

Els costos de la qualitat a les ONG socials



DOCUMENTS DEL TERCER SECTOR SOCIAL

DOCUMENTS DEL TERCER SECTOR SOCIAL Els costos de la qualitat a les ONG socials Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

Els costos de la qualitat a les ONG socials

DOCUMENTS DEL TERCER SECTOR SOCIAL

D2



EN COL·LABORACIÓ AMB



Observatori del Tercer Sector

AMB EL SUPORT DE



Diputació Barcelona
xarxa de municipis



Generalitat de Catalunya



Ajuntament de Barcelona

 Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

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 3000 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

D2 - Els costos de la qualitat a les ONG socials

Els costos 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 www.observatoritercersector.org

EQUIP DE RECERCA Pau Vidal (coordinador), Ana Villa, Cristina Simon, Joseba Aginagalde, Cira Piquer, Lluís Pou

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

© Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

Barcelona, setembre 2008

AMB EL SUPORT DE Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona i Ajuntament de Barcelona

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

IMPRESSA Icària Arts Gràfiques

DIPÒSIT LEGAL: B-43320-2008

Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

www.taulasocial.org

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

Els costos de la qualitat a les ONG socials

DOCUMENTS DEL
TERCER SECTOR
SOCIAL

D2

Índex

Continguts

Presentació	10
Introducció	11
La recerca	12
La Taula d'Entitats del Tercer Sector Social	13
L'Observatori del Tercer Sector	13
Origen de l'estudi	14
Objectius	14
Metodologia i fases	14
Valors d'aportació	16

La qualitat a les entitats socials

Què s'entén per qualitat	19
La qualitat com a procés de millora contínua	20
Les certificacions	23
Els principals sistemes	23
Els sistemes de qualitat i les certificacions a les entitats	24

La qualitat a la pràctica: realitats i experiències

En busca de la millora	27
La influència dels factors externs:	
la importància de les demandes i requisits legals	27
L'estructuració dels equips per a la implantació de la qualitat	31
La implicació de la direcció	31
La participació de l'equip en la implantació	31
La persona responsable de qualitat	32
La convivència d'alternatives cap a la qualitat	34
El suport a les entitats	35
L'acompanyament en els processos	35
La creació d'indicadors en l'àmbit sectorial	36
Les despeses directes	37
La despesa directa en qualitat	37
La formació per a la millora de la qualitat	37
El plantejament del finançament	38
El finançament i les seves problemàtiques	38
Els criteris d'imputació de costos	39
La dispersió territorial en el procés d'implantació	40
La qualitat com a procés de millora i transmissora de valors	41
Situacions a evitar	43
Una visió general des de les entitats	44

Impacte i beneficis de la qualitat

Què s'entén per beneficis / impacte	47
Impacte en la gestió organitzativa	48
Impacte en els serveis	48
L'impacte de la qualitat en el servei prestat	48
L'impacte de la qualitat en el nombre de serveis	48
L'impacte de la qualitat en la forma de la prestació	49
Percepció dels implicats	49
Persones usuàries o beneficiàries	49
Administracions públiques i empreses	50
Altres organitzacions	50
Persones remunerades	50
Altres impactes	50
Les conseqüències de la no qualitat	51

Els factors de cost

Què s'entén per cost de la qualitat?	53
Què s'entén per factors de cost?	53
La interrelació entre els factors de cost	54
Els factors de cost quantitius	55
Hores de dedicació	56
Nombre de persones implicades	57
Dispersió de programes i ubicacions	57
Formació	57
Assessoria externa	58
Demandes externes	58
Altres factors de cost quantitius	58
Els factors de cost qualitius	59
La implicació de la direcció i els òrgans de govern	60
Àrees de millora	60
Cultura organitzativa	60
Comunicació interna	60
La trajectòria en qualitat	60
Tipus de sistema implantat	61
Els costos de la qualitat: un fenomen multidimensional	61
Estimació d'interval·ls de costos de la qualitat	62

Models a partir dels factors de cost de la qualitat

Explicació de la metodologia de modelització	65
Model A	65
Model B	67
Model C	68
Model D	69

El finançament de la qualitat

Situació del finançament	73
La necessitat de suport	73
Anàlisi d'alguns programes de suport a la qualitat	74
Algunes idees al voltant d'un programa de suport de l'administració pública a la qualitat del tercer sector social	77

Reflexions finals al voltant dels costos de la qualitat

Annexos 84

Equip de treball i calendari del projecte	85
Guió d'entrevista	86
Treball de camp realitzat	91
Qüestionari genèric per entitats de base	92
Definicions i conceptes	106
Referències bibliogràfiques	109
Índex de taules i gràfics	111

Presentació

Des de l'inici de la Taula del Tercer Sector, el juliol de 2003, la millora de la qualitat de les organitzacions i dels serveis ha estat una preocupació que s'ha concretat en diversos actes i publicacions, amb un equip de treball molt actiu.

Les entitats del tercer sector social apostem per l'excel·lència en la nostra acció. Els recursos que tenim - escassos i provinents dels ciutadans, bé sigui via impositiva o com a donació- ens obliguen a la màxima eficiència i rigurositat. Però també les persones amb les què treballem, mereixen la màxima consideració i eficàcia en la nostra intervenció i acompanyament, i per tant són motiu d'autoexigència.

Aquest llibre és fruit d'un estudi qualitatiu en les organitzacions i federacions del tercer sector social que pretén estimular la cultura de qualitat i millora de gestió, i evidenciar els principals factors i costos que comporta la implementació interna de la qualitat i focalitzar el suport necessari que l'administració ha de donar, en el context de responsabilitat compartida en l'atenció als col·lectius més fràgils de la nostra societat. La publicació vol oferir elements per a la reflexió, i també per a la posada en pràctica, amb instruments aplicats a les nostres organitzacions.

Més enllà dels sistemes i certificacions necessàries en el context social i econòmic que vivim, millorar la qualitat de les entitats és generar valors i actituds internes que predisposin a abraçar petits o grans canvis que beneficien destinataris-actors, treballadors-voluntaris, i col·lectius als quals representem. És abordar la millora de gestió de totes les parts de l'organització, liderada pels seus directius de manera estratègica i no puntual.

Volem agrair finalment a l'Observatori del Tercer Sector el repte en realitzar una recerca poc convencional i els resultats aportats, i a tota la Comissió de Qualitat de la Taula, les discussions i revisions que han enriquit considerablement l'estudi.

Esperem que aquesta nova publicació de la Taula ens permeti endinsar-nos en l'apassionant i responsabilitzador món de la qualitat, i engresqui a totes les entitats a millorar la seva gestió de manera permanent, com a exigència inseparable de la nostra identitat.

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

Introducció

La qualitat a les entitats del tercer sector social s'ha convertit en un dels reptes fonamentals en els darrers anys. Més enllà de la certificació (ISO 9001, EFQM, ONGambQualitat, etc.) les organitzacions estan treballant per a millorar les seves accions i el seu funcionament diari. L'establiment d'un procés de millora contínua és l'objectiu final de moltes d'aquestes entitats.

La publicació que presentem "Els costos de la qualitat a les ONG socials" representa una línia de continuïtat respecte l'estudi anterior "L'estat de la qualitat a les ONG socials" també fruit de la col·laboració entre la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social i l'Observatori del Tercer Sector. En aquell cas, es tractava d'un diagnòstic sobre l'estat de la qualitat a les entitats. En aquesta ocasió, s'analitzen els costos que comporta la incorporació de millores enfocades a la qualitat.

Els costos de la qualitat són diversos i moltes vegades no són fàcilment identificables. Sovint no s'expliciten i passen desapercebuts, però les entitats hi han de fer front igualment. Per això és important poder identificar-los i fer-los visibles. Per a abordar la qualitat i els seus costos a les entitats, aquest estudi inclou una primera part sobre la qualitat a les entitats socials, el procés de millora contínua i una anàlisi dels principals sistemes i les certificacions de qualitat. A continuació, es presenten alguns dels principals aspectes relacionats amb aquests processos i s'acompanyen de les experiències sorgides de les converses amb les entitats que han iniciat aquests processos. Aspectes com les demandes dels finançadors, l'estructuració dels equips, l'acompanyament en els processos o el plantejament del finançament són alguns dels temes tractats. El capítol següent planteja l'impacte que la qualitat suposa per a les

organitzacions, que poden veure com sorgeixen diversos beneficis en els diferents àmbits de la seva activitat, principalment en la gestió organitzativa, els serveis oferts i per tant, en la percepció que els seus implicats tenen de l'organització.

A partir del següent capítol, es plantegen els diferents factors de cost, és a dir, aquells factors que fan que el cost de la qualitat sigui menor o major. A partir de la combinació entre aquests, es poden donar diferents situacions a les entitats. Per això a continuació es plantegen quatre possibles models, en què cada un planteja una situació diferent resultat de les diverses combinacions d'alguns dels factors de cost. S'adjunta també una eina per a l'autoreflexió sobre la influència dels factors de cost, per a que cada entitat pugui fer una valoració de quina és la seva situació, i pugui reflexionar a través d'algunes pautes sobre com l'afecten els diferents factors. Per acabar, es reflexiona sobre la situació del finançament a les entitats i s'analitzen alguns programes de suport a la qualitat. Per concloure, es presenten algunes reflexions finals al voltant dels costos de la qualitat.

En aquest estudi ha estat clau el contacte amb les diverses entitats membres de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. D'aquesta manera s'ha donat la veu a les diverses entitats entrevistades, així com a aquelles que han pogut respondre al qüestionari en línia que s'ha habilitat amb aquesta finalitat.

Esperem que aquesta publicació sigui útil per a visualitzar aquells costos relatius a la millora a les entitats i els esforços que s'estan realitzant en aquest sentit.

Pau Vidal
Coordinador
Observatori del Tercer Sector

Ana Villa
Responsable del projecte
Observatori del Tercer Sector

La recerca

D2

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 al 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 26 organitzacions de segon nivell que representen més de 3.000 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 l'enfortiment del tercer sector.

Les actuacions de les entitats van dirigides a col·lectius com: infància i família, dones, joves, gent gran, persones discapacitades, malalts crònics, drogodependents, immigrants, refugiats i asilats, minories ètniques, reclusos i ex-reclusos, persones amb dificultats d'inserció sociolaboral, persones sense sostre, 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.

Podeu trobar més informació sobre la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya a www.taulasocial.org.

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 alhora que formula propostes a la Junta Directiva de l'organització.

Aquest grup de treball centrat en el tema de la qualitat, 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 per la defensa d'un model de gestió propi del sector. 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.

L' Observatori del Tercer Sector

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

L'OTS neix el 2001 amb el Llibre blanc del tercer sector cívic-social i té com a eix central la recerca. La recerca permet obtenir coneixement sobre la realitat del tercer sector i les seves organitzacions.

Així, les línies de treball de l'entitat se centren en tres àmbits:

-L'estructuració del tercer sector: per exemple, temes com diagnòstics sectorials, identificació i visualització d'entitats, organitzacions de segon nivell, tercer sector i societat...

-El funcionament de les organitzacions: per exemple, temes com òrgans de govern, la qualitat, reflexions d'entitats, voluntariat, transparència, medicació d'impacte, gestió i desenvolupament de persones...

-Els àmbits d'interès del tercer sector: per exemple, temes com joventut, cooperació al desenvolupament, banca ètica, medi ambient, social, cultural...

Aquests tres àmbits es treballen a partir de diferents enfocaments: el territorial (Catalunya, Espanya i comparatiu internacional); el sectorial (per exemple, temes com joventut, cooperació al desenvolupament, banca ètica, medi ambient, social, cultural...); i les activitats (l'OTS a més de la recerca realitza publicacions, jornades, docència, acompanyaments a entitats...).

Podeu trobar més informació a www.observatoritercersector.org.

Origen de l'estudi

La Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya treballa, entre d'altres, per la consolidació de les entitats del tercer sector social. Una de les seves línies de treball és la qualitat.

Per treballar en aquesta línia es va crear el grup de treball de qualitat, que defensa un model de gestió de les entitats basat en la qualitat, eficient en la consecució de la seva finalitat i socialment transparent. Entesa la qualitat com uns dels pilars de la defensa d'un determinat model de gestió propi del sector, aquest grup té com a objectius debatre i proposar un pla de treball per abordar i impulsar la gestió de la qualitat al tercer sector social. Per això treballa en la definició dels criteris de qualitat i transparència del sector i per reforçar els valors que aporta el sector en la gestió i prestació de serveis.

El grup de treball de qualitat, al llarg de la seva trajectòria, ha realitzat ja diverses actuacions. Una de les principals ha estat la publicació de l'Estat de la qualitat a les ONG socials, editat per la Taula a partir d'un estudi realitzat per l'Observatori del Tercer Sector.

Per a donar continuïtat a la línia de treball iniciada en aquest sentit, es va decidir plantejar i realitzar Els costos de la qualitat o les ONG socials.

Objectius

En aquesta recerca s'han plantejat els següents objectius principals:

A. Identificar quins són els diferents elements que determinen el cost de la qualitat a les organitzacions del tercer sector social.

B. Valorar i palesar la importància dels diferents elements de cost de la qualitat, tant implícits com explícits.

C. Modelitzar a partir dels costos de qualitat identificats.

D. Proporcionar a les administracions públiques eines per visualitzar el cost real de la qualitat a les organitzacions.

E. Identificar possibilitats de suport des de les administracions públiques a les organitzacions.

Metodologia i fases

Fases i calendari

La recerca s'ha desenvolupat entre els mesos de maig del 2007 i febrer del 2008 (veure annex I) i ha comptat amb cinc fases que es descriuen a continuació. Aquestes combinen la reflexió prèvia, el contacte i el treball amb les organitzacions i l'anàlisi dels resultats, entre d'altres.

Fase I. Definició del projecte i recerca bibliogràfica

El primer pas per a començar la recerca va ser la definició de les característiques, objectius i plantejament del projecte. A partir d'aquí es va fer una cerca d'informació sobre la qualitat, la seva implantació a les organitzacions i els seus costos, a través de la selecció de diferent bibliografia sobre el tema.

Fase II. Identificació d'organitzacions

En aquesta fase es va fer una identificació d'organitzacions fonamentada en el coneixement previ de l'OTS sobre les organitzacions socials catalanes. A més, es va utilitzar la informació recollida durant el treball de camp de la recerca prèvia per a l'elaboració del diagnòstic sobre l'estat de la qualitat a les ONG socials.

La selecció d'organitzacions va seguir diferents criteris, que es descriuen a continuació:

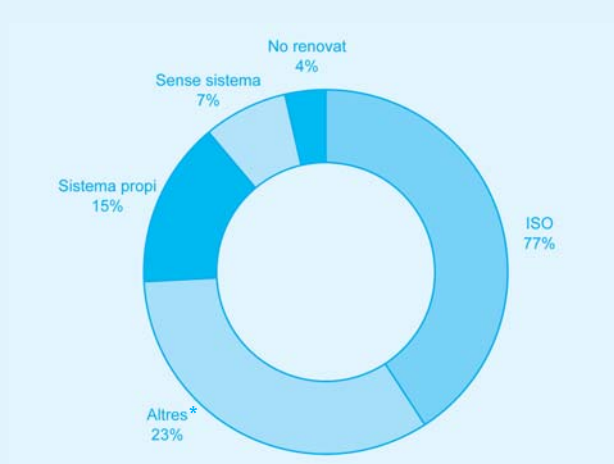
El grau de consolidació de l'organització

Es va tenir en compte la trajectòria de l'organització i també el grau d'implantació de la qualitat a l'entitat.

Per a garantir la diversitat es van seleccionar entitats en procés d'implantació d'un sistema de qualitat, entitats amb un sistema ja implantat, i algunes entitats sense un sistema de qualitat però que treballen per a fomentar la qualitat a la seva organització.

Al gràfic es poden veure els diferents sistemes implantats per les entitats entrevistades:

GRÀFIC I: Implantació de sistemes de qualitat a les entitats entrevistades (en %)

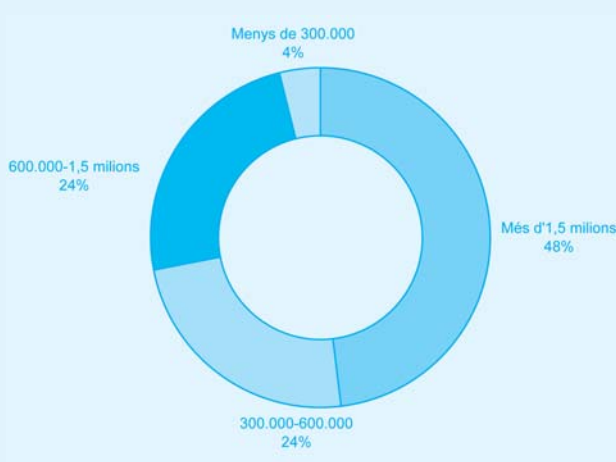


*Aquests inclouen EFQM, ONGambQualitat, EMAS, Indicadors ICASS, Q de Qualitat mediamambiental, FAD i propi.

La dimensió organitzativa

Es va prendre com a variable de referència el volum pressupostari de l'organització, per tal de visualitzar la situació d'organitzacions diverses en aquest sentit.

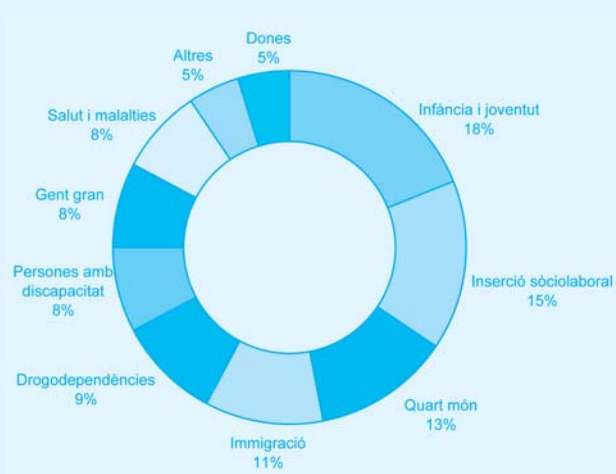
GRÀFIC II: Volum pressupostari de les entitats entrevistades (en €)



La tipologia d'activitats realitzades

Es van recollir els àmbits que componen les entitats de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. En el següent gràfic es poden veure els àmbits d'activitat de les organitzacions entrevistades:

GRÀFIC III: Àmbits d'activitat de les entitats entrevistades (en %)



Fase III. Anàlisi prèvia sobre els factors de cost a estudiar

En paral·lel a la selecció de les entitats es va fer una primera identificació i definició dels factors de cost de la qualitat, tant implícits com explícits, ja fossin quantitius com qualitius.

Es va fer una anàlisi en profunditat i una definició acurada sobre cadascun d'ells i del seu impacte a l'organització.

L'aproximació als factors de cost es va completar amb una breu definició de cada un d'ells i es van treballar conjuntament al Grup de Treball de Qualitat de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social.

Aquesta fase va finalitzar amb l'elaboració del guió d'entrevista per a la visita a les organitzacions (veure annex II). A més, es va fer una mostra amb dues organitzacions que va servir per fer algunes esmenes abans de començar el treball de camp.

Fase IV. Treball de camp comparat

Es va contactar amb les entitats seleccionades i finalment es van entrevistar 27 organitzacions (veure annex III), garantint la representació dels diferents criteris establerts.

L'equip de treball va visitar cadascuna de les organitzacions i es va recollir informació relativa a una sèrie de variables que van ser utilitzades posteriorment per fer la comparació entre organitzacions. A més, el contacte amb les entitats va permetre poder detectar aspectes relatius a l'impacte de la qualitat, així com els aprenentatges i dificultats de les organitzacions en aquest tema.

Cal destacar la col·laboració de les entitats en la descripció de la seva experiència i el lliurament de la informació, imprescindible per a fer l'anàlisi posterior i l'elaboració de l'informe.

El resultat d'aquesta fase va consistir en l'elaboració d'una base de dades amb la recopilació de tota la informació sobre les entitats.

A més a més, es va fer un esforç per involucrar a les organitzacions de menor dimensió. Per això es va elaborar un qüestionari electrònic i se'n va fer difusió a través de les entitats de segon nivell i d'alguns portals d'Internet. L'objectiu era sensibilitzar i difondre la importància de la qualitat, a més de tenir una percepció des de les organitzacions a les que no s'havia arribat amb les entrevistes. (Veure annex IV).

Fase V. Anàlisi dels resultats i elaboració de l'informe

Després del treball de camp, i durant l'anàlisi dels resultats, es va dur a terme una sessió de treball i reflexió amb l'objectiu que els diferents membres de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya fessin aportacions en la fase d'anàlisi d'informació.

Concretament, es va treballar sobre els costos de qualitat identificats i sobre la valoració feta des de les organitzacions dels processos d'implantació de la qualitat a l'organització, entre d'altres, amb alguns exercicis plantejats a partir de la informació recollida en l'estudi.

Paral·lelament, es va treballar en l'elaboració de continguts i en la integració de tota la informació que es presenta i que ha de permetre continuar impulsant la qualitat a les seves organitzacions.

Valors d'aportació

La qualitat s'ha plantejat els darrers anys com un dels reptes a afrontar des de les organitzacions socials catalanes. Els processos de professionalització, així com el creixement i la maduració del tercer sector social han influït en aquest fet. La importància del desenvolupament d'una cultura de qualitat va quedar palesa al 1r Congrés del Tercer Sector Social celebrat el març de 2007. En aquest espai diferents entitats van plantejar quina havia estat la seva experiència en la implantació de la qualitat a les seves organitzacions.

El coneixement sobre la situació actual de les entitats socials catalanes en relació a la qualitat contribueix al fet que les entitats puguin millorar i desenvolupar-se en aquest sentit. Per això, s'ha plantejat aquesta recerca comparativa a partir de casos, treballant directament amb les organitzacions en la identificació dels costos que té la qualitat. La recerca combina les aportacions d'organitzacions amb evolucions diverses i, de dimensions i àmbits d'actuació variats.

La implantació de la qualitat a les entitats comporta diversos costos (assessoria en processos d'implantació, dedicacions del responsable de qualitat, formació, etc.) que és necessari conèixer i considerar per garantir la sostenibilitat del procés d'implantació.

La consciència de les organitzacions socials sobre els costos de la qualitat els permet valorar-la i veure quin és l'impacte que té la implantació d'aquesta a l'entitat.

