las opiniones de la Comunidad Europea, ni implica ninguna responsabilidad de su parte