Hi ha força organitzacions que sovint són prestadores de serveis i que compten amb encàrrecs des de les administracions públiques. Per tant, és fonamental que aquestes últimes reconeguin tots els costos que té per a les entitats la implantació de la qualitat. La identificació de possibilitats de suport a les entitats des de les administracions pot fer possible un major grau d'ajustament a les necessitats de les organitzacions.

La qualitat a les entitats socials

D2

Què s'entén per qualitat

A continuació es presenten diverses definicions relacionades amb la qualitat a les organitzacions: la política de qualitat, el sistema, la gestió de la qualitat...

Entenem com a qualitat el conjunt de característiques d'una entitat que li confereixen l'aptitud per satisfer les necessitats establertes i les implícites.

Per a promoure la qualitat a una organització s'estableix una política de qualitat, és a dir, directrius i objectius generals relatius a la qualitat expressats formalment per la direcció.

Aquesta política estarà gestionada pel sistema de qualitat, que és l'estructura organitzativa: procediments, processos i recursos necessaris per implantar la gestió de qualitat.

La gestió de la qualitat d'una organització són el conjunt d'activitats de la funció general de la direcció que determinen la política de qualitat, els objectius i les responsabilitats, i que s'implanta per mitjans tals com: la planificació, el control, l'assegurament i la millora en el marc del sistema de qualitat.

D'una forma més operativa, diferents entitats entrevistades presenten diferents visions sobre què representa la qualitat a les seves entitats. Les definicions aportades per les organitzacions permeten visibilitzar diversos enfocaments:

TAULA 1. Enfocaments de la qualitat envers...

Persones usuàries / destinatàries

Estructuració i sistematització

Avaluació de l'acció

Increment de l'eficàcia i l'eficiència

Equip remunerat

En la seva definició de qualitat, les diverses entitats entrevistades han posat l'accent en una o altra qüestió. Els diferents temes tractats s'exposen a continuació.

Enfocament a les persones usuàries / destinatàries de l'acció de l'entitat. En aquest cas, es remarca la idea de treballar amb qualitat amb la finalitat de poder atendre de la millor manera possible a les persones usuàries:

"És un valor afegit el fet de prestar els serveis per a cobrir les expectatives i necessitats de les persones usuàries. És el com ho fem. Facilita un bon treball i un bon servei."

"Qualitat vol dir oferir el millor servei possible".

"Parlem de qualitat en relació a dos eixos: Una primera que tracta de la importància de l'eficàcia i de l'eficiència en el treball. Una segona que té a veure amb l'horitzó de millorar la manera de donar resposta a les necessitats de les persones destinatàries i usuàries".

"És una manera de treballar que ens ajuda a gestionar millor i a atendre millor a les persones usuàries".

"Sistema unificat que garanteix que l'organització treballa sota paràmetres estandarditzats i comuns per tal de garantir la satisfacció del client i la bona marxa dels serveis, tot reduint els errors i les incidències".

"Allò que permet que els objectius de l'organització es puguin complir amb el mínim de riscos (pèrdua de treballadors, etc.) i que l'usuari pugui sentir i percebre que ha millorat".

"És una manera de treballar i de fer. Una manera de sistematitzar per a millorar contínuament i satisfer a les persones usuàries (persones beneficiàries, treballadores, voluntàries...). És quelcom transversal. Millora l'eficàcia i l'eficiència".

"Consisteix en donar el servei adequat a les persones que atenem. La millor atenció possible. Organitzant l'entitat de la manera més adequada per a donar aquesta atenció de qualitat".

Enfocament a l'estructuració i sistematització.

En aquest cas, es reforça la importància de "posar ordre" a l'entitat i establir procediments:

"És una millora contínua. Ajuda a ordenar, clarificar la nostra imatge, la nostra missió. Ajuda a crear una estructura de gestió. Ens proporciona sistemàtica en el treball".

"És una manera d'organitzar, posar ordre i saber perquè es fan les coses. Permet documentar, ajuda a sistematitzar i manté el coneixement de l'entitat".

"És una manera de sistematitzar la feina i perseguir la millora contínua dels nostres serveis".

"És el que et permet fer les coses d'una mateixa manera. Permet sistematitzar i aporta metodologia".

Enfocament a l'avaluació de l'acció de l'entitat.

La revisió de la forma d'actuar de l'organització és un altre dels aspectes relacionats amb el treball amb qualitat:

"És un procés d'autoavaluació que ens va permetre pensar com planificar, com organitzar-nos i com podem millorar contínuament".

"Generar mecanismes per anar revisant de forma periòdica com anem funcionant i poder intervenir. Tenir-ho tot organitzat per a poder avaluar, prendre decisions i operativitzar els canvis".

Enfocament a l'increment de l'eficàcia i l'eficiència.

La qualitat, tal com van destacar algunes de les entitats amb les seves definicions, permet augmentar l'eficàcia i l'eficiència organitzativa:

"Fer una bona gestió que sigui eficaç i efectiva. Per això serveix implantar un sistema de qualitat, per treure profit al 100% d'allò que es fa".

"Fer les coses ben fetes i a la primera. Que no hi hagi errors".

Enfocament a l'equip de persones que treballen a l'organització.

La participació del personal remunerat en l'actuació amb qualitat, la seva satisfacció com a conseqüència de les millores implantades, etc. són aspectes que també es contemplen en relació a la definició de qualitat:

"Una manera de pensar i de funcionar. Et permet funcionar millor, una pauta per a tenir una estructura estable. Tajuda a detectar errors i millorar. Tothom treballa més a gust i amb millors resultats. Enforteix l'entitat".

"La qualitat no es refereix només a allò que fa la gent sinó a la gent que ho fa. La qualitat està en les persones".

"Oportunitat estructurada i planificada que té tota organització per a millorar i prestar els serveis. Ha de ser participativa i que impliqui la gent".

En la definició de la qualitat, algunes de les persones entrevistades integraven diverses de les idees anteriors:

"Processos i accions explícites, planificades i executades que permeten a l'organització garantir el màxim compliment dels compromisos adquirits, implícitament o explícita amb els diferents clients, externs i interns, en la formulació dels projectes socioeducatius. Es desenvolupen alhora processos de millora contínua i anàlisi i correcció de desviacions i incidències".

"És aquella que contribueix a realitzar accions socials innovadores i de qualitat amb models d'intervenció validats i reconeguts. Dóna resposta a les problemà-

tiques socials emergents. Serveix com marc de referència per a la prestació global de serveis amb qualitat i eficiència. Comprèn les necessitats actuals i futures dels nostres clients, per a aconseguir i mantenir les quotes més altes de satisfacció i fidelització. Contribueix a la formació continuada del nostre equip humà, orientada tant a la millora de la qualificació professional com a la identificació amb la filosofia de l'organització. Ajuda a aconseguir una relació mútuament beneficiosa entre els clients amb la finalitat de millorar la comunicació i la capacitat per a mantenir la millora contínua en els serveis prestats".

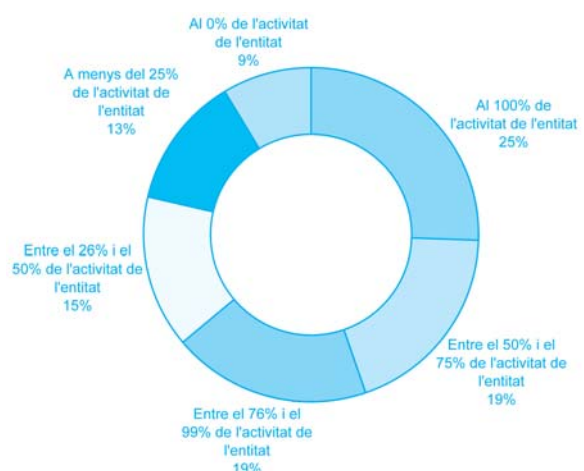
Moltes de les definicions anteriors integren la idea de millora contínua. Es pot destacar, per tant, que la qualitat es percep com un procés, no com un aspecte que es tracta en un determinat moment i es tanca. La qualitat es basa en un procés de seguiment i millora contínua per tal d'aconseguir un bon funcionament de l'organització.

La qualitat com a procés de millora contínua

Un fet que mostra que per a les organitzacions la qualitat és un procés de millora contínua és que la majoria d'entitats demostren una preocupació i iniciativa per treballar amb qualitat a banda que no tinguin un sistema implantat.

Del total d'entitats que van respondre l'enquesta electrònica, un 63% afirmava estar aplicant criteris específics de gestió de qualitat a més de la meitat de l'activitat de l'entitat.

GRÀFIC IV. Grau d'implantació de criteris de qualitat a les entitats que van respondre el qüestionari (en %)



A les entitats que ja treballaven aquest aspecte (encara que fos de manera informal) els ha estat més fàcil poder avançar en aquesta temàtica i anar formalitzant els procediments en què ja treballaven. De vegades, aquest procés implica només identificar el que ja està organitzat, és a dir, donar nom a allò que ja s'està treballant prèviament. A més de l'agilitat a l'hora d'establir processos formals, també comporta que l'entitat disposa d'una cultura organitzativa en aquest sentit.

Els antecedents a la implantació formal de la qualitat són diversos, però acostumen a estar relacionats amb els següents aspectes:

Pla estratègic: En el pla estratègic algunes entitats ja defineixen una actuació per als propers anys en els quals s'inclouen aspectes de treball amb qualitat.

"El pla estratègic, que és cada quatre anys, i coincidint amb les assemblees, ja es va introduir la qualitat com a tema transversal, i en l'àrea d'organització i gestió."

Extret d'una entrevista.

"El pla estratègic tracta aspectes organitzatius, econòmics, de gestió, de comunicació, de denúncia, bé, en definitiva amb unes línies molt clares d'actuació pels propers sis anys".

Extret d'una entrevista.

Metodologia: comptar amb una metodologia de treball que sigui la més adient pel seu àmbit d'activitat.

Sistematització: abans d'establir un sistema de qualitat, algunes entitats ja tenen sistematitzats els processos de la seva activitat i, per tant, el fet de tenir-ho per escrit ajuda a la posterior implantació de sistemes certificats.

"Una part del treball, sobretot el treball d'atenció a persones usuàries, ja estava sistematitzat; tots els serveis tenien projecte i memòria, i alguns dels serveis, per exemple els cursos de formació dels programes d'inclusió, estaven modulats i tenien la descripció dels mòduls amb la seva metodologia. [...] Vam contractar una consultoria perquè ens fes un diagnòstic i estàvem complint la norma amb un 60%, perquè ja teníem moltes coses sistematitzades amb protocols que no utilitzaven un lèxic d'un sistema de gestió de qualitat sinó el nostre propi lèxic".

Extret d'una entrevista.

Planificació: el fet de treballar amb una planificació prèvia ajuda les entitats a establir les prioritats de la seva activitat i permet definir les tasques a desenvolupar i els recursos.

Protocols: algunes organitzacions, encara que no tenen un sistema de qualitat implantat, disposen de protocols, sovint relacionats amb la prestació de serveis, que s'apliquen per a poder donar un servei òptim.

Enquestes a persones usuàries o beneficiàries: les entitats acostumen a mostrar preocupació pel grau de satisfacció de les persones que atenen, i per això és habitual, en aquelles que tenen més experiència en la prestació de serveis, fer un recull de la seva opinió a través d'enquestes de satisfacció.

"Vam treballar amb un circuit de projecte que anomenem IFEV Identificació Formulació Execució i Avaluació. D'alguna manera et fa mirar al teu voltant per veure quines necessitats tens, per treballar posteriorment de manera específica dins l'entitat."

Extret d'una entrevista.

"Teníem una valoració, reflexió i avaluació constant del treball de l'equip. Inicialment eren supervisions i actualment són sessions de treball amb personal extern perquè avalui el nostre treball".

Extret d'una entrevista.

Avaluació: l'avaluació dels projectes o serveis que es realitzen és un aspecte important a considerar per a poder determinar com s'està treballant i realitzar millores posteriors.

Indicadors: l'establiment d'indicadors també és positiu per a poder determinar una avaluació objectiva.

Es percep que hi ha una sensibilitat i un esforç entre les entitats per a treballar de forma correcta, amb la voluntat de portar a terme un projecte de qualitat. Amb el creixement viscut per moltes organitzacions, aquestes han començat a requerir d'una gestió més professionalitzada, i és així com s'han començat a estandaritzar molts procediments.

Les motivacions que han portat les organitzacions a fer un treball decidit enfocat a la millora de la qualitat són diverses. Un dels motius més citats per part de les entitats entrevistades ha estat la necessitat d'adaptar-se i evolucionar en un entorn canviant, que s'ha plantejat com una millora d'àmbit estratègic. Aquest motiu sovint va lligat també a un convenciment sobre els beneficis de la qualitat.

"L'organització és essencial, i per aquesta raó necessites instruments i eines.[...] S'ha d'evolucionar i adaptar-se als canvis, que cada vegada són més ràpids. A nosaltres ens fa ser molt més creatius i fa que t'organitzis d'una manera més eficient. Creure que es pot donar un bon servei sense tenir-lo instrumentat no deixa de ser una fal·làcia."

Extret d'una entrevista.

TAULA 2. Motivacions per a la implantació de la qualitat

Necessitat d'adaptar-se i evolucionar en un entorn canviant, a l'àmbit estratègic.
Convenciment sobre els beneficis de la qualitat.
Necessitat d'adaptar-se a les exigències dels finançadors.
Necessitat de reduir costos i ser més competius en els serveis prestats.
Voluntat de millorar la metodologia de treball i el servei.
Voluntat de satisfer les necessitats de les persones usuàries.
Facilitats donades per la federació a la qual es pertany.

Per altra banda, hi ha d'altres entitats que sí que han iniciat aquest procés a partir d'una reflexió pròpia sobre la necessitat d'implantar un sistema de qualitat. En aquestes entitats hi ha un convenciment sobre els beneficis que pot comportar, i s'ha optat per implicar-se en el procés de forma decidida.

En altres ocasions, també força nombroses, les entitats entrevistades manifesten haver començat a implantar sistemes de qualitat a demanda d'alguns finançadors, sobretot de l'Administració pública. Les entitats que imparteixen formació ocupacional en són un exemple perquè sovint s'han vist subjectes a la demanda de certificació. Això no implica que no es treballés de forma correcta abans del requeriment d'un finançador, sinó que es va fer un esforç per a poder obtenir una certificació. La implantació d'un sistema de qualitat en una àrea determinada a petició externa ha portat a estendre aquest sistema (o a implantar-ne un altre) en altres àrees d'activitat o inclús a tota l'organització.

"La nostra entitat es planteja que ha de començar a implantar un sistema de qualitat quan, per una banda, una organització a la qual pertanyem busca entitats que vulguin començar amb aquest sistema i finança la implantació, i per una altra banda perquè comença a córrer la veu que el Departament de Treball exigirà la ISO 9001-2000 per atorgar subvencions. I a continuació, encara que ara no sigui així, el Departament d'Educació acabarà demanant el

mateix; per aquesta raó moltes escoles estan en aquest procés."

Extret d'una entrevista.

"Teniem un requisit del Departament de Treball, com a centre col·laborador en matèria de formació ocupacional, de certificar l'àrea de formació amb la ISO 9001. Aquí va començar el primer contacte amb la norma i vam començar a veure què significava el tema d'implantar un sistema de qualitat. Ens vam informar bé i concretament vaig realitzar un postgrau de qualitat a la universitat. Tot això es va valorar com un inversió molt positiva per tot allò que implica implantar un sistema. Des d'aleshores vam començar a ampliar i a implantar tot el sistema a tota l'entitat, i a poc a poc s'han anat certificant totes les àrees. Això ens ha servit per treballar contínuament, i reflexionar sobre nosaltres i la nostra manera de fer."

Extret d'una entrevista.

També es mencionen altres motivacions com ara:

La reducció de costos: el fet de treballar amb qualitat pot implicar una reducció de costos en incrementar l'eficàcia i l'eficiència en l'actuació de l'organització. Per això aquest element també es contempla com un motiu per a la implantació de la qualitat.

La voluntat de millorar la metodologia de treball i el servei: un altre aspecte citat a les entrevistes com a motivació per a la implantació de la qualitat és el fet de poder realitzar els projectes i serveis d'una manera més eficaç i amb millors resultats.

Satisfer les necessitats de les persones usuàries: les persones ateses per les entitats socials representen un dels seus principals col·lectius i moltes vegades han estat el motiu de creació d'aquesta. Per això un dels motius de treball per a la qualitat és la voluntat de millorar l'atenció a les persones usuàries.

Les facilitats donades per la federació a la qual es pertany: en aquests casos, les entitats poden obtenir suport de l'entitat de segon nivell de la que formen part de diferents formes (econòmicament, amb assessorament, mitjançant cursos de formació en qualitat, mitjançant l'intercanvi d'experiències, etc.)

Com a reptes de futur les entitats es marquen diverses fites. En el qüestionari electrònic, moltes organitzacions van esmentar la implantació de sistemes de qualitat en el cas que no en tinguessin. Algunes entitats es plantejaven la consolidació d'un sistema, o la implantació d'algun altre, ja fos referent a qüestions més específiques (com la ISO 14000) ja fos per avançar cap a la millora contínua i l'excel·lència (citant en diversos casos el model

EFQM). Altres entitats feien referència a la voluntat d'extendre l'aplicació d'un sistema que s'havia implantat en una part de l'organització al conjunt de l'entitat.

Un altra qüestió assenyalada per les entitats com un aspecte important per al futur va ser la sensibilització, formació i fidelització de l'equip, com a mecanisme per a treballar amb una major qualitat.

Les certificacions

Els principals sistemes

El procés de millora a les entitats segueix de vegades amb la decisió d'implantar un sistema de qualitat. Aquest pot ser un sistema propi desenvolupat per la mateixa entitat o l'organització que en fa el seguiment, o bé, un sistema certificat.

En aquest últim cas, cal destacar que existeixen diversos models i normes per a la certificació de sistemes de qualitat, entre els quals les entitats n'escullen un o diversos segons la seva adequació. A continuació es fa un breu resum d'alguns dels més habituals:

Normes ISO

Van ser creades el 1947 per tal de fomentar les activitats tècniques i comercials en el context internacional i van ser revisades durant el 1994, 2000 i 2005 donant lloc a la ISO 9000.

Aquesta família de normes proporciona un punt de referència i un model de bones pràctiques per aplicar el model de gestió definit, el qual permet millorar els processos organitzatius i incrementar conjuntament l'eficàcia i l'eficiència. Estan enfocats a satisfer les necessitats i expectatives dels clients i donen opció a una posterior avaluació de les millores assolides en els processos i sistemes de gestió.

La família ISO 9000 està composta, entre altres, de diverses normes específiques, d'entre les quals la més coneguda és la ISO 9001:2000. Es certifica externament i especifica els requisits per als sistemes de gestió de la qualitat aplicables. S'assenta sobre quatre pilars fonamentals: la responsabilitat de la direcció a la implantació, la gestió dels recursos, la realització del producte o servei, i la medicació, anàlisi i millora dels processos.

Model EFQM

El model EFQM és una eina pràctica perquè les organitzacions assoleixin l'objectiu d'optimitzar la qualitat amb la garantia d'una excel·lència sostenible en tots els aspectes de funcionament. 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. L'objectiu és identificar 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.

La norma ONGambQualitat

Ha estat promoguda des d'INTRESS i 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 la 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.

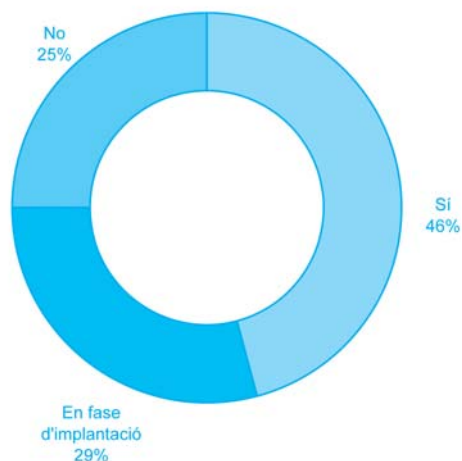
En aquest sentit integra dues vessants, una més organitzativa i l'altra orientada a valors i principis. Està basada en la idea de la millora contínua a través de l'adaptació permanent a les necessitats i expectatives dels clients finals i de les altres parts interessades. Aquestes cal traduir-les en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

Els sistemes de qualitat i les certificacions a les entitats

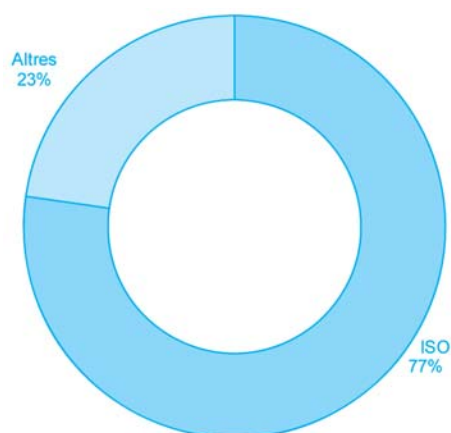
Les entitats tenen diverses opcions per a implantar la qualitat a la seva organització: poden optar per sistemes certificats (tant els abans citats com d'altres) o per propis.

Segons l'estudi L'estat de la qualitat a les ONG socials, d'aquelles entitats que decideixen implantar un sistema de qualitat, el 65% opten per la norma ISO. Això el converteix en el sistema predominant, tot i que de vegades va vinculat també a la combinació amb l'ús d'altres sistemes. Al qüestionari electrònic respost per una cinquantena d'entitats, un 75% responia que tenia implantat o en fase d'implantació algun sistema de qualitat. De les entitats que tenien implantat algun sistema, la gran majoria havien implantat la ISO 9001:2000 (el 77%).

GRÀFIC V. Implantació d'un sistema de qualitat a les entitats que van respondre el qüestionari (en %)



GRÀFIC VI. Tipus de sistema implantat a les entitats que van respondre el qüestionari (en %)



Altres entitats han optat per implantar sistemes propis. Aquest fet pot anar vinculat a un discurs crític amb els sistemes certificats, com a sistema extern que no s'adapta a les necessitats de l'organització per a millorar la qualitat.

"A vegades no arribes a implantar ni la ISO ni l'EFQM, sinó que estableixes un mapa d'objectius amb una sèrie d'indicadors per poder-te mesurar cada àrea i tu mateix et vas analitzant i vas proposant sistemes de millora. Crec que és el previ a qualsevol tipus de certificació."

Extret d'una entrevista.

"Tenim ISO, tenim EFQM, també tenim la FAD i els criteris d'acreditació de la pròpia Administració pública en alguns serveis."

Extret d'una entrevista.

També s'han donat casos d'entitats que després de decidir-se a implantar un sistema (per exemple la ISO), i un cop dut a terme tot el procés, han tingut dificultats per assumir el cost de passar una auditoria. Per tant, el sistema s'ha implantat però no l'han pogut certificar.

"Vam estar uns sis mesos implantant-la, però a l'hora de la certificació ens vam quedar estancats perquè suposava uns costos als quals no podíem fer front. Així, tenim el sistema de qualitat implantat però ens falta simplement certificar-lo."

Extret d'una entrevista.

En general, el que es percep com a important és establir mecanismes que permetin una millora en la qualitat de l'organització, independentment del mètode o sistema utilitzat. Hi ha un discurs positiu des de les entitats pel que fa a la millora de la qualitat, amb la consciència que la importància no resideix en la certificació, sinó en què els processos implantats s'adeqüin a les necessitats reals.

"La qualitat forma part de tots els nostres àmbits, és a dir, és transversal. No vivim el tema de la qualitat com alguna cosa aïllada i externa."

Extret d'una entrevista.

La qualitat a la pràctica: realitats i experiències

D2

En busca de la millora

Abans d'encetar un procés de millora organitzativa, hi ha una etapa prèvia de reflexió sobre el procés de millora, que està relacionat amb la cultura de l'entitat, amb la seva trajectòria, etc. A més, les organitzacions segueixen processos diferents en la implantació de la qualitat: pel que fa al grau de participació dels equips, les àrees en què s'incorporaran les principals modificacions, l'elaboració d'un pla de treball, etc. Tots aquests aspectes requereixen d'un procés de reflexió.

La següent experiència il·lustra com s'estan duent a terme reflexions al voltant de la millora organitzativa fonamentats en processos participatius.

La participació per a la millora de la qualitat

Associació de persones participants Àgora

Àgora és una associació privada sense ànim de lucre que treballa en els àmbits de l'educació i la formació de persones adultes així com la difusió cultural i la participació. Declarada d'Utilitat Pública al desembre del 2006, en aquesta entitat no s'ha implantat encara un sistema de gestió de la qualitat, però aquesta sempre s'ha tingut en compte per a oferir una formació que doni resposta a les necessitats de les persones adultes en la nostra societat actual.

Des de l'entitat, s'entén que per a la millora de l'organització i dels seus projectes és imprescindible la implicació de totes les persones involucrades en el procés educatiu, especialment les pròpies persones participants. El funcionament de l'associació es basa en la pràctica de la democràcia deliberativa. Un exemple d'aquesta pràctica són els diferents espais d'organització i decisió que existeixen en la entitat i que permeten la seva gestió a partir de la participació de les pròpies persones adultes.

Alguns d'aquests espais d'organització i decisió són:

Consell de Centre: és el màxim òrgan decisor de l'entitat en el qual es prenen decisions que afecten a la seva organització i funcionament. Exemples de decisions preses en el Consell de Centre: aprovació del pressupost de l'entitat, inversió dels diners obtinguts amb els beneficis de la loteria o la creació d'una comissió contra l'assetjament.

Jornades de reflexió: en aquest espai es reuneixen més d'un centenar de persones l'any amb l'objectiu de definir les línies de treball cara el futur i dissenyar les directrius a seguir per tal d'assolir els objectius marcats.

D'aquesta manera, les persones participants senten el projecte com a propi i s'involucren en la gestió de l'entitat a través d'aquests espais.

Actualment l'entitat està treballant per rebre el reconeixement de la Fundació Lealtad mitjançant la seva aparició a la Guia de Transparència que aquesta fundació publica anualment. Un dels passos a seguir serà la incorporació d'algun sistema de gestió de la qualitat.

Més informació: www.edaverneda.org

La influència dels factors externs: la importància de les demandes i requisits legals

Com s'ha comentat, hi ha diverses motivacions per a impulsar un procés de millora de la qualitat a l'entitat. A vegades, es produeix una demanda per part dels finançadors per establir sistemes de qualitat com a requisit per a subvencions i ajudes. Aquest factor pot suposar un motor per a plantejar-se més seriosament una qüestió que segurament ja es treballava anteriorment però de manera informal.

A més de la demanda de la implantació de sistemes de qualitat, les administracions públiques també han plantejat un seguit de requisits legals als quals les entitats s'han d'adaptar. Això ha suposat per aquestes un gran esforç organitzatiu per a fer front a noves demandes legals com la llei de protecció de dades, la llei de prevenció de riscos laborals, l'adaptació a normatives sobre els espais per aconseguir finançament, la llei de Subvencions, etc.

L'evolució de la legislació en diferents qüestions ha tingut i està tenint un impacte per a les organitzacions. En molts casos, el compliment de les normatives suposa un volum de despesa econòmica difícil d'assumir per a moltes entitats. L'adaptació d'infraestructures, l'adaptació de sistemes informàtics i les necessitats de programari adequat, la formació relativa a les diferents exigències, etc. són fruit del nou context legislatiu. A més, la dedicació de les persones a la gestió de les diferents demandes és també un aspecte cabdal i que representa una gran quantitat de recursos.

TAULA 3. Les noves demandes legals

Llei de protecció de dades

La Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre de protecció de dades de caràcter personal i normativa de desenvolupament (LOPD), ha de ser aplicada per les entitats del tercer sector, ja que aquestes compten amb un seguit de dades procedents de les persones usuàries, associades, voluntàries, etc. i per tant implica adoptar sistemes de seguretat en l'enviament, manteniment i comunicació de les dades de caràcter personal tant de població atesa, com de col·laboradors, com de l'estructura de recursos humans (voluntariat i plantilla).

Aquesta llei exigeix una adequació integral de totes les activitats de l'organització que impliquin tractament de dades de caràcter personal, a més d'una atenció constant i contínua de compliment. L'objectiu és complir una sèrie de requisits per a garantir l'ús correcte de les dades així com la seva seguretat davant els usos il·legítics per part de tercers.

La llei estableix un seguit d'obligacions; entre aquestes, la d'inscriure els fitxers al Registre General de Protecció de Dades de l'Agència Espanyola de Protecció de Dades; complir els principis de qualitat, informació i consentiment; dret d'accés, rectificació, cancel·lació i oposició als afectats; regular les adquisicions de bases de dades i enviaments de comunicacions per mitjans telemàtics; i redactar un Document de Seguretat que defineixi les mesures de seguretat i les polítiques que s'hauran d'aplicar en aquest sentit.

Llei de subvencions

La Llei 38/2003, de 17 de novembre, General de Subvencions, més popularment coneguda com la Llei de Subvencions, ha estat desenvolupada recentment a partir del nou Reglament de Desenvolupament de la Llei General de Subvencions, en vigor des del 25 d'octubre del 2006.

Aquest reglament respon a dos objectius: per una banda a la necessitat de donar compliment a la llei, i per l'altra desenvolupar determinades matèries per a resoldre l'absència de normativa sobre alguns dels aspectes inclosos.

Les principals novetats de la normativa és que inclou mesures previstes per a agilitzar i facilitar el procediment, per exemple amb les noves alternatives d'acreditació de requisits per a accedir a les subvencions que incideixen especialment en les

entitats no lucratives, les noves modalitats de justificació (incloent la possible obligatorietat del 100% de l'import de la despesa del projecte) o les diferents formes de convocatòria com la tramitació anticipada, les convocatòries plurianuals, les possibles ampliacions de crèdit o la convocatòria oberta.

Llei de prevenció de riscos laborals

Les entitats tenen l'obligatorietat de complir la normativa relacionada amb la prevenció de riscos laborals sempre que tinguin persones contractades. En aquest sentit, cal fer referència a la Llei 31/1995, de 8 de novembre, de Prevenció de Riscos Laborals, que exigeix la constitució d'un Comitè de Seguretat i Salut a les entitats de més de 50 treballadors o d'un Delegat de Prevenció a les entitats amb menys de 50 persones contractades.

La prevenció de riscos laborals es concep com una activitat permanent mentre l'organització tingui persones contractades, i entre les obligacions d'aquesta es troben elaborar un Pla de Prevenció; donar a les persones treballadores la formació adequada en relació a l'activitat que desenvolupen; i verificar periòdicament l'estat de salut d'aquests. Per això cal tenir en compte els requeriments dels espais de treball, sistemes de seguretat davant les possibles eventualitats, un pla d'evacuació dels espais i la corresponent senyalització, materials i eines adients a la tasca desenvolupada.

Adequació dels locals

Hi ha diverses legislacions que afecten a l'adequació dels locals de les entitats que ofereixen serveis i activitats per a gent gran, joves, discapacitats, etc. A continuació es presenten algunes d'aquestes normatives.

El Decret 92/2002, de 5 de març, estableix la tipologia i les condicions funcionals dels centres i serveis socio-sanitaris i fixa les normes d'autorització. Està adreçat essencialment a l'atenció geriàtrica i a l'atenció de malalts crònics i terminals i de persones amb trastorns cognitius. S'estableixen requisits per als centres d'internament i també per als serveis d'atenció de dia. En el primer cas els requisits són relatius a aspectes com l'emplaçament del centre, als accessos i recorreguts interiors, i a les característiques de l'edificació. En el segon cas, es tracta de requisits d'espai mínim per persona i de disposar d'una sèrie d'àrees (àrea de menjador-estar, de rehabilitació, de teràpia ocupacional, de despatxos i cures, etc.).

El Decret 182/2003, de 22 de juliol, regula els serveis d'acolliment diürn de centres de dia per a gent gran. En aquesta normativa s'exigeixen certs serveis de caràcter bàsic i serveis de caràcter opcional, i també regula els espais que han de disposar els serveis d'acolliment diürn per a gent gran quan es trobin en un centre de serveis i quan es trobin en un establiment independent. També regula el personal mínim que hi ha de treballar, entre d'altres.

El Reial Decret 2274/85, de 4 de desembre, regula els Centres Ocupacionals per a minusvàlids. Aquest decret regula la naturalesa, característiques i condicions mínimes dels Centres Ocupacionals previstos a l'article 53 de la Llei 13/1982, de 7 d'abril, d'Integració Social dels Minusvàlids (la LISMI), a efectes de la seva creació i funcionament, així com determina els subjectes d'aquest servei social i els titulars d'aquests centres.

Normativa d'autorització d'instal·lacions juvenils: La Secretaria de Joventut, mitjançant la normativa vigent, regula les característiques i els requisits mínims que han de complir aquestes instal·lacions. La Llei 38/1991, de 30 de desembre, d'instal·lacions destinades a activitats amb infants i joves les regula. Aquesta Llei té per objecte regular les característiques i els requisits mínims de les instal·lacions destinades als infants i els joves, a centres d'ensenyament i a entitats, associacions i grups d'infants i joves per a la realització d'activitats educatives en el temps lliure i activitats de lleure. Es defineixen cinc tipus d'instal·lacions: les cases de colònies, els albergs de joventut, les granges escola, les aules de natura i els campaments juvenils.

Posteriorment alguns decrets han ampliat i modificat aquesta llei (Decret 276/1994, de 14 d'octubre, d'aprovació del Reglament d'instal·lacions destinades a activitats de lleure amb infants i joves, Decret 140/2003, de 10 de juny, d'aprovació del Reglament d'instal·lacions destinades a activitats amb infants i joves).

A nivell municipal, l'Ordenança Municipal d'Activitats i d'Intervenció Integral de l'Administració Ambiental de l'any 2001 estableix el procediment de llicència municipal d'obertura d'establiments i de control ambiental. Per a aquests calen determinats informes d'enginyers, de bombers, etc. i en casos d'obres noves, l'ús per exemple d'energies renovables.

Pla General Comptable 2007

L'aprovació, el mes de novembre de 2007, del nou Pla general de comptabilitat, que recull les normes internacionals de comptabilitat, fa necessària l'adaptació del Pla de comptabilitat de les entitats.

Per això, s'ha elaborat un esborrany de Pla de comptabilitat per a les entitats sense ànim de lucre que s'aplicarà, almenys, a les fundacions i associacions subjectes a la legislació de la Generalitat de Catalunya, i que tinguin l'obligació de formular comptes anuals. De moment s'ha establert un procés obert per a que les entitats puguin realitzar aportacions.

Llei de dependència

La Llei 39/2006, de 14 de desembre, de Promoció de l'Autonomia Personal i Atenció a les persones en situació de dependència aprovada recentment, més popularment coneguda com la Llei de dependència ha suposat un gran canvi en molts aspectes. De cara a les entitats del tercer sector, suposa un gran repte: per una banda aquestes han de fer un esforç d'anàlisi d'aquesta llei per a veure com els afecta, i adaptar-se a les novetats que suposa. Per una altra banda, es plantegen reptes generals en el sector per a poder arribar a les persones beneficiàries d'aquesta llei i disposar dels recursos suficients per a complir amb les expectatives generades.

Llei d'igualtat

Amb l'aprovació de la Llei d'igualtat (Llei Orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes), es proclama el dret a la igualtat i a la no discriminació per raó de sexe. Per aconseguir aquest objectiu, es preveuen una sèrie de mesures en diversos àmbits, sent un dels més importants el de les relacions laborals.

Per això, les entitats també hi tenen un paper destacat, en la mesura en què compten també amb personal remunerat. A més de procurar la igualtat de salaris i l'accés a càrrecs directius per garantir una representació equitativa entre homes i dones, les entitats han d'assumir certs requisits per a la conciliació de la vida familiar i laboral. Per exemple, l'ampliació del permís per paternitat, l'acumulació de les hores de lactància, la reassignació de vacances si coincideixen amb la maternitat, l'adaptació de la jornada, l'establiment de plans d'igualtat, etc.

Llei de la Societat de la Informació

La Llei de Serveis de la Societat de la Informació i de Comerç Electrònic (LSSI) s'aplica a totes les activitats que es realitzin per mitjà electrònic i tinguin caràcter comercial o persegueixin una finalitat econòmica.

Si bé en principi la Llei no s'aplica a les activitats realitzades sense ànim de lucre, sí que afectaran a les entitats quan aquestes realitzin una activitat econòmica (per exemple la prestació de serveis encara que aquesta no sigui de pagament pels usuaris però sí que representi una activitat econòmica per al prestador del servei) a través d'un mitjà electrònic.

La Llei estableix que els prestadors de serveis estan subjectes a responsabilitat penal, civil i administrativa pels continguts de les seves pàgines. Aquesta Llei, obliga, entre d'altres, a comunicar al registre en el que s'estigui inscrit com a entitat almenys una de les adreces d'Internet que s'utilitzi com a pàgina web de l'entitat.

En l'experiència que es mostra a continuació es pot veure un exemple d'aquest cas, en què una entitat amb serveis relacionats amb formació ocupacional i programes d'inserció, subjectes a les ajudes del Departament de Treball, va haver de fer front a l'exigència d'implantar la norma ISO.

Les exigències legals per a la implantació de la qualitat

Associació Catalana d'Integració i Desenvolupament Humà – ACIDH

L'Associació Catalana d'Integració i Desenvolupament Humà (ACIDH) és una entitat que treballa per a la formació i la integració de les persones amb intel·ligència límit i/o discapacitat intel·lectual lleugera.

Aquesta organització va començar a implantar un sistema de gestió de la qualitat atesa l'exigència de la Conselleria de Treball, d'implantar la norma ISO 9001 per al finançament de la formació ocupacional.

La implantació es va efectuar amb el suport d'una consultoria a la qual es va accedir a través d'ACTAS (Associació Catalana de Treball amb Suport), associació d'entitats dedicades a la integració laboral de persones amb discapacitats i col·laboradores del Departament de Treball, que s'agrupen per a poder fer front a l'exigència d'implantar la ISO.

D'aquesta manera, es van establir àrees estratègiques de millora: Formació ocupacional i Programes d'Inserció Socio-laboral de Col·lectius amb Especials Dificultats (ICED). Tot i això, els processos de qualitat implantats no es van cenyir només a aquestes àrees, ja que alguns van transcendir al conjunt de l'organització.

Per a l'entitat ha resultat complex adaptar la norma ISO a les necessitats de l'organització. No obstant, el requisit per part dels òrgans públics va servir com a impuls per a la implantació de la qualitat.

Tot i que l'exigència del Departament de Treball va impulsar la implantació de la ISO, posteriorment es va prendre com un actiu de l'organització. De cara al futur la perspectiva és ampliar la implantació de la qualitat a altres àrees, optant per alternatives més adaptades.

**Més informació: www.acidh.org
www.actas.cat**

D'altra banda, a més dels requisits legals, des de les administracions públiques també es plantegen altres demandes a les entitats, per exemple a partir de la voluntat que aquestes s'impliquin en iniciatives dutes a terme des dels ajuntaments, dels departament de la Generalitat o altres nivells administratius. Un exemple d'aquestes iniciatives són els Consells de Participació, en què les entitats aporten la seva visió i experiència en aquests espais. Tot i que se'n poden extreure aprenentatges i que poden suposar una experiència positiva, aquestes iniciatives també suposen per a les entitats una dedicació específica en aquest tema. Per exemple, en la preparació, en l'assistència a les reunions, participació en diverses activitats vinculades, etc.

L'estructuració dels equips per a la implantació de la qualitat

La implicació de la direcció

En general, hi ha una gran implicació de les persones amb més responsabilitats a l'entitat en la implantació de la qualitat. De fet, el grau d'implicació està en correspondència moltes vegades amb el grau de responsabilitat de cada treballador o treballadora.

"La implicació a nivell de direcció tècnica i de gestió és molt important i és d'un 100%."

Extret d'una entrevista.

La direcció és qui sol assumir aquest procés com una prioritat i promou la implantació. En alguns casos, és una persona de l'equip de direcció (o en altres casos, de l'òrgan de govern) que té una especial sensibilitat sobre aquesta temàtica i exhorta al conjunt de l'equip directiu per a fer una aposta per introduir paràmetres formals de qualitat.

"La iniciativa d'implantar el sistema va ser de direcció. Es va implicar des d'un primer moment, va estar present a totes les presentacions formals amb tot l'equip. A partir d'aquí s'ha fet un seguiment amb el comitè de qualitat que s'anava reunint de forma periòdica."

Extret d'una entrevista.

Entre les entitats entrevistades es destaca la importància del lideratge. Es resol que és bàsic que els nivells directius s'involucrin, ja que el procés implica prendre decisions en molts àmbits i donar pautes a la resta de l'equip.

En alguns casos, el fet de comptar amb persones procedents del món empresarial a l'òrgan de govern, ha ajudat a aplicar el sistema de qualitat a l'entitat, ja que aquestes tenien coneixement sobre la temàtica i han contribuït a fer l'adaptació dels sistemes procedents del món empresarial a les seves organitzacions.

La participació de l'equip en la implantació

Pel que fa al conjunt de l'equip la situació és diversa; si bé en pràcticament a totes les entitats entrevistades s'és conscient de la importància de transversalitzar la gestió de l'entitat, això no sempre ha estat possible.

D'aquesta manera, es perceben diferències entre organitzacions:

en alguns casos el treball és més vertical: el pes principal de la implantació recau en el responsable de l'entitat i el de qualitat, i l'equip hi té molt poca participació.

en d'altres més horitzontal: l'equip participa activament en l'aplicació, seguiment i decisions sobre la implantació de la qualitat.

En la majoria dels casos l'impuls se sol donar des del nivell directiu o bé la persona responsable de qualitat, qui després la trasllada a l'equip directiu i fent-se després la transmissió a les persones tècniques, amb més o menys dificultats. També hi poden tenir un paper els òrgans de govern de l'entitat, que poden proposar de realitzar el procés o impulsar-lo.

Hi ha entitats que creen, d'una banda, comissions de qualitat en què normalment hi participen els nivells directius i els responsables d'àrea, i d'una altra banda grups de treball en què es promou la participació de tot l'equip.

A continuació s'exposen tres experiències que han organitzat el treball per a la qualitat de diferents formes. En el primer cas, es mostra la responsabilitat compartida de la qualitat entre diferents càrrecs de l'entitat; el segon cas és un exemple de la implicació de l'equip en la implantació de la qualitat en cada un dels centres de l'organització; finalment, la tercera experiència mostra el pas d'una responsabilitat centrada als nivells directius, a una voluntat d'implicació d'altres persones de l'equip en el procés.

La qualitat com a responsabilitat compartida

Fundació Marianao

La Fundació Marianao és una entitat de Sant Boi, dedicada a promoure i desenvolupar projectes de caire socioeducatiu i comunitari.

Aquesta entitat va dur a terme la implantació de la qualitat amb la sociabilització el procés de millora. D'aquesta manera, la iniciativa no es decideix només des de la direcció, sinó que a partir de la creació d'una comissió tècnica de qualitat, anomenada Comissió de Formació i Millora, liderada per la Coordinadora i Responsable de la Gestió de Programes i en què s'incorporen 12 persones tècniques, es treballa en l'anàlisi dels processos, el disseny de registres, etc. de manera conjunta.

Això no només permet crear un sistema adaptat a la realitat de l'organització, sinó també implicar a la resta de l'equip. S'evita així el risc de viure-la com una imposició de la direcció o com una "moda", i s'intenta que tothom se'n senti partícip.

Encara que el director de qualitat és el director tècnic de l'entitat, les persones coordinadores d'àrea assumeixen el paper de responsables de qualitat dins la seva àrea. A més, els educadors i educadores de cada projecte tenen algunes responsabilitats de qualitat associades a la seva activitat.

Per tant, hi ha un alt grau d'implicació dels equips, que coneixen quins són els compromisos en aquest sentit, ja que es defineixen i s'expliciten tasques i responsabilitats en termes de qualitat per a cada categoria professional.

Més informació: www.marianao.net

Buscant l'impuls conjunt de l'equip envers la qualitat

6tell, Treball, Educació i Lleure SCCL

6tell, Treball, Educació i Lleure, SCCL és una cooperativa d'iniciativa social sense ànim de lucre que té com a prioritat la prestació de serveis d'atenció a la persona i, més concretament, al sector d'infància i família.

En aquesta cooperativa s'ha implementat la norma ISO 9001 amb la voluntat de certificar-se l'octubre de 2008. En un primer moment, es va fer un gran esforç liderat per la responsable de qualitat i la gerent per posar el sistema en marxa, però es va valorar que calia una implicació més gran de les persones responsables dels processos a implementar.

D'aquesta manera, es va voler fer front a un doble risc: d'una banda, la comprensió dels processos a definir per part de la responsable de qualitat i la gerent (era important garantir que s'adeqüessin a la realitat de les activitats de l'organització); per una altra banda, la dificultat de les persones treballadores per comprendre els processos definits, de manera que els arribessin a entendre i a saber aplicar.

És per això que es va iniciar un nou procés per tal de tornar a identificar i desenvolupar els processos estratègics de 6tell amb la participació de totes les persones implicades en el mateix i així garantir el màxim l'enteniment i la comprensió del sistema per part de tota l'organització.

Actualment, el sistema ja està en marxa, concretament en la fase d'auditoria interna realitzada per una assessoria externa i amb la previsió i voluntat de certificar l'empresa.

Més informació: www.6tell.coop

La participació dels equips

Sant Joan de Déu – Serveis Socials

L'alberg de Sant Joan de Déu de Barcelona (el principal projecte de Sant Joan de Déu – Serveis Socials) té com a objectiu la reinserció social i laboral de persones en situació de marginació i pobresa.

En aquesta entitat s'està duent a terme un procés d'implantació de qualitat a partir d'un sistema propi. La implantació s'està fent a dos nivells: provincialment (l'organització es divideix en diferents províncies que abracen diverses Comunitats Autònomes) i a cada centre.

A cada centre es creen equips de treball per a cada un dels temes essencials. D'aquesta manera intervenen totes les persones treballadores implicades en un tema determinat, i el procés esdevé molt horitzontal. Quan es produeixen avenços es busquen fórmules per implicar a tot l'equip en els processos de presa de decisions per continuar avançant.

Més informació

www.sanjuandedios.net/site/centros.php?center_ID=25

La persona responsable de qualitat

De la mateixa manera que succeeix amb altres àmbits, la implantació de la qualitat requereix de persones que se'n facin responsables d'impulsar-la, de fer-ne un seguiment i avaluació.

"Tenim una responsable de qualitat a temps parcial, si bé és molt difícil combinar la responsabilitat de la qualitat amb altres tasques i funcions."

Extret d'una entrevista.

Les organitzacions implicades en dur a terme un procés d'implantació de la qualitat acostumen a disposar d'una persona responsable de qualitat. Depenent del volum i dimensió de l'entitat el pes de les seves dedicacions en aquesta línia són majors o menors.

En la majoria dels casos aquesta no és la única responsabilitat d'aquesta persona, sinó que té d'altres funcions a l'entitat. En alguns casos es percep com una dificultat el fet d'haver de combinar aquestes funcions, i s'expressa el desig de poder comptar amb una persona dedicada exclusivament al tema de la qualitat. En les entitats més petites, normalment les funcions de qualitat són assumides directament per algun responsable de l'equip directiu.

"No he dedicat la meua jornada sencera a la qualitat, sempre ha estat un afegit, i sempre sortia alguna cosa que feia endarrerir aquest procés per falta de temps."

Extret d'una entrevista.

Les següents experiències mostren dues maneres d'abordar aquesta situació. En el cas de Creu Roja s'ha optat per contractar una persona responsable de qualitat a temps parcial, i a la Fundació Aspasi hi ha un persona dedicada a temes de qualitat que combina aquesta tasca amb altres funcions.

L'estructura organitzativa i la qualitat

Creu Roja Catalunya

Creu Roja és una organització humanitària i d'acció voluntària arrelada a la societat. La seva missió és estar cada cop més a prop de les persones vulnerables en els àmbits nacional i internacional, a través d'accions de caràcter preventiu, assistencial, rehabilitador i de desenvolupament, realitzades essencialment per voluntariat.

L'entitat compta amb una direcció voluntària i una estructura tècnica remunerada que en dona el suport. Està implantada a nivell estatal, autonòmic, provincial i a nivell local o comarcal. A Catalunya compta amb 160 punts de presència.

El/la President/a de l'entitat, en cadascun dels diferents nivells territorials, és el màxim responsable de qualitat.

A Catalunya, l'entitat té constituïda una comissió autonòmica de qualitat formada pel President/a, el/la Secretària, el Coordinador/a, les direccions autonòmiques dels diferents àmbits d'intervenció i el/la responsable tècnica de qualitat. A més hi ha constituïdes subcomissions de qualitat per cadascun dels sistemes de gestió que es van implantant. En aquestes subcomissions participen, com a mínim, representants d'arreu de les quatre demarcacions catalanes.

Des de la comissió autonòmica es treballen tots els sistemes de gestió de qualitat implementats a l'organització i es decideixen les línies estratègiques en temes

de qualitat. Aquesta comissió es reuneix com a mínim un cop cada trimestre.

La persona responsable autonòmica de qualitat té una dedicació de 20 hores a aquesta tasca i té funcions de coordinació, assessorament, dinamització i suport als sistemes ja existents així com en les fases inicials de nous sistemes.

La funció de responsable de qualitat del sistema l'exerceix la persona responsable del projecte, servei o àmbit en el qual s'ha implementat. La qualitat forma part de la dinàmica de treball del dia a dia.

Més informació: www.creuroja.org

COMISSIÓ AUTONÒMICA DE QUALITAT

- President/a autonòmic
- Coordinador/a autonòmic
- Secretari/a autonòmic
- Responsable tècnic autonòmic de qualitat
- Responsable autonòmic dels sistemes de qualitat i director/es d'àmbit
- Convidats

SUBCOMISSIONS DE QUALITAT SISTEMES IMPLEMENTATS O EN PROCÉS

- Teleassistència
- Promoció, disseny, desenvolupament i execució de programes d'inserció laboral
- Gestió de voluntariat
- Gestió de Formació
- Processos de gestió administrativa
- Nous sistemes de qualitat a implementar

La qualitat: una responsabilitat compartida amb altres responsabilitats

Fundació ASPASIM - Vicenta Verdú

La Fundació ASPASIM neix de la voluntat de familiars de persones amb discapacitat psíquica de fer partícip a la societat civil de la lluita per aconseguir la qualitat de vida d'aquestes persones.

Per a la implantació de la qualitat en aquesta entitat, es va començar per contractar una empresa per a rebre una primera formació. A partir d'aquí es va crear una comissió de qualitat, format pel gerent i els directors tècnics dels serveis.

A més, es compta amb una persona responsable de qualitat a temps parcial. Aquesta persona combina aquesta responsabilitat amb altres funcions, la qual cosa pot suposar certes complicacions per a poder assumir les seves responsabilitats. En aquest cas, l'organització personal i la planificació són importants per prioritzar la qualitat. **Més informació:** www.aspasim.es

El següent cas mostra com una organització ha aprofitat el seu aprenentatge en la implantació d'un sistema de qualitat en una àrea en els processos posteriors.

La convivència d'alternatives cap a la qualitat

Hi ha diferents formes d'afrontar la implantació de la qualitat i dels processos de millora organitzatius. Hi ha organitzacions no lucratives que cerquen el suport d'una consultoria que els ajudi, per exemple, en el procés d'implantació.

S'observen diferents alternatives:

La implantació de la qualitat des de la pròpia entitat. Aquest model suposa una implicació de tot l'equip, però també té el risc de manca de guiatge en el procés.

La implantació de la qualitat amb l'ajuda d'una consultora externa. L'avantatge és que suposa un seguiment, i l'exigència que tothom compleixi amb el seu compromís. Habitualment incrementa la certesa que el procés segueixi endavant. Alhora, per tal que l'equip tingui interioritzat el sentit d'aquest procés, s'ha de garantir la seva participació i implicació.

L'ús de diferents models per a la implantació de la qualitat

Fundació Pere Tarrés

La Fundació Pere Tarrés és una organització no lucrativa d'acció social i educativa, dedicada a la promoció de l'educació en el temps lliure, el voluntariat, la millora de la intervenció social i l'enfortiment del teixit associatiu.

Aquesta entitat disposa de diversos centres i serveis, en què s'ha aplicat o s'està aplicant una gestió per processos per millorar la qualitat dels serveis que s'ofereixen. La primera secció en què es va implantar un sistema de gestió de qualitat va ser a les Escoles Universitàries de Treball Social i Educació Social Pere Tarrés-Universitat Ramon Llull; a continuació l'Institut de Formació, en els cursos de Formació ocupacional i de reciclatge i posteriorment la secció de Servei de Colònies de Vacances, concretament a Serveis Educatius i a l'alberg Pere Tarrés. A partir d'aquestes experiències en serveis concrets de la FPT, es va decidir ampliar l'abast de la certificació als Serveis Comuns (Serveis Tècnics, Recursos Humans, Comunicació i Gestió econòmica) i a la resta de serveis de l'organització.

En aquest procés de millora de la qualitat s'han seguit diferents sistemes (Norma ISO 9001:2000, Agència de Qualitat del Sistema Universitari Català, Q de qualitat ambiental, Bateria d'indicadors per als centres d'esplai) i models que han implicat diferents formes d'implicar les persones i d'aplicar la millora:

Implicació de tot l'equip fent-lo partícip en tot el procés: en una de les seccions el sistema es va construir amb participació de tots els implicats i la persona responsable

GRÀFIC VII. Models d'implantació de la qualitat



de qualitat va fer l'acompanyament; només en tres moments puntuals al llarg de tot el procés es va requerir una consultora externa.

Implicació de mínims amb més participació i protagonisme de la consultora externa: en altres seccions de l'organització s'ha fet de manera contrària: s'ha treballat amb la presència d'un consultor extern i ha estat aquest qui ha redactat tot el sistema basant-se en les idees sorgides de les reunions amb l'entitat.

Mixt amb la combinació de la consultora i l'equip: amb el començament de l'establiment d'un sistema de qualitat en una altra secció s'ha optat per a utilitzar un model mixt.

Les conseqüències d'utilitzar un o altre model són diferents. Per una banda, un consultor extern no pot oferir el reconeixement i la proximitat que pot donar una persona que lideri el tema de la qualitat internament. La comunicació i el retorn del procés amb les persones de l'equip és diferent. D'una altra banda, també canvia la credibilitat i la interiorització del sistema per part de l'equip: quan les persones de l'equip elaboren elles mateixes els processos han d'entendre el procés; si s'elabora externament, els ve donat i la comprensió és més complicada i aliena.

Tot i que comporta un esforç que l'equip s'impliqui en el procés (perquè s'afegeix a les seves responsabilitats quotidianes), és la manera que tothom estigui assabentat de tot i, alhora, de fer sensibilització, així com del fet que el circuit (diagrama de flux) estigui ben lligat. D'altra manera, quan són només els caps els qui participen d'aquesta informació el sistema és més difícil d'interioritzar i, per tant, d'aplicar i millorar.

Més informació: www.peretarres.org

El suport a les entitats

L'acompanyament en els processos

Les organitzacions de segon nivell tenen un rol fonamental com a impulsores de la cultura de qualitat entre les seves organitzacions membres. Hi ha diferents federacions que aporten facilitats per desenvolupar iniciatives en aquest sentit.

Les consultores també ajuden a l'acompanyament d'aquests processos però han hagut d'aprendre sobre les especificitats de les ONG socials.

Finalment, també hi ha hagut iniciatives procedents d'altres organismes per fomentar i treballar la qualitat.

Les dues experiències que es mostren a continuació expliciten dos d'aquests casos: en el primer, el suport d'una consultora que ha treballat amb diverses entitats no lucratives membres d'una organització de segon nivell, per a facilitar-los la implantació d'un sistema de qualitat; en el segon cas, una entitat que de manera externa ofereix ajuda a d'altres entitats pel mateix fi.

L'acompanyament de la consultoria impulsat des de l'organització de segon nivell

Auren / Federació d'Entitats d'Assistència a la Tercera Edat - FEATE

Auren és una empresa que ofereix serveis d'assessoria i consultoria. Aquesta consultora està donant suport a diverses organitzacions membres de FEATE (Federació d'Entitats d'Assistència a la Tercera Edat) per a dur a terme un procés de millora de la qualitat.

Aquest procés es divideix en dues grans fases: una primera d'una durada d'1 any que arriba fins a l'elaboració del quadre de comandament, i una segona fase que és el propi desplegament del procés. La consultora dóna formació i fa seguiment amb reunions periòdiques amb l'entitat. L'organització estableix una comissió de qualitat (formada per la direcció i el personal remunerat clau) i uns equips de millora per al desplegament.

La primera fase té un elevat component formatiu. Comença amb el diagnòstic inicial (reflexió sobre la missió, visió i línies de l'activitat) i una primera formació sobre els principis de gestió de la qualitat. La segona formació, centrada en els processos, dóna com a resultat l'elaboració del mapa de processos. La descripció d'aquests es fa amb els equips de millora perquè fins aquest moment hi participava només la comissió de qualitat. Posteriorment, es fa un tercer curs sobre la gestió dels indicadors, s'elabora un sistema d'indicadors que permetin la millora (recullen indicadors de l'ICASS (Institut Català d'Assistència i Serveis Socials) però també propis de gestió, així com el quadre de comandament.

A partir d'aquí comença la segona fase, el desplegament, l'àmbit operatiu. En aquesta hi ha dues línies de treball: una de monitorització (per part de la direcció de l'entitat) i una altra de propostes (per part dels equips de millora). Durant aquesta fase, Auren continua fent un seguiment del procés.

En aquest cas, el fet que la consultora compti amb personal especialitzat en el tercer sector, i l'acompanyament facilitat a les entitats a través de reunions i formació contínues, contribueixen a l'èxit del procés.

Més informació: www.auren.es i www.feate.org

El suport d'una organització a la millora de la qualitat a altres entitats

Fundació Un Sol Món

La Fundació Un Sol Món va ser creada per Caixa Catalunya per promocionar econòmicament aquells col·lectius socials més desfavorits i exclosos.

La Fundació Un Sol Món compta amb un programa de suport a la qualitat i la certificació ISO 9001:2000 des de l'any 2005. En aquest any, es va iniciar la col·laboració entre la Fundació Un Sol Món i un grup d'entitats dedicades a la inserció laboral, per a dur a terme millores relacionades amb la qualitat. Per a això, es van crear grups estables d'entitats per a la millora de la qualitat a través de l'intercanvi d'experiències, en què la Fundació tenia el paper de dinamització. Concretament, es van crear 2 grups paral·lels en què es van tractar diferents aspectes relacionats amb aquesta temàtica.

A més dels grups de millora, es van organitzar acompanyaments a entitats, a través de consultors amb experiència al tercer sector. Aquesta iniciativa estava cofinançada per Fundació Un Sol Món i l'entitat que rebia el seguiment. El procés es basava en reunions periòdiques entre l'entitat i la persona de la consultoria en què es marcaven objectius, etc., i en l'interès de l'entitat per a tenir un paper clar de lideratge en el procés.

A més d'aquestes iniciatives també es van dur a terme d'altres activitats, com la promoció per part de la Fundació Un Sol Món d'uns tallers impartits per Fundació Lealtad per a grups reduïts d'entitats, en els quals s'explicaven els criteris d'aquesta organització respecte els principis de transparència i bones pràctiques.

Més informació: www.unsolmon.org

La creació d'indicadors en l'àmbit sectorial

L'elaboració d'indicadors és un dels passos per a la millora de la qualitat. Aquests permeten establir una forma concreta de mesurar el grau d'assoliment dels objectius plantejats d'un servei, projecte o àrea de gestió.

Al tercer sector s'han creat diferents sistemes d'indicadors segons l'àmbit d'activitat de les organitzacions. Un dels més coneguts en l'àmbit dels serveis socials és l'elaborat per l'Institut d'Assistència i Serveis Socials (ICASS), amb el suport metodològic de la Fundació Avedis Donabedian i la participació de diverses entitats. Les dues experiències següents mostren la participació de dues de les organitzacions que s'han involucrat en aquest procés.

La participació en la definició i aplicació d'indicadors

Institut Català d'Assistència i Serveis Socials - ICASS / Associació Catalana de Familiars i Usuaris dels Centres Geriàtrics – ACFUC

ACFUC és una associació sense ànim de lucre amb els objectius de vetllar per la qualitat de vida de les persones usuàries de la geriatria, crear vincles de col·laboració entre familiars, responsables de centres geriàtrics i administració, per a garantir la màxima qualitat de vida de les persones ingressades.

Aquesta entitat és una de les diverses organitzacions que realitza projectes en l'àmbit dels serveis socials, i que com a tal utilitza els indicadors establerts per l'ICASS i definits amb la col·laboració de diverses entitats. Per causa que l'activitat principal de l'organització és el servei de tutela de les persones grans legalment incapacitades i aquest servei es dona amb la col·laboració de l'Administració Pública, quan l'organització va començar la seva activitat, se li va proposar participar en el pla de qualitat de l'ICASS per a les Entitats Tutelars.

ACFUC va col·laborar en la redacció dels indicadors i en l'elaboració dels mateixos. En aquest procés hi van participar entitats de diferents perfils dins de l'activitat tutelar de tal manera que així s'incorporaven les casuístiques pròpies de cada entitat segons el perfil d'usuari.

Una vegada elaborats els indicadors es va fer una prova d'avaluació en diverses entitats de forma voluntària, i a la que ACFUC va decidir sumar-se. A partir dels resultats obtinguts en aquesta es van implementar un seguit de millores. L'any 2005, es va fer una revisió dels indicadors entre totes les entitats, i a partir d'aquí es van elaborar nous indicadors que hauran de ser avaluats el 2009.

Per a ACFUC, el fet d'anar implementant el sistema de qualitat alhora que participaven d'aquest procés va ser de gran utilitat. En ser una entitat de recent creació això els va permetre començar la seva activitat enfocada a la qualitat. A més, va suposar un impuls per al creixement de l'entitat i una manera d'estructurar la seva activitat.

Més informació:

www.gencat.net/benestar/icass/pq13

www.acfuc.voluntariat.org

La participació en la definició i aplicació d'indicadors - II

Institut Català d'Assistència i Serveis Socials - ICASS / Atra Associació

ATRA Associació és una entitat dedicada al tractament de persones afectades de conducta addictiva i/o drogodependències, i a facilitar la inserció i integració en la societat de persones amb risc d'exclusió social, a més de desenvolupar activitats de formació i investigació.

ATRA té el certificat ISO 9001:2000 des del mes de febrer de 2007, i com en el cas anterior, ha participat en la definició d'indicadors de qualitat impulsada per l'ICASS i coordinada per la Fundació Avedis Donabedian. Concretament, ATRA va intervenir en el grup de treball per a l'elaboració dels Indicadors de qualitat i en el Manual de bones praxis destinats a Comunitats Terapèutiques i Pisos de Reinserció. Els resultats s'han presentat recentment, amb l'elaboració del Manual d'Indicadors de Qualitat per a CCTT i PPRR (Comunitats Terapèutiques i Pisos de Reinserció per a persones afectades amb problemes de drogodependències). Aquesta dinàmica ha permès organitzar els processos més importants d'aquests centres.

De cara al futur, l'entitat es planteja continuar amb la feina de definició i avaluació dels indicadors de qualitat plantejats per l'ICASS.

Més informació: www.grupatra.org

Aquesta entitat va decidir-se a implantar un sistema de qualitat a l'organització, la qual cosa li va comportar un seguit de despeses directes. Algunes de les més destacades van ser les despeses pròpies de consultoria i un sistema d'informatització.

El procés va consistir en recollir tota la documentació escrita procedent del procés de millora de la qualitat i de la implantació de la norma ISO i informatitzar-lo.

El fet de disposar d'aquesta informació de forma electrònica suposava molts avantatges en comparació amb la documentació escrita. La inversió en un sistema d'informatització ha servit a l'entitat per a poder treballar i gestionar tota la documentació produïda en aquest procés de forma més eficient. L'esforç econòmic ha suposat una inversió coberta finalment per les subvencions de diverses entitats bancàries.

Actualment, l'entitat es troba en el procés d'implantació de l'aplicació informàtica. Des de l'organització es considera que el fet de comptar amb un sistema informatitzat dels processos de qualitat des de bon començament hagués facilitat molt la feina. Tot i que hagués suposat una tasca paral·lela de dur a terme alhora la informatització i la implantació de la qualitat, fa que el procés de millora es trobi més encaminat.

Més informació:

www.bcn-associacions.org/fcanigo

Les despeses directes

La despesa directa en qualitat

Les millores en qualitat porten associades diferents tipus de despeses directes. Per exemple, inversions en sistemes informàtics avançats, consultoria, formació, etc.

En el cas següent es mostra l'esforç d'una entitat per a fer una inversió en equipament informàtic per a millorar l'eficàcia i eficiència dels processos de qualitat.

Les despeses en informatització

Fundació Privada Canigó

La Fundació Privada Canigó es dedica a atendre persones amb discapacitat psíquica i és titular d'un Servei de Teràpia Ocupacional, d'un Centre Especial de Treball i d'una Llar-Residència.

La formació per a la millora de la qualitat

La formació té un paper destacat en els processos de millora de qualitat, ja que en molts casos, la persona que exerceix com a responsable de qualitat no té coneixements sobre aquest tema abans d'implicar-se en aquest procés.

"Al principi de tot el procés una de les feines més importants dels responsables de qualitat va ser formar a la gent, perquè aquests no sabien què era la qualitat."

Extret d'una entrevista.

Si es pretén seguir els passos d'un sistema de qualitat, caldrà informar-se sobre tots els procediments relacionats amb aquest i serà necessària una formació més específica.

La formació també és útil per tal de poder involucrar a l'equip i convertir-ho d'aquesta manera en un procés transversal i horitzontal. Així, si les persones de l'organització tenen coneixement sobre el procés i els seus mecanismes podran participar-hi més fàcilment i contribuir amb les seves aportacions.

La següent experiència mostra l'esforç d'una entitat pel què fa a la formació interna i d'implicació del conjunt de l'organització des de les primeres etapes.

La formació de l'equip per a la seva implicació en la qualitat

Fundació Mercè Fontanilles

La Fundació Mercè Fontanilles és una entitat dedicada a l'atenció de les persones en diferents àmbits dels serveis socials, de la formació i inserció sociolaboral.

Aquesta entitat ha optat per implantar la norma ISO 9001:2000 com a sistema de qualitat. Abans d'això, però, algunes persones de la direcció van començar a formar-se en temes relacionats amb la qualitat. Això va permetre tenir certs coneixements i certa capacitat d'anàlisi al respecte. Abans de decidir-se per un sistema en concret, es va experimentar amb diversos models.

A l'hora d'implantar la qualitat, es va formar a una persona interna, que actualment és la persona responsable de qualitat a l'entitat. La formació, però, no es va limitar a aquest càrrec, sinó que es va estendre a tota la direcció i a tot l'equip. Això va suposar poder horitzontalitzar tot el procés des de bon començament i fer un veritable treball en equip.

Alguns dels motius per a fer èmfasi en la formació de les persones remunerades de l'organització en aspectes relacionats amb la qualitat és que no hi ha una gestió única de la qualitat, una gestió íntegra, sinó que hi ha múltiples aspectes. Per això, és necessària la formació i participació de tot l'equip. A més, permet al conjunt de persones de l'organització pensar accions de millora i reconèixer les existents, a més de prendre consciència de què es fa i com es fa.

Més informació: www.sinergia.org

El plantejament del finançament

El finançament i les seves problemàtiques

La majoria d'organitzacions entrevistades creuen que els processos de millora de la qualitat van acompanyats d'un increment de les despeses corresponents a estructura. Això és per causa no només dels recursos econòmics directes destinats a la implantació de sistemes de qualitat, sinó també a les dedicacions de les persones de l'equip.

Tot i això, algunes de les entitats declaren que no ha tingut cap influència econòmica el fet d'implantar sistemes de qualitat.

Les experiències següents mostren diversos aspectes relacionats amb els costos econòmics (ja siguin directes o a través de les dedicacions de l'equip de l'entitat) derivats d'un procés de millora de la qualitat.

La dedicació de l'equip a la qualitat

Fundació Catalana de l'Esplai

L'Esplai és la marca d'un gran projecte que, sota el lideratge de la Fundació Catalana de l'Esplai, té per missió: educar els infants i els joves en el lleure i promoure el desenvolupament associatiu, amb voluntat transformadora i d'inclusió social". Agrupa les entitats Associació Catalana Cases de Colònies, Serveis d'Esplai, Centre d'Estudis-Suport Associatiu, Federació Catalana de l'Esplai (amb més de 100 esplais adherits) i Fundació Esplai. Desenvolupa la seva tasca en tres àrees de treball: àrea d'innovació educativa, àrea social i àrea de tercer sector.

L'any 2003 el Patronat va donar llum verda al projecte anomenat "Sistema de gestió amb qualitat de la Fundació Catalana de l'Esplai i entitats vinculades". Es tracta d'un sistema, certificable segons ISO 9001:2000 i ISO 14001, que incorpora els aspectes de prevenció de riscos laborals i el pla d'igualtat d'oportunitats, i que a manera de "paraigua" afecta de manera transversal totes les entitats del grup. Sota d'aquest paraigua es desenvolupen els subsistemes específics de cada una de les activitats que es porten a terme.

Per assolir la implantació del sistema i mantenir-lo, cal la participació de tot l'equip. Des de la més alta direcció, que ha inclòs el projecte en els plans d'actuació anuals i ha cercat els recursos necessaris, fins a totes les persones implicades en el l'operativa de les activitats. L'organització compta amb dues persones dedicades a mitja jornada al desenvolupament i manteniment del sistema. Finalment han estat determinants la comunicació permanent i la formació contínua per tal que tot el personal entengui la seva importància des del principi i, a més, l'assumeixi com a una nova manera de treballar que porta a la millora contínua, i no com una feina que "toca fer a més a més".

Durant l'any 2007, en què es va donar un gran impuls al projecte, es van fer entre 3 i 7 sessions de treball al mes d'anàlisi i elaboració, amb una durada mitja entre 3 i 4 hores per reunió. En aquestes reunions hi participen, segons el tema, gerents, caps de departament i tècnics/ques. Amb el registre de participació, s'ha pogut fer una aproximació al cost total de la dedicació durant l'any 2007. Una vegada el sistema implantat i certificat, es fa el manteniment en les reunions habituals.

Més informació: www.esplai.org

Els recursos econòmics com a condicionants per a la certificació

Associació de Familiars amb Malalts d'Alzheimer de Barcelona – AFAB

L'Associació de Familiars amb Malalts d'Alzheimer de Barcelona (AFAB) és una entitat dedicada a la millora de la qualitat de vida de les persones amb Alzheimer i de les famílies afectades.

Aquesta entitat es va decidir per implantar un sistema de qualitat (la norma ISO 9001:2000) amb l'objectiu d'augmentar l'eficiència, per tal d'aconseguir una bona administració dels recursos i fer front al creixement de l'organització. A més, també era una manera d'adaptar-se a les necessitats dels finançadors, els quals exigien la implantació del sistema de qualitat per a la concessió d'ajudes.

El procés es va dur a terme amb l'ajuda d'una empresa externa però també amb la implicació de tot l'equip. Aquest procés, doncs, va comportar despeses econòmiques directes de l'assessoria i també de persones de l'equip. Tot i que es va fer front a aquests costos (coberts moltes vegades per aportacions de dedicacions extres de les persones remunerades), no es va poder assumir el cost de la certificació. La falta de recursos econòmics i la manca de suport extern (no es va aconseguir suport econòmic dels organismes públics) va condicionar fortament el fet de no poder finalitzar el procés.

Així doncs, es va fer la implantació de la norma ISO en un procés que va durar aproximadament mig any, però no es va passar l'auditoria final per a la certificació. Actualment, l'entitat compta amb un sistema de qualitat implantat, però no certificat.

Tot i que finalment no es va poder finalitzar el procés, aquest es considera com quelcom molt interessant i positiu. Encara que no es disposi de la certificació, l'entitat compta amb els protocols de la norma, els processos implantats, etc. la qual cosa ha esdevingut de gran utilitat per a la gestió de l'organització i les seves activitats.

Més informació: www.afab-bcn.org

Les dificultats en la renovació de la certificació

Fundació Humanitària pel Tercer i Quart Món Dr. Trueta

La Fundació Humanitària pel Tercer i Quart Món Dr. Trueta porta a terme tasques de cooperació al desenvolupament, reciclatge de residus i reinserció laboral de persones amb disminució derivada de malaltia mental.

L'entitat forma part de la Plataforma catalana d'empreses d'inserció, AIREs (Associació Intersectorial de Recuperadors i Empreses Socials de Catalunya). Aquesta plataforma va

plantejar un projecte per a què les seves entitats membres comencessin a implantar un sistema de qualitat, i amb l'ajuda d'una subvenció es va posar en marxa la iniciativa. Gràcies a aquest suport, la Fundació Humanitària pel Tercer i Quart Món Dr. Trueta va iniciar el procés d'implantació de la norma ISO.

A diferència del cas anterior, a més d'implantar tot el sistema es va aconseguir la certificació. Tot i això, a l'hora de renovar la certificació no s'ha dut a terme perquè no s'ha pogut assumir aquest cost. Actualment, no es disposa de la certificació de la norma ISO, tot i que això no ha suposat un problema per als membres de l'entitat. La qualitat està integrada en la dinàmica de la seva gestió, i se segueix treballant amb les eines que es van implantar en el seu moment.

Més informació: www.trueta.cat

Els criteris d'imputació de costos

Les despeses generades en la implantació de la qualitat es poden assumir de diverses maneres. Es poden distingir diferents tipologies pel que fa a l'assumpció d'aquests costos:

Carregar les despeses als projectes o serveis que s'ofereixen. És el que intenten fer quan és possible la majoria d'entitats entrevistades. En aquest cas es considera que la implantació de la qualitat té conseqüències en la millora dels projectes o serveis, i per tant, es repercuteix en els costos d'aquests. És a dir, no es concep com a un aspecte extra, sinó com a una millora amb beneficis per a les mateixes persones destinatàries dels projectes o serveis.

En els projectes finançats per l'Administració pública s'inclouen els costos en els marges reservats per a costos indirectes, tot i que aquests marges són petits i sovint no es pot carregar tota la despesa.

Moltes vegades, la despesa s'acaba assumint amb un cost personal, de dedicacions extres per part de l'equip. En segons quins casos, les entitats opten per no presentar-se a convocatòries de subvencions que no cobreixen aquests costos de manera suficient.

Els casos següents presenten diverses formes de fer front als costos derivats de la implantació de millores en qualitat.

El cost de la qualitat vinculat als projectes

Casal dels Infants del Raval

El Casal dels Infants del Raval és una organització que treballa a diferents barris per aconseguir millores concretes i duradores en la qualitat de vida dels infants, joves i famílies en situació o risc d'exclusió social i en els barris on viuen.

La implantació de la qualitat es va introduir de manera transversal en tots els àmbits, projectes i estaments de l'organització, amb l'ajuda d'una persona responsable de qualitat i una forta implicació de la direcció en totes les fases.

A l'hora de fer front als costos generats per la implantació de la qualitat, aquesta entitat ha optat per integrar aquestes despeses en els costos dels projectes, ja que es considera que forma part de la mateixa lògica del projecte i reverteix en la seva millora. Així, per tal d'assumir els costos derivats de la qualitat, es treballa per aconseguir en cada projecte els recursos per a fer front al seu cost global.

Més informació: www.casaldelraval.org

La cerca de vies per al finançament de la qualitat

Institut de Reinserció Social – IReS

L'actuació de l'Institut de Reinserció Social (IReS) s'adreça fonamentalment a l'atenció social, psicològica i educativa de persones i col·lectius en situació de risc social o amb dificultats socioeconòmiques.

L'IReS treballa en base al sistema de gestió de la qualitat d'acord a la definició de la norma ISO 9001:2000, amb l'objectiu de millorar l'eficàcia i complir els requisits de clients i persones usuàries.

Pel fet de voler treballar amb qualitat es renuncia a participar en convocatòries de subvencions o convenis que es basin en una reducció del cost del projecte. D'aquesta manera, no es contempla la possibilitat de reduir despeses (per evitar també la precarització de l'entitat) i per tant es creu que els costos derivats de la qualitat han de ser coberts.

Per això, es plantegen solucions a dos nivells. Per una banda, el cost del servei s'incrementa en la mesura en que s'incrementen les despeses de millora de la qualitat. Per una altra banda, en casos de projectes deficitaris però que l'entitat considera d'interès, es busca cofinançament, a través, per exemple del finançament paral·lel d'altres organismes públics.

Més informació: www.iresweb.org

S'utilitzen els propis fons de l'organització per a assumir els costos derivats de la implantació de la qualitat. Els ingressos poden provenir d'activitats pròpies que ja es duen a terme o inclús de l'increment d'activitats realitzades per a poder recaptar fons amb aquesta finalitat.

Hi ha entitats que no tenen establerta una política en aquest sentit, sobre on s'ha de carregar.

Alguna entitat declara que l'increment dels costos lligats a la qualitat es compensa amb l'increment de l'activitat, que aporta majors ingressos.

La dispersió territorial en el procés d'implantació

Les característiques i la dimensió de les entitats fan que aquestes s'organitzin, o bé, en una única seu, o bé, en diferents seus i/o delegacions.

L'existència de diferents centres d'una mateixa entitat dispersos en el territori requereix una atenció especial en els processos d'implantació de la qualitat per a garantir la correcta implementació dels mateixos. Per això és necessari una major atenció i un esforç especial d'organització. Alhora, cal tenir present l'equilibri entre estendre els protocols a les diferents seus per garantir un funcionament comú i mantenir la independència d'aquestes per a treballar en el seu àmbit d'actuació.

En l'exemple que s'exposa a continuació es pot veure com una entitat amb múltiples seus al territori està desenvolupant una manera de garantir la implantació de la qualitat a totes elles.

L'organització territorial de la qualitat

Càritas Diocesana de Girona

Càritas és una entitat de l'Església Catòlica que té com a objectiu promoure, orientar i coordinar l'acció social i caritativa de la diòcesi, i instrumentar la comunicació cristiana de béns, amb la finalitat d'ajudar a la promoció humana i al desenvolupament integral de les persones.

Les unitats territorials bàsiques de Càritas són les Càritas parroquials o d'agrupació de varies parròquies segons el territori, fet que comporta una forta descentralització. Les relacions que s'estableixen cerquen l'equilibri entre la cohesió institucional i l'autonomia de cada Càritas. Alhora, les Càritas Diocesanes s'estructuren en nivells territorials superiors, ja sigui entorn a Càritas Catalunya o Càritas Espanyola.

Per això, en certa manera, Càritas Diocesana de Girona té un paper d'entitat de segon nivell respecte les Càritas parroquials, i desenvolupa aquest rol també en la implantació de la qualitat, amb l'acompanyament de les entitats al territori.

L'organització d'aquesta entitat compta, per una banda, amb una estructura tècnica, on cada àmbit d'actuació té un cap de departament, que alhora comparteix alguna funció transversal. D'aquesta manera es treballa l'aspecte de cohesió.

Per a la millora de les entitats al territori existeix l'àrea de Desenvolupament Institucional, amb 8 persones implicades en el suport al territori, en diversos temes (formació, voluntariat, comunicació, suport directe a les Càritas...). Aquesta àrea té com a finalitat enfortir Càritas a la diòcesi de Girona en els seus diferents nivells d'organització, consensuar criteris d'intervenció i facilitar els elements necessaris per poder donar resposta de la millor forma possible a les necessitats que es plantegen.

De cara al futur es pretén enfortir l'estructura formada pels caps de departament i pel suport territorial, i es planteja la possibilitat de comptar més endavant amb una persona responsable de qualitat en l'àmbit global. A més, es contempla l'opció de reorganitzar territorialment les seues per a què això permeti treballar millor a les Càritas.

La lògica d'aquest funcionament és que les Càritas parroquials puguin rebre un suport per a implantar la qualitat en el seu àmbit seguint l'estratègia general de Càritas, alhora que compten amb l'autonomia suficient per a respondre a les problemàtiques de cada territori.

Més informació: www.caritasgirona.cat

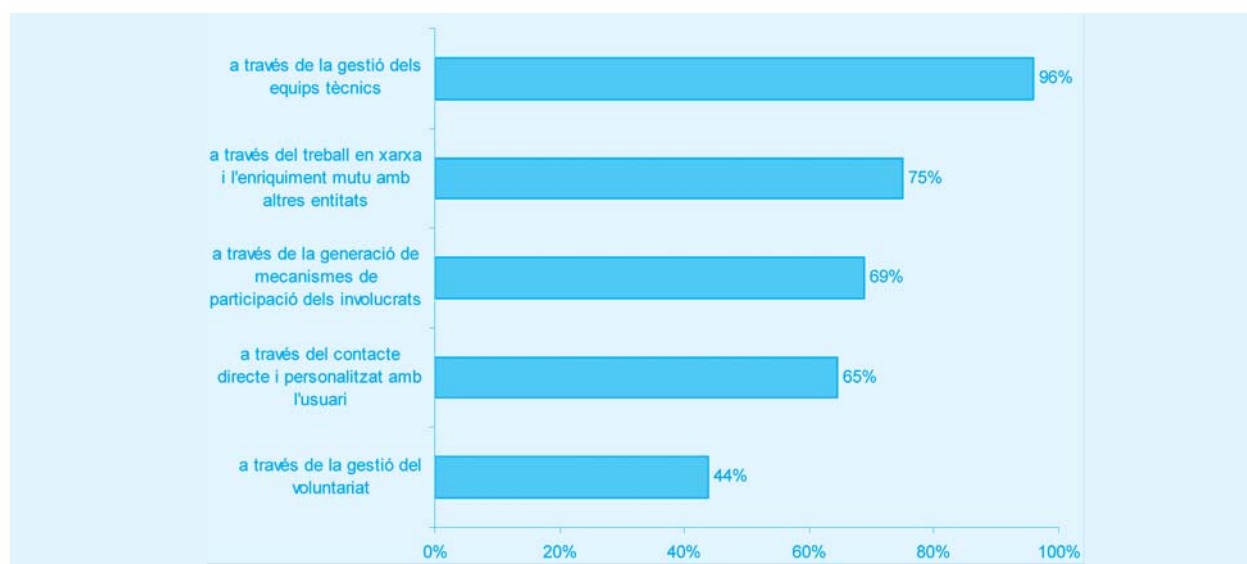
La qualitat com a procés de millora i transmissora de valors

El treball amb valors és una característica essencial de les organitzacions que conformen el tercer sector.

Els processos de millora de la qualitat a les entitats del tercer sector es diferencien en gran mesura dels de les empreses perquè incorporen o haurien d'incorporar accions lligades als valors de l'organització. Aquestes poden variar segons l'entitat, però es poden trobar accions encaminades a fomentar la transparència, la participació, etc. D'aquesta manera, la qualitat s'encamina també a fomentar els valors que guien l'activitat organitzativa.

Preguntant a les entitats a través de l'enquesta electrònica, s'observa que la qualitat es trasllada a través de diversos mecanismes. Si es posa l'atenció en els col·lectius involucrats, es percep que pràcticament la totalitat de les entitats trasllada la qualitat a través de la gestió dels equips tècnics. Un nombre força elevat (75%) ho fa també a través del treball en xarxa amb altres entitats; el segueix un aspecte important relacionat amb els valors propis de les entitats com és la participació (un 69% responen que traslladen la qualitat a les entitats a través de la participació dels involucrats). El contacte directe i personalitzat amb les persones usuàries és assenyalat per un 65%, mentre que la gestió del voluntariat es menciona en un 44% dels casos.

GRÀFIC VIII. Com es trasllada la qualitat a les entitats que van respondre el qüestionari (en %)



Mesurar la implantació de la qualitat en valors és força complex perquè es tracta de traslladar al conjunt de l'organització una determinada manera de fer i actuar. No obstant, la rellevància dels valors a les entitats fa que sigui important intentar mesurar-la.

Actualment, la tendència a les entitats és a transmetre aquests valors d'una manera informal, sense una consciència explícita sobre el tema. Per això cal treballar per concretar les accions, mesures i activitats encaminades en aquest sentit.

Els costos associats a la implantació de la qualitat en valors poden anar des d'accions internes amb el propi equip per traslladar la manera de fer de l'entitat fins a activitats o projectes que reflecteixin els valors organitzatius en la pròpia forma de portar-los a terme.

Els casos que es mostren a continuació mostren diversos valors organitzatius i algunes formes de fomentar-los.

La qualitat a partir de la implicació a l'entitat

Associació Benestar i Desenvolupament – ABD

L'Associació Benestar i Desenvolupament treballa en l'àmbit de les drogodependències i la SIDA, el desenvolupament de la infància i la família, la promoció de l'autonomia de les persones grans, la integració dels immigrants, la igualtat de gènere i la inclusió dels col·lectius més vulnerables o en extrema marginalitat.

Aquesta entitat controla la qualitat dels serveis que gestiona mitjançant un Sistema de Gestió de Qualitat Integrat. Tot i que una empresa i una entitat poden tenir les mateixes certificacions, des d'aquesta entitat es reivindica que la diferència rau en la manera de portar a terme una activitat. Per això, es destaca la importància de la medició d'impacte, per posar en relleu el valor afegit que aporten les entitats socials.

Per a aportar aquest valor afegit i fer-ho sota criteris de qualitat, són molt importants els valors organitzatius. Un dels valors d'aquesta entitat és el de la confiança. La confiança en els equips de treball repercuteix en una millor atenció a les persones usuàries i per tant, també en el servei que aquestes reben. A més, la confiança és un valor que genera transparència, fomenta la participació i la implicació dels equips.

Per a generar confiança és molt important el reconeixement, és a dir, creure en les persones de l'equip i fer-los sentir part de l'organització. Cal, doncs, buscar mecanismes per a que en formin part, de manera que creguin en la missió de l'organització i enfoquin el seu treball a l'acompliment d'aquesta.

Més informació: www.abd-ong.org

La qualitat i el treball en xarxa

Fundació Escolta Josep Carol

La Fundació Escolta Josep Carol és una entitat no lucrativa de caràcter educatiu amb la missió de promoure l'educació d'infants i joves en la ciutadania responsable i en els valors propis de l'escoltisme laic català, a través del suport a la tasca educativa i associativa d'Escoltes Catalans, de la generació de reflexió i pensament i de la prestació de serveis en l'entorn educatiu.

Pel que fa a la qualitat, des de la direcció de l'entitat es sosté que la seva implantació a les organitzacions no lucratives ha de ser un procés diferent del realitzat per l'empresa. Per això es manté que els valors que representa l'entitat han de ser la base d'aquest procés, i que no s'ha de perdre el sentit inicial en el transcurs d'aquest.

La implantació de la qualitat ha de tenir aspectes propis en aquest tipus d'entitats, per exemple, amb la valorització del treball en xarxa per damunt de la competitivitat amb les altres organitzacions.

Aquestes consideracions es concreten a la pràctica mitjançant el treball per a fomentar les relacions amb altres organitzacions i el treball en xarxa, des dels diferents nivells organitzatius. Així, des de cada centre es treballa per a crear sinèrgies amb altres organitzacions; des de l'àrea de promoció (on el treball en xarxa pot suposar el 50% de la seva activitat); mitjançant les persones coordinadores de programes (pot suposar un 20% de dedicació) i des de la direcció de l'entitat (un 40% de la dedicació d'aquest càrrec està destinat al treball en xarxa amb altres organitzacions i les relacions amb altres agents).

Més informació: www.josepcarol.org

Les activitats internes i externes de foment de valors

Associació Social Andròmines

L'Associació Social Andròmines és una entitat sense ànim de lucre que treballa per un societat més justa i equitativa, mitjançant la lluita i denuncia de l'exclusió social i l'acolliment de persones en situació d'exclusió sociolaboral.

A l'entitat hi ha arrelats determinats valors i s'estableixen mecanismes per a potenciar-los. Per exemple, s'han establert sistemes per a fomentar la participació, i per a proporcionar una formació en valors a les persones remunerades des que aquestes s'incorporen a l'entitat.

Hi ha accions que estan establertes en el mateix procés de millora de la qualitat, i també n'hi ha d'altres que, tot i no estar posades per escrit es treballen igualment. Per exemple aspectes com el foment del voluntariat, o el treball sobre temes mediambientals en què es fan una sèrie d'activitats per a fomentar aquest valor (com ara sortides, etc.).

A més, des de l'entitat es participa en organitzacions de segon nivell com AIRES (Plataforma Catalana d'Empreses d'Inserció) o AEREES (Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria), amb una implicació molt intensa (aquesta pot ser variable però pot anar des d'un 20 a un 40% de la dedicació d'una persona de direcció) i altres xarxes d'entitats (per exemple Roba Amiga). L'entitat també participa de nombroses fires, congressos, etc.

Més informació: www.andromines.net

Alguns dels aspectes que es considera que s'haurien d'haver canviat en el procés es poden resumir en els següents punts:

TAULA 4. Aspectes a evitar en la implantació de la qualitat

Verticalitat del procés.
Complexitat del procés.
Consultoria externa sense experiència a les ONG socials.
Manca d'ús de les TIC.
Manca de recolzament de les persones remunerades.
Allargament del procés.
Falta de planificació i dur a terme el procés a totes les àrees simultàniament.
Falta d'implicació de l'equip de gerència.

En força ocasions les entitats entrevistades creuen que el procés s'hauria d'haver dut a terme de manera més horitzontal, implicant a tot l'equip en més fases de la implantació.

Sovint el pes del procés recau en poques persones, i es considera que és possible implicar més a l'equip. Es pot implicar l'equip compartint l'evolució del procés, l'aprenentatge, el que s'ha assolit, etc. a través de reunions, en el dia a dia, etc. També es ressalta la importància d'evitar que tot el pes recaigui en una sola persona (responsable de qualitat o el personal directiu de l'entitat).

Situacions a evitar

La implantació de la qualitat és un procés d'aprenentatge. Cometre errors i aprendre de les equivocacions forma part del propi procés i és positiu.

D'aquesta manera, després de passar per aquest procés, les entitats compten amb una experiència en la implantació de la qualitat, que els serà útil per a aplicar-la en altres àrees de l'organització si és el cas.

"Hem après molt de les nostres pròpies equivocacions."

"Aprenem del què no funciona. És necessari passar per això, perquè inclús l'equip ho veu més clar. Forma part del procés."

"Tot i constituir la Comissió Tècnica de Qualitat, al final va ser el director el que va assumir la càrrega. S'hauria d'haver posat més cura en que la Comissió funcionés."

Extret de diverses entrevistes.

"Hauríem de canviar la verticalitat del procés. Adaptar-lo més a l'equip de l'organització en el seu conjunt. Així, participaria de forma activa en la definició dels protocols i processos."

Extret d'una entrevista.

"Definitivament evitaria posar tota la càrrega del treball en una sola persona. S'ha d'implicar a tot l'equip."

Extret d'una entrevista.

"Hauríem d'haver fet un esforç encara més gran d'implicar a més gent ja que sovint s'ha sostingut molt en determinades persones."

Extret d'una entrevista.

Es detecta també que es podria simplificar el procés, de manera que fos una qüestió més pràctica i que es minimitzessin els processos evitant la creació de documentació que després no sigui aplicable.

Risc de fer massa complex el procés. És important saber escollir bé l'assessorament extern de manera que el procés no esdevingui massa complex. Es tracta, doncs, que en els casos en què es compta amb el suport d'una consultoria, aquesta tingui experiència en treballar amb organitzacions no lucratives i pugui adaptar el procés de manera senzilla.

"No totes les consultores estan preparades per a treballar amb organitzacions no lucratives."

Extret d'una entrevista.

"Hauria estat bé saber que no era tan difícil adaptar la qualitat a la pròpia organització. Hi havia cert desconeixement dels assessors."

Extret d'una entrevista.

Altres aspectes mencionats, en menor mesura, són els següents:

La incorporació de les Tecnologies de la Informació i les Comunicacions (TIC) per a implantar els sistemes de qualitat. Es considera que les eines informàtiques poden facilitar i agilitzar els processos.

Comptar amb algun suport extra d'alguna persona addicional per a poder dur a terme el procés.

Reduir el temps d'implantació de manera que aquest no s'allargui en excés més del què inicialment s'havia definit.

Fer una millor planificació i temporalització adequant les accions, desenvolupant els processos per àrees i fer-los extensius a poc a poc a altres àrees de l'entitat (i no abraçant tota la organització des de bon principi).

"Hem allargat massa el procés d'implantació de qualitat. Vam ser excessivament minuciosos i detallistes."

Extret d'una entrevista.

"Alguns processos es van intentar implantar a tota l'organització i va ser un fracàs donada la poca cultura de qualitat que teníem. És millor anar per parts i centrats en àrees precises. És convenient planificar bé i temporalitzar adequadament les accions."

Extret d'una entrevista.

Una visió general des de les entitats

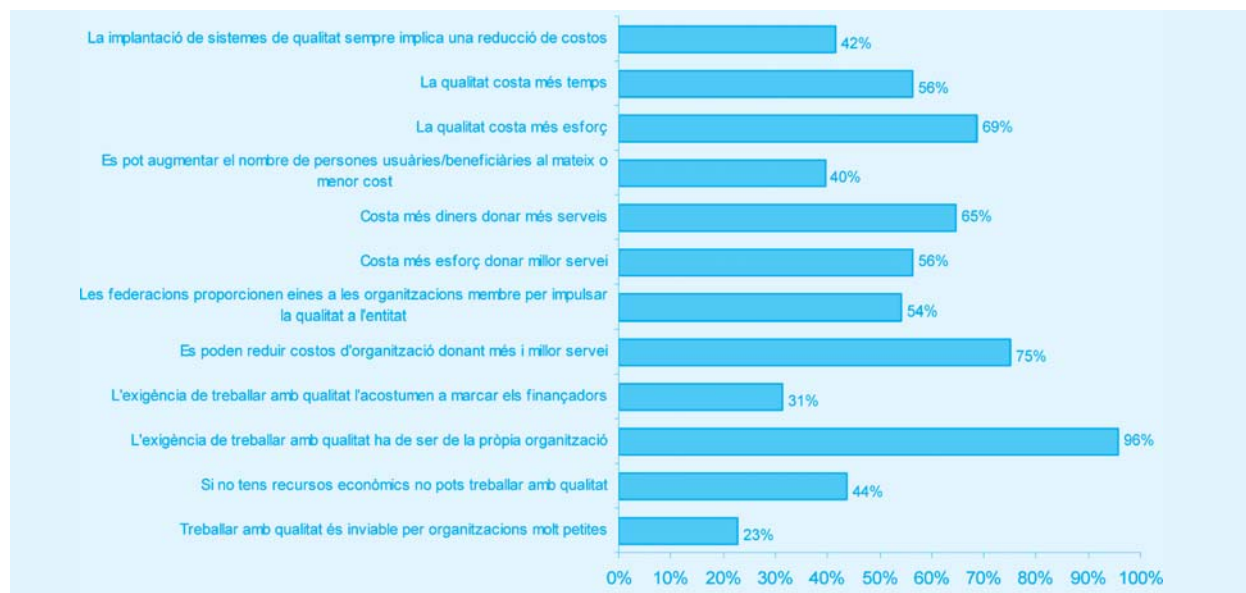
Les entitats han expressat la seva visió sobre la qualitat i els seus costos a l'enquesta electrònica creada amb aquest fi.

En aquest qüestionari, s'han plantejat reflexions sobre diferents aspectes relacionats amb la qualitat i els costos que suposa a les entitats. Cal destacar que la majoria d'organitzacions desmenteixen la idea que les entitats petites o amb pocs recursos no poden treballar amb criteris de qualitat. Per tant, la qualitat es contempla com un aspecte que és possible gestionar des de cada organització, i que precisament l'exigència d'actuar amb criteris relacionats amb la qualitat ha de partir de la pròpia entitat.

En relació als costos que suposa la qualitat es plantegen dues observacions. Per una banda, la majoria d'entitats reconeix que es poden oferir més i millors serveis reduint costos d'organització. Tot i això, el fet de treballar amb qualitat pot implicar una inversió més gran d'esforços i temps.

Pel què fa al suport per a l'impuls de la qualitat a l'entitat, més de la meitat de les entitats que van respondre l'enquesta afirmen que les federacions els proporcionen eines dirigides a aquest objectiu.

GRÀFIC IX. Valoracions sobre la qualitat de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)



Impacte i beneficis de la qualitat

D2

Què s'entén per beneficis / impacte

El treball amb qualitat, encara que suposa un esforç, una dedicació i en definitiva, uns costos, hauria de suposar també un impacte positiu per a l'entitat, que cal tenir en compte. D'aquesta manera, la dedicació de l'entitat a aquesta qüestió i els costos que comporta cobren sentit perquè es tradueixen en una millora organitzativa.

La millora en la gestió organitzativa i en les activitats o serveis que es duen a terme, comporten un millor funcionament, la qual cosa es tradueix en diversos beneficis: una millor valoració per part de les persones que s'atenen, una més bona percepció des de l'administració pública, etc.

A més de les millores que comporta l'esforç dedicat a la qualitat i que reverteix en un augment de l'eficàcia, també cal prestar atenció a l'increment de l'eficiència. La millora de la qualitat comporta també una millor utilització dels recursos disponibles. D'aquesta manera la inversió de l'entitat en qualitat suposarà uns costos però alhora tindrà com a conseqüència també un estalvi.

Una altra conseqüència positiva de la implantació de millores en qualitat és que l'entitat adquireix un aprenentatge organitzatiu que reverteix en el conjunt d'aquesta. Així, la dipositària del coneixement i l'experiència és l'entitat, més enllà de la persona o les persones que les hagin aportat treballant al si de l'organització.

Els impactes i beneficis de la qualitat sobre l'organització poden ser de diversos tipus, i es poden agrupar segons si són interns o externs. En el primer cas s'inclouen aspectes com la millora en la gestió organitzativa de caràcter global, o la millora específica en qualitat dels serveis. A nivell extern l'impacte es pot traduir en una millor percepció per part dels diferents col·lectius implicats, com els finançadors o les persones usuàries o beneficiàries.

Tot i els beneficis directes de la implantació de la qualitat per a les organitzacions, també cal tenir en compte que hi ha alguns elements de l'entorn que poden tenir una influència sobre la millora de les àrees de l'entitat. Per tant, s'ha d'evitar situar tota responsabilitat de millora en la feina feta per a l'increment de la qualitat, tot i que aquesta tingui una gran importància.

A continuació s'exposen alguns dels impactes que es poden derivar de la feina feta en relació a la millora de la qualitat a les organitzacions.

GRÀFIC X. Impacte de la qualitat a les organitzacions



Impacte en la gestió organitzativa

Un dels principals impactes que pot tenir el treball per a la millora organitzativa és la millora en la gestió interna. De fet, moltes vegades l'esforç orientat a la qualitat està enfocat a aquest àmbit. Tot i això la gestió organitzativa no és sempre la primera àrea en la que es comencen a treballar temes de qualitat. Moltes vegades, a l'hora d'implantar un sistema es comença per un servei o projecte concret, i posteriorment s'estén al conjunt de l'organització. L'impacte de la qualitat en la millora de la gestió interna es percep en les respostes de les entitats entrevistades, ja que totes elles conclouen que hi ha hagut una millora en l'eficiència organitzativa a partir de la implantació de la qualitat. La millora en la gestió interna ajuda a treballar de manera ordenada, amb pautes establertes, i incrementa l'eficàcia i l'eficiència.

"La implantació de qualitat permet documentar, ajuda a sistematitzar i manté el coneixement de l'entitat."

Extret d'una entrevista.

La gestió organitzativa inclou diverses àrees que poden beneficiar-se de la millora de la qualitat. Algunes de les àrees més comunes acostumen a ser l'administrativa, la de comunicació, la de gestió i desenvolupament de persones, etc.

El fet d'aplicar millores de qualitat en alguna d'aquestes àrees pot permetre l'aprenentatge i l'establiment de processos estàndards que posteriorment es podran aplicar a d'altres àrees de gestió organitzativa. D'aquesta manera no caldrà invertir en reinventar procediments, sinó que es podran aprofitar molts dels aprenentatges adquirits en altres àrees.

Impacte en els serveis

L'impacte de la qualitat en el servei prestat

La implantació de la qualitat a l'organització influeix de manera positiva en els serveis i els projectes que es realitzen, i així ho perceben les entitats consultades. Només una de les 27 organitzacions entrevistades considera que la implantació no ha tingut un impacte en la millora dels serveis.

D'aquesta manera, amb la tasca feta per la millora de la qualitat dels serveis de l'entitat, es construeix una aportació, un valor afegit que dota el servei d'una qualitat especial per a les persones usuàries o destinatàries d'aquest.

L'impacte de la qualitat en el nombre de serveis

Pel que fa a l'impacte quantitatiu, en alguns casos les entitats comenten que la implantació d'un sistema de qualitat pot fer augmentar els serveis que es presten o els projectes que es realitzen. Tot i això, en altres casos es creu que l'augment de l'activitat no ha estat conseqüència directa de la implantació de sistemes de qualitat, sinó que hi ha d'altres motius. En cap cas es considera que la millora en la qualitat pugui fer disminuir la quantitat de serveis que s'ofereixen.

"S'han augmentat els serveis cosa que no haguéssim fet si no haguéssim tingut la qualitat. El que podem constatar és que les administracions encara que no demanin el certificat de qualitat ho valoren si el tens. Fins i tot a les últimes licitacions en les quals hem participat ho inclouen com quelcom a valorar. També cal dir que hem augmentat perquè s'han incrementat els serveis socials."

Extret d'una entrevista.

"Crec que és imprescindible tenir qualitat però no significa que únicament per aquesta raó tinguis més serveis."

Extret d'una entrevista.

"Si hem guanyat serveis no ha estat per la qualitat."

Extret d'una entrevista.

Aquesta variació del volum de serveis és conseqüència del treball amb rigor i qualitat, que pot fer que les percepcions dels involucrats amb l'entitat variïn. Aquestes modificacions es poden traduir en un increment del finançament aconseguit que possibilita augmentar els serveis, una millor capacitat de l'entitat per organitzar-se i per realitzar un major volum d'activitat, etc.

"És com un cercle, el fet d'haver d'analitzar un per un tots els serveis que ofereixes i a més millorar-los fa que acabis oferint un nou producte que vens millor."

Extret d'una entrevista.

L'impacte de la qualitat en la forma de la prestació

La feina feta en relació a la millora de la qualitat dels projectes i serveis de l'entitat, té, evidentment, conseqüències sobre la manera en què es presta aquest servei. El fet de sistematitzar processos que tenen a veure amb l'atenció a persones usuàries incidirà en una major seguretat que el servei prestarà segons la forma definida per l'organització, sense dependre de les característiques de la persona que estigui al càrrec d'aquest.

Percepció dels implicats

La implantació de millores a l'organització pot tenir repercussions sobre els diferents col·lectius implicats en la seva activitat, ja siguin persones usuàries o beneficiàries, remunerades, voluntariat, l'Administració pública amb qui es relacionen, altres entitats, etc.

Els involucrats amb l'organització sovint poden constatar fàcilment en quina mesura la implantació de la qualitat ha servit per millorar tant en el funcionament organitzatiu general com en la realització de projectes i programes.

Persones usuàries o beneficiàries

Gairebé dues terceres parts de les entitats consultades creuen que la implantació de la qualitat ha tingut un impacte positiu en les persones que atenen, és a dir, les persones beneficiàries o usuàries dels serveis que ofereixen o els projectes que realitzen. Tot i això, també és de destacar que la resta d'entitats (una tercera part) creuen que no ha tingut cap impacte. Aquest impacte en el col·lectiu destinatari és important perquè constitueix moltes vegades la finalitat de l'organització, i la seva opinió pot aportar la legitimitat necessària per a què l'entitat continuï amb la seva tasca.

"En tots els casos la percepció ha estat positiva, menys en el cas de les persones beneficiàries, que no han notat cap canvi amb la implantació del sistema de qualitat. Passem cada any unes enquestes per conèixer el grau de satisfacció de les persones usuàries dels serveis i no percebem cap canvi perquè el que els interessa no és si tens certificat un sistema sinó que aquella persona que l'atén ho faci de la forma que li agrada i l'ajudi a solucionar el problema."

Extret d'una entrevista.

Administracions públiques i empreses

D'altra banda, el 65% de les entitats consideren que les administracions públiques perceben positivament la implantació de la qualitat. El fet que els poders públics siguin el col·lectiu que es considera que percep en menor mesura la implantació de la qualitat té relació amb l'apreciació per part de les entitats que l'administració no té en compte els seus esforços en aquest sentit. Un altre possible finançador, com són les empreses, obté un percentatge una mica més elevat, d'un 68%.

La percepció dels possibles finançadors sobre la millora en la qualitat de les entitats pot representar un increment de la confiança que és útil pel manteniment de la relació amb les organitzacions i per obrir noves vies de col·laboració.

Altres organitzacions

Pel què fa a les altres organitzacions, un 67% de les entitats creu que la percepció d'aquestes sobre la seva tasca ha canviat positivament.

Les entitats de l'entorn poden fixar-se en la manera de fer d'una organització especialment si aquesta té mecanismes que li permeten desenvolupar la seva activitat amb una major qualitat. A més, això pot servir com a exemple a d'altres organitzacions que poden replicar mecanismes semblants per a intentar millorar la qualitat de la seva tasca.

Persones remunerades

El col·lectiu en què la gran majoria d'entitats estan d'acord on la implantació de la qualitat ha tingut un impacte positiu (més d'un 90% de les organitzacions entrevistades) és en les persones treballadores. D'aquesta manera, es percep que la qualitat té un efecte sobretot a nivell intern, en les pròpies persones que l'han implementat o que l'hauran d'aplicar, ja que tindrà repercussions directes en la seva feina.

Altres impactes

Variacions en la dimensió de l'equip:

L'increment d'eficàcia i eficiència de les entitats pot fer que el nombre de persones o els perfils que eren necessaris per a l'organització variïn.

Aquestes variacions als equips poden donar-se per exemple, un cop es finalitza la implantació d'un sistema de qualitat o bé, dins les pròpies etapes intermitges.

Variacions en les despeses d'estructura:

La implantació de la qualitat pot impactar sobre les despeses d'estructura de l'entitat. Si una organització aconsegueix reduir-les és important fer una anàlisi per determinar si aquest decrement serveix per equilibrar els costos derivats de la implantació de la qualitat.

Les conseqüències de la no qualitat

Les conseqüències de no treballar sota criteris de qualitat són àmplies i diverses. Per començar, el desordre en la gestió comporta una desorganització que es pot traduir en un clima de treball difícil, per la falta de definició de responsabilitats i altres qüestions relacionades.

A més, la gestió interna i la gestió de les activitats de l'entitat pot ser altament ineficient si no s'apliquen criteris de qualitat. La mala gestió d'aquestes àrees va en detriment del servei ofert i la manera d'atendre a les persones usuàries o beneficiàries. D'aquesta manera, el treball sense qualitat produeix una reducció de la capacitat d'oferir serveis (es poden reduir el nombre de programes i serveis prestats) i també la qualitat d'aquests.

Les conseqüències d'oferir un mal servei o de fer-ho de manera ineficient poden portar a una pèrdua de la competitivitat i de la confiança social. La qualitat és cada vegada més una exigència de la societat, i la legitimitat de l'organització es pot veure afectada si no compleix certs requisits relacionats amb aquest tema.

A més, en aquelles entitats més grans es pot posar fins i tot en perill el propi funcionament de l'entitat, ja per a determinat volum d'activitats es fa necessària una determinada organització i estructura.

A més de la limitació en les possibilitats de creixement de l'entitat, a la llarga, el fet de no treballar amb qualitat representa un decreixement de la seva activitat. Així doncs, la no qualitat suposa dificultats de gestió a nivell intern, i a nivell extern això es pot traduir en una manca de prestigi i de finançament que pot posar en perill la pròpia continuïtat de l'organització.

Els factors de cost

D2

Què s'entén per cost de la qualitat?

És important fer una clarificació del concepte cost de qualitat abans d'encetar aquest capítol. Es tracta d'un concepte que pot ser més o menys ampli i que està subjecte a diferents interpretacions.

Aquests costos inclouen uns o altres elements en funció de què s'està englobant sota el terme qualitat.

A efectes d'aquest projecte s'entén per cost de la qualitat el cost total dels processos de millora dins les organitzacions. Per tant, s'entén que la millora de la qualitat inclou tant aspectes vinculats a la realització d'activitats com al funcionament habitual de l'organització. S'han considerat tant els costos directes de la qualitat com els indirectes.

COSTOS DE LA QUALITAT = Costos directes + Costos indirectes

Els costos directes inclourien entre d'altres els costos vinculats a la formació, l'assessoria, etc, és a dir, aquells costos que poden ser imputats directament a la qualitat. Els costos indirectes, en canvi, inclouen aspectes com la cultura organitzativa, és a dir, aquells que no poden ser traduïts directament en costos concrets.

D'aquesta manera, es pot considerar que determinats costos formen part dels propis projectes o de la gestió organitzativa, i no es contemplarien com a costos de la qualitat. Des d'aquest punt de vista, es considerarien com a costos de la qualitat aquells costos directes (com el cost de l'assessoria o de la certificació) però no tots els indirectes, més difícilment mesurables i que no s'acostumen a associar només a la qualitat sinó al propi funcionament o trajectòria de l'organització. En aquest projecte es consideraran els dos tipus de cost per a oferir una anàlisi més àmplia i completa.

A continuació s'exposen quins són els elements que condicionen l'augment o disminució dels costos directes i indirectes.

Què s'entén per factors de cost?

Els factors de cost són elements o aspectes que influeixen en els costos dels processos de millora de qualitat a les organitzacions. Dit d'una altra manera, la combinació dels diferents factors condiciona el cost total de la qualitat a les entitats.

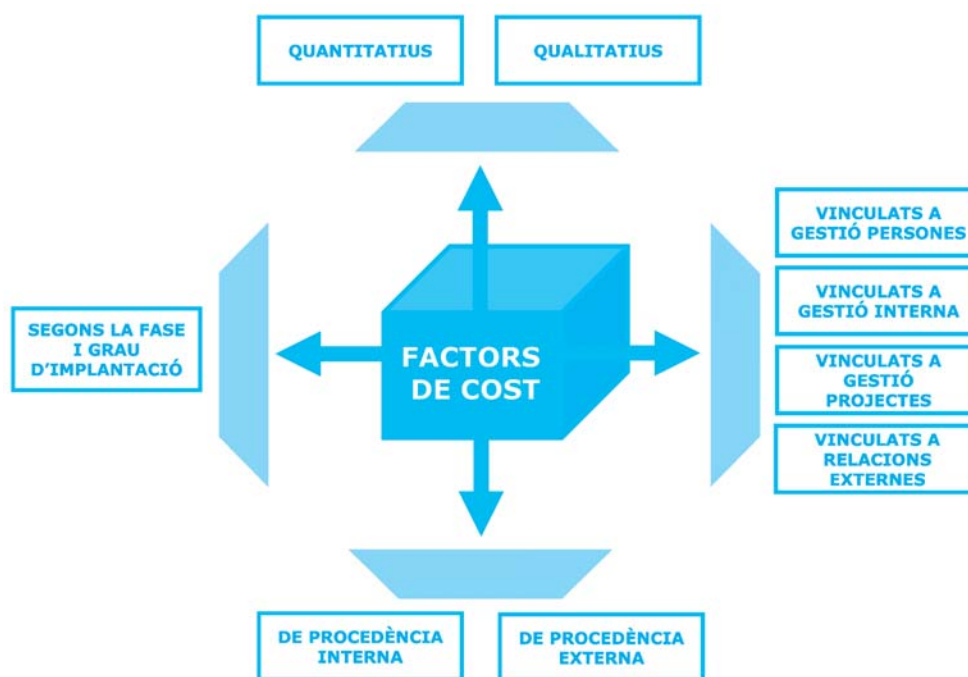
Hi ha força més factors dels que pot semblar en un primer moment, i van més enllà de la despesa econòmica d'una acció determinada. A continuació es presenten alguns dels elements més rellevants i comuns, tot i que cal tenir en compte que per a cada organització poden ser diferents i tenir un grau d'influència diferent al que es presenta gràficament en aquest capítol. Per això no es pretenen identificar la totalitat d'aspectes que poden condicionar els costos que comporta per a una entitat la millora de la qualitat, sinó aquells més significatius i compartits.

La multidimensionalitat dels factors de cost fa que aquest sigui un fenomen complex. En funció de la seva interrelació els factors es poden analitzar des de diferents perspectives. Per exemple, es poden agrupar en dos grups diferenciats: els quantitius (aquells com les hores dedicades, els recursos econòmics, etc.), que acostumen a ser més explícits i quantificables; i els qualitius (que inclouen aspectes com la cultura organitzativa, la implicació de la direcció, etc.).

També es poden analitzar segons la fase i el grau d'implantació: en funció de si el procés es troba en un estadi inicial o més avançat, els factors de cost tindran una influència diferent (per exemple, habitualment en una etapa inicial tindrà més influència la implicació de la direcció que en una etapa més avançada).

Els factors de cost també es poden distingir en funció de l'àrea de gestió a què fan referència, per exemple es poden agrupar alguns factors (com les hores de dedicació, el nombre de persones involucrades o la dedicació de la direcció) en la implicació de l'equip, altres (com les despeses d'estructura) a la gestió interna, alguns altres (per exemple la dispersió de programes i ubicacions o el tipus de projectes o serveis desenvolupats) a la gestió de projectes, o d'altres a les relacions externes, per posar alguns exemples.

GRÀFIC XI. Tipus de factors de cost



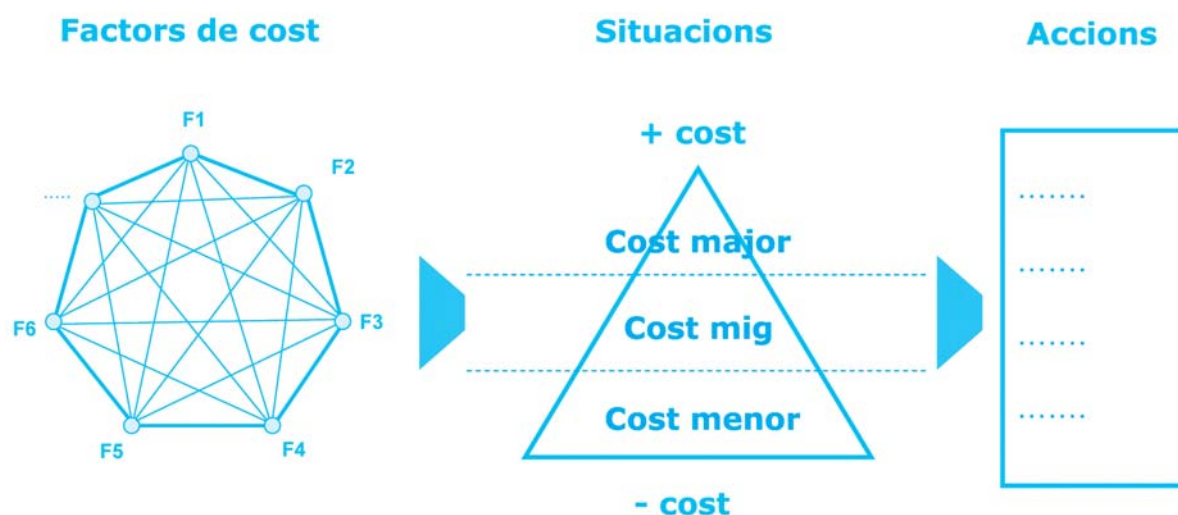
A més, també es poden diferenciar els factors segons si són externs o interns. En el primer cas es tractaria d'elements que vénen donats des de fora de l'entitat i no depenen d'aquesta (com ara els nous requeriments legals) i en el segon cas es considerarien els factors que depenen directament de l'organització (com les hores de dedicació en temes de qualitat o la cultura organitzativa).

En aquest estudi s'ha optat per analitzar-los segons l'enfocament quantitatiu/qualitatiu, ja que permet agrupar-los en dues categories d'anàlisi bàsiques i visualitzar més fàcilment cadascun d'ells per separat.

La interrelació entre els factors de cost

Es poden donar diferents interrelacions entre els factors; de fet, els factors de cost poden estar i solen estar relacionats. La relació entre tots ells determina la situació final, en la que el cost pot ser major o menor. D'aquesta manera, una organització en funció de la influència dels factors obtindrà una situació amb uns costos determinats. Aquesta situació diferirà d'una altra organització amb altres factors.

Cal tenir en compte que alguns dels factors de cost poden actuar conjuntament o contrarestar-se. Per exemple, seria el cas d'una entitat de recent creació però amb una cultura organitzativa orientada a la qualitat. En aquest cas, la cultura de l'entitat compensa l'increment de costos que podria produir-se per la seva curta trajectòria.



Hi ha elements de l'entorn que també poden condicionar els costos de la qualitat de les organitzacions. Per això, una situació que en principi plantegi un cost major no té perquè implicar sempre una dificultat més gran d'implementació, ja que hi poden intervenir factors externs (per exemple rebre suport d'altres entitats o organismes) que permetin afrontar aquesta situació.

Davant de cada situació, doncs, caldrà plantejar-se les possibles accions a emprendre sobre els costos plantejats. Cada posició implicarà una sèrie d'accions o unes altres.

Els factors de cost quantitativus

Els factors de cost quantitativus poden definir-se com aquells que requereixen d'uns recursos determinats. S'entén en sentit ampli, ja sigui en forma d'hores, de recursos econòmics, etc.

Aquest tipus de factors acostumen a ser més explícits i quantificables. Tot i això, és important considerar que no "parlen per si sols". Per això cal fer un esforç per tal d'establir prèviament la forma de mesurar-los i posteriorment quantificar-los.

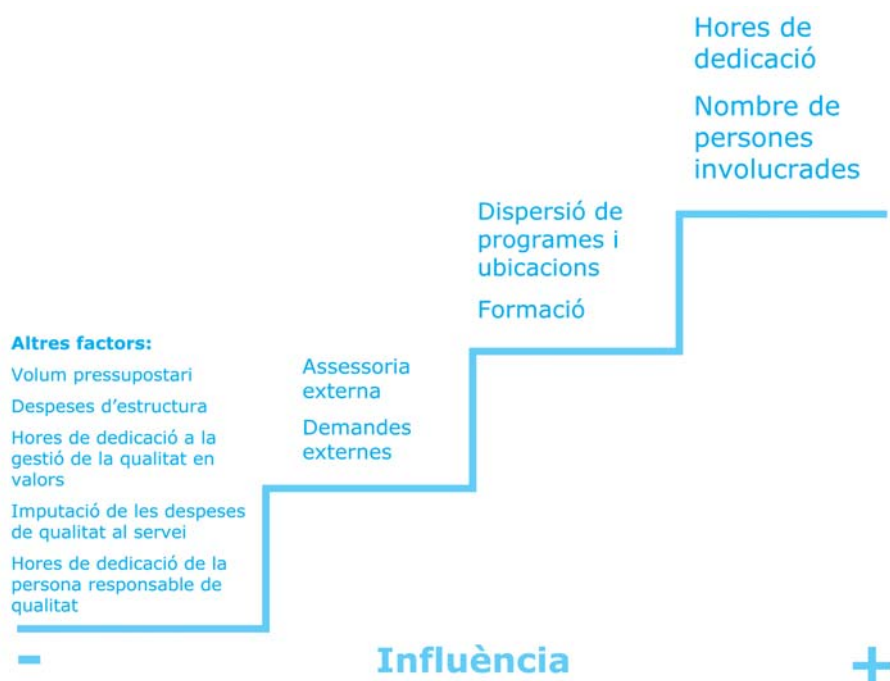
Hi ha factors de cost quantitativus que representen

un cost puntual en un únic moment, o que incideix més i és més elevat en un determinat moment del procés, i n'hi ha d'altres que són continus i es mantenen al llarg de tota la implantació de la qualitat a l'organització. Per exemple, l'assessorament extern és més intens en les etapes inicials i en la implantació que en el seguiment posterior una vegada està implantat (per exemple després d'una certificació). D'altra banda, l'adaptació a un requeriment legal representaria un cost més puntual, però respondre continuament a demandes en aquest sentit pot convertir-lo en continuat.

Alguns dels factors de cost quantitativus, com poden ser el volum pressupostari, les hores de dedicació, el nombre de persones involucrades, el cost de l'assessoria externa.... són molt presents a les organitzacions i tenen una influència important a l'hora de determinar els costos de la qualitat. A més, també s'ha considerat altres factors que poden condicionar aquests costos, com les despeses d'estructura o el grau d'imputació d'aquestes despeses al servei.

El següent gràfic mostra els factors de cost quantitativus identificats, ordenats segons el seu grau d'influència en els costos de la qualitat. Cal destacar que aquesta és una escala genèrica i que l'escala de factors serà diferent en cada organització, segons el pes que tingui cada factor en determinar el cost de la qualitat per a l'entitat en concret.

GRÀFIC XIII. Factors de cost quantitatiu segons grau d'influència



Hores de dedicació

La intensitat de les dedicacions en els processos d'implantació de la qualitat és molt heterogènia. Per exemple, la participació de l'equip tècnic en una entitat que es troba en procés d'implantació d'un sistema de qualitat i que estigui elaborant documentació serà molt elevada. D'altra banda, en els processos inicials de posada en marxa del procés, la dedicació és força intensa per als nivells directius.

En les entitats entrevistades, es percep que en les fases inicials la dedicació de la direcció suposa un 30% de la dedicació total, i els càrrecs intermitjos (responsables d'àrea, de serveis o de programes) gairebé un 40%. En la fase d'implantació aquesta distància s'accentua: de la dedicació total en aquesta fase els càrrecs intermitjos dediquen més d'un 40%, mentre que la dedicació de la direcció es troba al voltant del 20%. Al voltant del 30% de

la dedicació en aquesta fase correspon als càrrecs tècnics. La categoria d'auxiliar o de suport és la menys implicada en totes les fases del procés.

Així, segons el moment de l'organització en relació a la implantació de la qualitat es poden veure diferències pel que fa a les hores que dediquen les diferents categories professionals.

En els moments de decisió i planificació hi haurà menys persones involucrades però amb càrrecs directius i, per tant, amb un cost per persona més elevat. En les fases d'implantació hi haurà més persones participant del procés, però de categories professionals intermitges, per tant, el cost per persona serà més baix però augmentarà en funció del nombre de persones involucrades.

Nombre de persones implicades

És un altre element a tenir en compte que pot variar molt significativament el cost de la qualitat a l'entitat. Cal considerar el nombre de persones voluntàries i remunerades de l'entitat, que participen en els processos d'implantació de la qualitat.

El fet de comptar amb més persones remunerades (i en algun cas també voluntàries si poden dedicar esforços a aquest tema) tot i que pot implicar en un primer moment més costos, a la llarga afavoreix el procés de millora perquè hi poden fer aportacions una major part de l'equip.

Dispersió de programes i ubicacions

Les característiques dels programes, serveis i àrees d'una entitat poden tenir gran variabilitat. Hi ha organitzacions que concentren en una única seu totes les seves activitats i projectes, i altres, que els tenen dispersos en el territori. En aquest sentit hi ha força heterogeneïtat de situacions.

La implantació de la qualitat en una entitat que compta amb una única seu és més senzilla perquè allà es concentren tant les diferents àrees de funcionament com la realització de projectes i activitats. Per contra, quan es dona una gran dispersió geogràfica es requereix un major esforç pel que fa a la coordinació dels equips que es troben al territori, a l'establiment de mecanismes de comunicació fluids, etc. Per això, la dispersió pot suposar un factor que incrementi el cost associat a la implantació de la qualitat.

Pel que fa al tipus de projectes o serveis desenvolupats, hi ha entitats que desenvolupen un únic tipus de projecte o servei mentre que d'altres treballen simultàniament en activitats que són molt diferents entre sí. Els processos de millora de qualitat poden fer-se de manera més àgil en la mesura en què hi ha una certa homogeneïtat entre les activitats que es realitzen ja que es dona un elevat grau de replicabilitat.

No obstant això, una de les característiques de les organitzacions del tercer sector és que desenvolupen alhora iniciatives en subsectors d'activitat diferents, la qual cosa fa que el plantejament inicial dels processos de millora de vegades és més lent.

També és important tenir en compte el grau de complexitat dels projectes o serveis que s'ofereixen; aquest condicionarà també el cost de la implantació de la qualitat, que serà menor en projectes o serveis amb menor complexitat i major en aquells que siguin més complexos.

El tipus de persones beneficiàries de les activitats de l'entitat també és un element a tenir en compte. Les persones beneficiàries poden ser membres de les organitzacions, persones que s'acosten per tenir a l'abast un servei concret, etc.

En funció del tipus de persones beneficiàries de cada organització i, tenint en compte les seves necessitats i les especificitats dels perfils que hi poden conviure, el plantejament de la qualitat a l'entitat pot ser diferent. Per això, el cost de la qualitat també es veurà influenciat per aquest aspecte, augmentant en els casos de persones usuàries amb especificitats o necessitats més complexes.

Formació

Es tracta d'una despesa que pot imputar-se directament a la implantació de la qualitat.

Els responsables de qualitat (si n'hi ha) i, de vegades també d'altres persones de l'equip participen en cursos, seminaris i xerrades externes que giren al voltant de la qualitat. Aquests espais normalment proporcionen una formació bàsica sobre el tema alhora que ajuden a les organitzacions a innovar.

D'altra banda, quan es fan variacions que influeixen sobre les formes de treball de les persones a les entitats es fa necessari crear espais per poder explicar les modificacions específiques a l'equip, etc. Igualment, si es desenvolupen noves eines (per exemple nous programes o aplicacions informàtiques) caldrà fer una formació interna a l'equip de manera que aprenguin el seu funcionament i el puguin utilitzar en la seva feina a l'entitat.

En aquest sentit, la formació es concreta en dos tipus de cost: les hores de formació i el cost directe en formació. En el primer grup s'inclouen les hores que les persones de l'equip destinen a rebre formació en temes de qualitat. En el segon, es tracta de tot aquell cost econòmic directe relacionat amb la formació, com els materials, la persona docent, etc.

Assessoria externa

Es tracta de despeses que poden vincular-se de forma directa a la implantació de sistemes de qualitat ja siguin o no sistemes propis.

Els costos d'assessoria externa poden variar en funció de la complexitat del procés que s'estigui duent a terme, de la seva duració, etc. L'assessoria externa acostuma a estar present tant quan s'implanta un sistema propi com quan és certificat. És especialment important el paper de l'assessoria en l'acompanyament en el procés, sobretot en la planificació i el desenvolupament.

En un primer moment ofereixen l'impuls i les orientacions necessàries per a començar el procés, i posteriorment participen fent un seguiment mitjançant reunions intermitges. Després de la implantació, l'assessoria desenvolupa un paper més puntual i secundari i per tant els costos associats a aquesta acostumen a disminuir.

Demandes externes

Les demandes externes a l'organització poden suposar un cost per a aquesta. Les entitats es poden trobar amb la situació d'atendre determinats requeriments legals per a adaptar-se a la legislació vigent, o amb l'exigència per part dels finançadors (sobretot en el cas de l'administració pública) de complir certs requisits per a poder optar a subvencions. Un exemple d'aquestes demandes seria el compliment de normatives de locals que actuen com a centre obert.

En els darrers anys, algunes administracions públiques han establert la certificació de serveis que s'ofereixen des de les organitzacions entre els seus requisits per a atorgar subvencions. Per exemple, les organitzacions que realitzen formació han de tenir certificació de qualitat per poder impartir-la. D'aquesta manera, hi ha un gran ventall d'entitats que s'han vist abocades a posar-se a treballar de valent en temes de qualitat per por a la disminució de recursos disponibles per a la realització d'activitats. Aquests processos, doncs, més enllà de la creença que la qualitat pot tenir efectes positius per a l'organització s'han derivat d'una exigència externa.

És important analitzar quin pot ser l'impacte en cost d'aquestes demandes si s'entén que el compliment amb aquests requisits pot suposar de vegades un sobre esforç per a les entitats. Aquests

costos poden ser periòdics i, aleshores, es van repetint, o bé, estar vinculats exclusivament al moment inicial en què s'ha d'adaptar la forma de treballar en alguna vessant.

L'adaptació a nous requeriments legals pot suposar la dedicació d'una o diverses persones i per tant costos en forma d'hores de dedicació, però també pot implicar costos econòmics directes per a fer front a l'adaptació d'equipaments, serveis, etc.

Altres factors de cost quantitatius

Volum pressupostari:

Es tracta d'un aspecte que pot determinar el tipus d'orientació que l'entitat pot tenir en relació a la qualitat. Per exemple, la implantació d'un sistema de qualitat a organitzacions amb un volum pressupostari molt petit és més anecdòtica, en part perquè és possible que la complexitat organitzativa sigui menor i no ho requereixi.

Les organitzacions amb un volum pressupostari més elevat poden destinar de manera específica alguns recursos a la qualitat. A més, acostumen a tenir gran diversitat en els projectes i serveis que desenvolupen.

Despeses d'estructura:

Les despeses d'estructura, que inclouen aquelles despeses destinades a millorar la qualitat de l'organització, suposen un cost per a l'entitat.

Hores de dedicació a la gestió de qualitat en valors:

El trasllat dels valors organitzatius al treball quotidià de l'entitat pot implicar la realització de reunions dedicades a treballar aquest tema, el foment de dinàmiques que contribueixin a què l'equip s'identifiqui amb els valors de l'entitat i que sigui capaç de traslladar-los habitualment, etc.

A més de treballar els valors interns a l'organització, també hi ha activitats externes de foment de valors. Les entitats socials participen en xarxes, federacions, xerrades, etc. Aquests constitueixen espais força enriquidors per a les organitzacions, però alhora suposen anualment un alt grau de dedicació per a moltes entitats. Les dedicacions poden estar vinculades amb diferents categories organitzatives i, moltes vegades, es relacionen especialment amb els nivells directius.

L'estimació de les hores dedicades a aquests processos contribueix a posar de manifest un dels costos que són més específics i propis de la idiosincràsia de les organitzacions del tercer sector.

Imputació de les despeses de qualitat al servei:

En la mesura en que la despesa derivada de la qualitat es pot imputar als serveis i activitats de l'organització es pot considerar que el cost de la qualitat es redueix. Quan això es pot fer és possible analitzar quin tipus de costos són els que s'han pogut imputar i quins no.

Hores de dedicació de la persona responsable de qualitat:

Les organitzacions, principalment d'acord amb la seva dimensió organitzativa compten o han comptat amb una persona responsable de qualitat que ha contribuït a impulsar la qualitat a l'entitat. Les seves responsabilitats estan vinculades al seguiment del procés, a la coordinació de totes les persones implicades, a l'establiment de prioritats i ritmes, etc.

Moltes vegades, però, la responsabilitat sobre qualitat forma part d'un conjunt de responsabilitats més ampli que poden tenir a veure tant amb d'altres àmbits del funcionament d'una entitat com també amb la realització de programes i activitats.

La presència d'una persona que es preocupa pels temes de qualitat a l'entitat ajuda moltes vegades

a mantenir el ritme, a no deixar de banda aquests processos en la realitat de la gestió diària de les entitats, a motivar l'equip de l'entitat, a comptar amb una persona de referència en aquest àmbit, etc. Tots aquests aspectes influeixen positivament en els processos d'implantació.

Tot i això cal considerar també els costos associats a la dedicació d'aquesta persona en la millora de la qualitat.

Els factors de cost qualitatiu

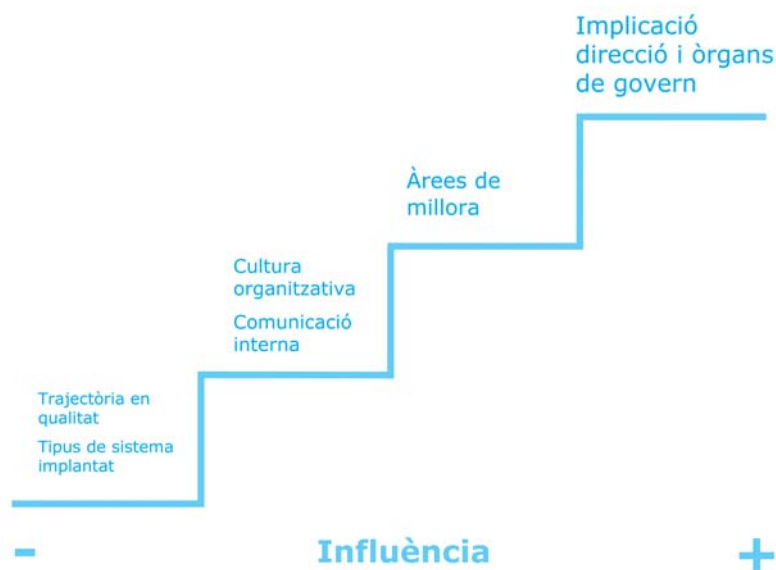
Els factors de cost qualitatiu inclouen aquells elements no numèrics que condicionen el cost de la qualitat a les entitats.

Aquests factors poden integrar elements com la implicació de la direcció, la cultura organitzativa, els antecedents en qualitat, el tipus de sistema implantat, etc.

Tot i que aquests tipus de factors poden semblar més difícils de quantificar, això no implica que no siguin mesurables. Per a això, es poden establir certs indicadors que permetin valorar-los i conèixer quina és la situació de l'entitat segons aquests factors.

A continuació es mostren els factors de cost qualitatiu segons el seu grau d'influència en el cost total de la qualitat. Com s'ha esmentat, l'escala de factors de cost serà diferent per a cada organització.

GRÀFIC XIV. Factors de cost qualitatiu segons grau d'influència



La implicació de la direcció i els òrgans de govern

El grau d'implicació de l'equip directiu en la implantació de la qualitat varia segons l'entitat. De vegades, des de la direcció es promou la millora progressiva de l'entitat, però en alguns casos no es considera com una prioritat principal.

En la mesura en què la qualitat és una prioritat per a l'equip directiu de les entitats i que es trasllada així a la resta de l'equip, aquest s'impregna del seu valor i de la seva importància.

Els processos d'implantació de qualitat que compten amb un suport molt gran per part de l'equip directiu és més fàcil que tinguin efectes positius sobre el conjunt de les organitzacions. Per contra, si la direcció organitzativa impulsa amb recança aquest procés i no existeix una persona responsable de qualitat és molt fàcil que el procés quedi aturat o bé, que l'equip li doni poca importància.

Àrees de millora

L'establiment de les àrees de treball prioritàries per a treballar la qualitat en cada moment i l'encert en la definició d'aquestes són fonamentals per tal que la qualitat es visqui de manera positiva a l'entitat. Les accions de futur previstes en l'àmbit de la qualitat poden condicionar els costos incrementant-los o fent-los disminuir.

Sovint, és més senzill treballar en programes o serveis concrets perquè és fàcil visualitzar quin és l'efecte que té la posada en marxa d'iniciatives determinades.

El cost de les àrees de treball prioritàries pot ser més elevat en un primer moment, però una vegada implantada la qualitat en una àrea determinada, el cost d'implantar-la en altres àrees disminuirà en la mesura en què es puguin aplicar mètodes semblants que ja s'han treballat en altres àrees.

Cultura organitzativa

La cultura organitzativa integra aquells aspectes propis de la manera de fer de l'organització com les seves normes, actituds i valors. Aquestes poden ser explícites i expressades, o bé de caràcter implícit. Totes les entitats tenen la seva pròpia cultura organitzativa, diferent de la de les altres entitats. Aquesta es

construeix en el dia a dia a l'organització, i marca la forma d'actuació d'aquesta en relació a la seva activitat i gestió organitzativa.

La cultura organitzativa pot esdevenir un factor determinant a l'hora de condicionar els costos referents a la qualitat. Segons la forma de fer de l'entitat, aquesta comportarà més facilitats o més dificultats a l'hora de poder implantar millores en relació a la qualitat.

Quan la qualitat forma part del dia a dia de tothom de l'organització perquè tothom participa dels processos de millora, és més fàcil visualitzar el sentit de l'esforç que es realitza. És a dir, en la mesura en què els processos de millora repercuteixen en les diferents àrees de l'entitat s'assumeix que la qualitat forma part de la cultura organitzativa. Aquest fet és positiu per continuar-hi treballant.

Comunicació interna

L'existència d'una bona comunicació interna facilita molt la implantació de la qualitat a les entitats, ja que la coordinació entre les persones que formen l'organització és bàsica per a poder treballar amb una major eficàcia i eficiència.

D'aquesta manera, una bona comunicació interna facilitarà aquest procés, i de manera inversa, si la comunicació interna fracassa, el cost de la qualitat s'incrementarà. El fet d'obrir nous canals de comunicació pot representar un esforç i un cost econòmic en un primer moment, però de cara a la implantació de la qualitat serà de gran importància i estalviarà costos a llarg termini.

La trajectòria en qualitat

En mesurar els costos de la qualitat és important saber si en la seva trajectòria l'organització ha anat sistematitzant els seus processos, si ha tingut un tarannà d'anar millorant en diferents sentits, etc.

En general, les organitzacions que han implantat un sistema de qualitat certificat i que prèviament havien treballat amb un sistema propi comptaven amb un punt de partida que els ha permès fer aquest procés amb un esforç econòmic i organitzatiu raonable.

Per contra, aquelles entitats que han començat a sistematitzar els seus processos des de zero, tant en l'àmbit de la gestió organitzativa com en el de les activitats que realitzen, han viscut la implantació del sistema de qualitat amb més dificultats

(processos molt llargs, sobreesforços personals importants, etc).

Així doncs, hi ha una gran quantitat d'entitats que han certificat alguns dels seus programes per a poder continuar oferint aquests serveis.

Les organitzacions que han començat a implantar la qualitat per exigències externes sovint ho han fet sobre alguns programes o serveis concrets. Posteriorment, algunes d'aquestes entitats han començat a treballar en els àmbits de funcionament de l'entitat: àrea d'administració, àrea de comunicació, gestió de persones, etc.

Les organitzacions que tenen molta feina feta en bona part dels seus serveis i àrees organitzatives viuen la qualitat com una responsabilitat més del seu dia a dia.

Tipus de sistema implantat

A l'hora d'implantar un sistema de qualitat es decideix si aquest serà propi o si estarà certificat.

Els sistemes que es creen des de les pròpies entitats poden tenir uns costos de desenvolupament elevats ateses les dedicacions de l'equip a la configuració d'un sistema a mida i el cost del mateix. No obstant, l'equip pot sentir el sistema molt més seu i visualitzar fàcilment els canvis de funcionament que se'n puguin derivar com una oportunitat de millora.

En el cas d'implantar un sistema certificat cal comptar amb el cost de la pròpia certificació, etc. De la mateixa manera, també existeixen diferències en els diferents sistemes de qualitat, i per tant, el seu cost també serà variable.

Els costos de la qualitat: un fenomen multidimensional

Els factors de cost són un fenomen multidimensional que pot analitzar-se des de diferents perspectives. En el capítol anterior s'han tractat segons la seva dimensió quantitativa i qualitativa. Tot i això, es poden considerar segons altres perspectives.

En aquest punt, s'analitzen diversos aspectes en funció d'aquells que normalment tenen més influència o s'han considerat més rellevants a partir del treball de camp realitzat.

A continuació es descriuen diferents situacions condicionades per la influència dels factors de cost segons diferents variables:

En funció de la fase i el grau d'implantació de la qualitat:

En les fases de decisió i planificació el nombre de persones involucrades és menor i hi ha una implicació important de la direcció (a les entitats entrevistades, el 30% de la dedicació total en aquesta fase correspon a la categoria de direcció). En aquestes fases els costos explícits són menors (ja que no hi ha un cost directe tant explícit). També cal destacar, que per a les entitats petites, aquestes fases es poden allargar si manquen referents o convicció.

Les fases d'elaboració documental i implantació suposen un gran esforç per als càrrecs intermitjos (en les entitats entrevistades representen el 40% sobre el total d'hores de les diferents categories). En aquestes fases tenen un gran pes tant els costos explícits com els implícits, sent la formació un dels costos que es dona en aquestes fases. Pel que fa al nombre de persones involucrades, aquest és molt variable segons com s'organitza el procés d'implantació a l'equip.

Entitats amb antecedents en gestió de la qualitat, és més probable que els costos implícits no siguin tan elevats a l'hora d'implantar un procés de qualitat, ja que hi ha molts aspectes treballats prèviament. A la vegada, els costos explícits també disminueixen pel mateix motiu.

Pel que fa a entitats amb diversos sistemes, els costos implícits poden ser menors a l'hora d'aplicar un sistema nou, per l'experiència prèvia adquirida; tot i això, pot succeir que els costos explícits no baixin, ja que hi haurà elements nous.

En funció dels factors de cost quantitatiu i qualitatiu:

En les entitats en què hi ha menys persones involucrades i aquestes dediquen un temps menor a la qualitat, hi haurà menys influència dels factors de cost quantitatius, de manera que el cost de la dedicació de les persones serà menor. Tot i això, els factors de cost qualitatius tindran una influència més gran, que es traduirà en una menor comunicació i participació de l'equip.

Un altre aspecte important a analitzar és la implicació de la direcció en temes referents a la qualitat. Si la implicació és menor, els factors de cost quantitatius tindran una menor influència, de manera que disminueix el cost de dedicació dels nivells directius. Però per una altra banda, hi haurà una major influència dels factors de cost qualitius, de manera que el cost pot augmentar i fins i tot posar en perill la continuïtat del procés (per exemple per la manca de comunicació interna i la falta de promoció d'una cultura organitzativa orientada a la qualitat).

Finalment, la diversitat de programes també és un altre aspecte a considerar. El fet de comptar amb projectes o serveis més semblants entre si normalment comporta una menor influència tant dels factors de cost quantitatius com qualitius. Això es traduirà, per una banda, en un menor cost en formació i assessorament i per una altra banda també en un menor cost en comunicació interna.

Estimació d'interval·ls de costos de la qualitat

L'estimació al voltant de quins són els costos de la qualitat a les organitzacions del tercer sector social és un exercici complex. La multidimensionalitat d'aquest fenomen que es comenta en el punt anterior és un dels aspectes determinants. A continuació es visualitza l'esforç que s'ha fet per estimar uns interval·ls dels costos de la qualitat en base anual.

L'estimació s'ha realitzat tenint en compte: d'una banda, les estimacions de costos realitzades pel conjunt d'organitzacions entrevistades. A les organitzacions entrevistades se'ls va demanar que reflectissin l'evolució dels seus costos de qualitat en els darrers anys per tal de poder treballar sobre aquesta estimació.

de l'altra, s'han establert una sèrie d'elements com a base per a la realització dels càlculs d'una forma homogènia. Som conscients que aquestes bases de càlcul poden variar entre entitats. Per això, s'ha treballat a partir de dades consensuades amb persones responsables de qualitat de diferents organitzacions socials catalanes en el grup de treball de qualitat de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social.

finalment, els costos de qualitat que són més significatius per al conjunt de les organitzacions socials. És important assenyalar que alguns d'aquests costos no es donen necessàriament de manera simultània en el temps i que es donen a diferents ritmes segons l'entitat.

Els costos que s'han estimat són els següents:

Hores de dedicació de la direcció de l'entitat i de l'equip de treball: s'ha tingut en compte quantes hores dedica la persona que assumeix la màxima responsabilitat tècnica sobre l'organització a aquesta qüestió i també la dedicació d'un nucli de persones de l'equip de treball.

Assessorament extern: ha tingut en compte les dedicacions en relació al volum de reunions de les persones que realitzen l'assessorament anualment.

Certificació i seguiment posterior: cost associat amb la implantació d'un sistema de qualitat i les etapes següents en què es fan revisions i millores sobre el sistema implantat.

Formació: ha tingut en compte la formació bàsica al voltant de qualitat per a l'equip i cal assumir el grau de variabilitat existent en funció de la dimensió d'equip de cada entitat.

Comunicació interna: s'han tingut en compte el possible nombre d'hores dedicades a les reunions d'equip per a consensuar criteris, revisar processos, identificar propers passos, etc.

Dedicació a normatives legals: té en compte les hores dedicades, sobretot des de diferents àrees de gestió interna de l'entitat pel seu compliment.

Inversió en TIC: en estar calculat en base anual s'ha partit de l'amortització per valorar el cost diferenciant-lo del cost total de la inversió.

Participació organitzativa en xarxes: considera la dedicació en un dels àmbits diferencials i generador de valor des de les organitzacions del tercer sector social. Aquestes dedicacions es concentren de forma significativa en els càrrecs directius de l'entitat.

Cost	Interval estimat
Hores de dedicació de la direcció de l'entitat	(2.057 € - 10.286 €)
Hores de dedicació de l'equip de treball	(4.000 € - 39.000 €)
Assessorament extern (per al procés d'implantació de la qualitat, etc)	(4.680 € - 17.280 €)
Certificació	(2.000 € - 14.000 €)
Seguiment posterior a la certificació en qualitat	(1.440 € - 2.880 €)
Formació	(1.500 € - 7.770 €)
Comunicació interna (reunions d'equip, etc)	(1.646 € - 5.486 €)
Dedicació a normatives legals	(686 € - 2.571 €)
Inversió en TIC (aplicacions, intranets, etc)	(720 € - 12.000 €)
Participació organitzativa en xarxes	(1.714 € - 7.714 €)
Cost total	(20.443 € - 118.987 €)

Bases de càlcul per a l'estimació d'interval:

Jornada laboral anual	1.750 h
Cost anual de la persona de direcció	30.000 €
Cost anual de càrrec intermig de l'equip de treball	20.000 €
Cost/hora de programador informàtic extern	50 €
Cost/hora d'assessoria externa	60 €
Cost/hora de formació especialitzada	50 €
Durada de curs bàsic sobre qualitat	30 h
Durada mitjana de reunions de treball d'equip	3 h
Dedicació mensual per xarxa a la qual pertany una organització	15 h

Per a la inversió en TIC s'ha pres l'amortització anual com a base.

A partir d'aquesta hipòtesi de costos es pot determinar el percentatge que representa sobre els diferents nivells de volum pressupostari. S'han pres com a referència tres nivells pressupostaris a títol d'exemple:

Nivell pressupostari	%
600.000 €	(3,41% - 19,83%)
1.500.000 €	(1,36% - 7,93%)
3.000.000 €	(0,68% - 3,97%)

Models a partir dels factors de cost de la qualitat

D2

Explicació de la metodologia de modelització

Els costos de la qualitat poden ser de diversos tipus; així com els factors que els determinen o condicionen. Com s'ha vist, existeixen costos quantitatius i costos qualitius. Els primers acostumen a ser més explícits (per exemple els costos en termes econòmics o d'hores de dedicació), mentre que els segons solen ser implícits (el cost d'adaptar l'organització a una nova cultura organitzativa). L'equilibri entre aquests tipus de cost pot variar segons la situació de cada entitat.

Com que hi ha múltiples possibilitats de combinació d'aquestes variables, i tenint en compte la diversitat, a continuació s'ofereixen quatre models organitzatius amb diferents situacions i, per tant, amb distribucions de costos dispars. Cada un presenta una situació en la que les entitats es poden veure reconegudes, sempre tenint en compte que es tracta d'un model teòric i que hi poden haver situacions intermèdies.

Els quatre models bàsics identificats aquí recullen situacions amb diversos costos associats. Per exemple, al model A, hi ha entitats de més trajectòria que tenen una millor situació de partida per a implantar la qualitat a la seva entitat, els costos implícits poden ser grans per la complexitat de l'organització i els costos explícits són elevats però assumibles. A l'altre extrem, en el cas del model D, es troben entitats que combinen menys trajectòria i menys aspectes treballats en relació a la qualitat, uns costos implícits molt grans alhora que uns costos explícits, els quals resulten molt difícils de cobrir amb l'activitat habitual de l'organització.

Per a facilitar la comprensió de les situacions s'han elaborat models gràfics per a cada un dels models. Aquests visibilitzen la situació de cada un fent referència a la influència dels diferents factors de cost descrits a cada model. D'aquesta manera, s'han marcat en una escala la situació de cada un dels factors de cost. Com millor sigui la situació organitzativa en relació a cada factor, més a la dreta es trobarà el punt marcat a l'escala. Així, per exemple, al model A hi haurà com a factors favorables la cultura organitzativa o la trajectòria en qualitat, mentre que al model D hi tindrà una influència positiva la poca complexitat organitzativa. Com

més gran sigui l'àrea marcada (delimitada per la situació dels diferents factors) millor serà la situació organitzativa en relació a la qualitat.

Model A

Les entitats incloses en aquest model són les que han treballat més aspectes relacionats amb la millora de la qualitat a la seva organització. Aquest fet, conjuntament amb altres motius descrits a continuació, fa que es trobin en una situació favorable per a la implantació de la qualitat.

1. Antecedents en qualitat

L'organització s'ha preocupat sempre per la millora organitzativa. Consideren que és una clau del bon funcionament de l'entitat. Des de fa anys estan treballant per la millora dels processos. Les primeres iniciatives que es van dur a terme pretenien sistematitzar aspectes bàsics de funcionament administratiu i d'atenció a les persones usuàries.

Fa uns anys van decidir implantar un sistema de qualitat però continuen treballant per millorar perquè creuen que la certificació no és una finalitat en si mateixa sinó un pas més en el seu procés.

En l'actualitat tot aquest treball es reflecteix en què les millores s'han treballat a tots els àmbits de l'organització.

2. Cultura organitzativa

Per aquestes organitzacions la qualitat és una forma de treball que està basada en la millora contínua. Això es reflecteix tant en els àmbits de gestió organitzativa com en activitats i programes. Estan pendents de les últimes novetats en relació a aquests temes i participen en iniciatives per a compartir experiències amb altres organitzacions. La seva participació en xarxes, jornades formatives i seminaris, així com la informació de butlletins electrònics especialitzats els ha permès obtenir un coneixement ampli sobre eines i recursos.

3. Implicació de la direcció

Tant l'equip tècnic i directiu com l'òrgan de govern de l'entitat estan fortament implicats en els processos de millora de l'organització i participen de les iniciatives que es prenen en relació al foment de la qualitat.

4. Nombre de persones involucrades

En aquest tipus d'entitats hi ha un nombre considerable de persones remunerades. A més, la direcció pot delegar tasques en responsables d'àrea o de programes específics de l'entitat.

5. Complexitat organitzativa

Aquestes entitats acostumen a tenir una complexitat organitzativa important, per causa de la seva dimensió i volum pressupostari, que habitualment és elevat. Per això tenen una estructura àmplia amb diverses àrees i programes.

A més, aquest tipus d'entitat realitza diferents serveis i projectes emmarcats en un tipus d'activitat complexa, com pot ser l'atenció a persones dependents. Tot i que es tracta d'un tipus d'activitat en la que s'ha de tenir especial cura en la prestació del servei, l'entitat ja té una àmplia experiència en aquest camp i els processos d'atenció a l'usuari estan totalment procedimentats.

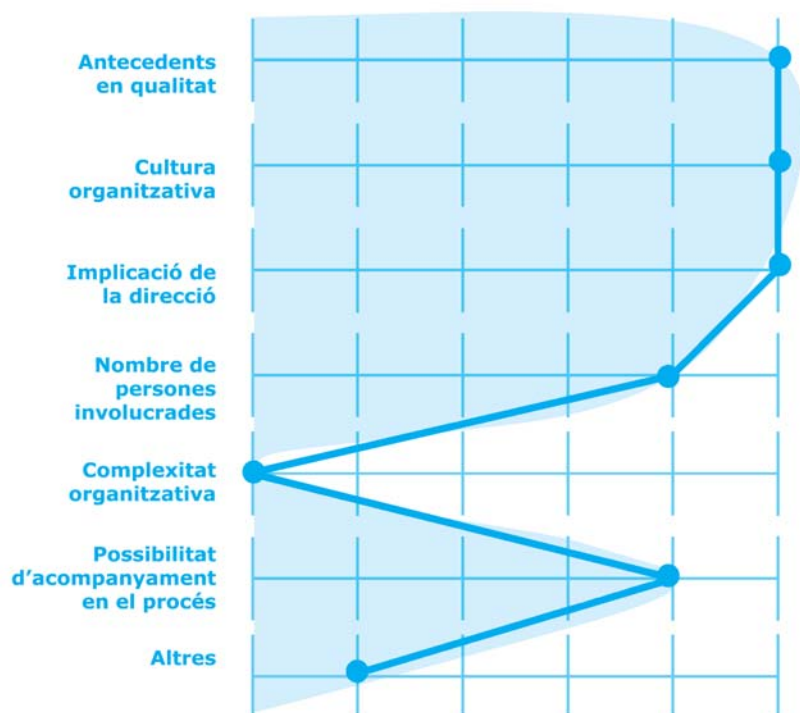
6. Possibilitat d'acompanyament en el procés

L'entitat es pot permetre econòmicament la possibilitat d'un acompanyament extern en el procés de millora de la qualitat. Saben que les assessories externes estan especialitzades en el món empresarial i, per tant, han cercat referències en organitzacions properes que han comptat amb l'acompanyament d'alguna persona externa. L'assessorament els permet fer un seguiment acurat del procés, amb persones que tenen certa experiència en entitats semblants.

7. Altres

El contacte permanent entre les diferents categories professionals fa que el nivell directiu reculli les demandes i aportacions de la resta de l'equip, i alhora aquest coneix l'evolució del procés, les raons de les accions que es duen a terme i les decisions que es prenen. Per això, en aquestes entitats es fa necessari l'establiment de mecanismes de comunicació interna, ja que la complexitat de l'organització pot fer que aquesta sigui poc fluida. Aquesta és una de les dificultats les quals han de fer front aquestes entitats.

GRÀFIC XV. La distribució dels factors de cost al model A



Model B

Aquest tipus d'entitats han fet algunes accions encaminades a la millora de la qualitat i tenen elements favorables per a que el cost d'aquesta no sigui excessiu.

1. Antecedents en qualitat

No s'ha dut a terme un procés de millora global en l'entitat, però s'han realitzat algunes accions encaminades a la millora de la gestió. S'està treballant molt per millorar l'eficàcia i eficiència d'algunes àrees. S'han definit indicadors per a l'avaluació de les activitats i també en les diferents àrees.

2. Cultura organitzativa

Hi ha la voluntat de desenvolupar contínuament l'entitat ja que forma part dels propis valors organitzatius. Les persones saben que la legitimitat organitzativa depèn força de les seves actuacions. Per aquest motiu es treballa amb l'equip, des de la seva incorporació, la importància de la qualitat.

3. Implicació de la direcció

La direcció de l'entitat està fortament involucrada en el procés de millora de la qualitat, però moltes vegades això implica un esforç addicional per part seva. L'òrgan de govern dóna suport al procés però sense implicar-s'hi directament.

4. Nombre de persones involucrades

L'entitat té un nombre considerable de persones usuàries o beneficiàries dels seus serveis. Això es complementa amb un nombre reduït de persones contractades que és suficient per a dur a terme les activitats organitzatives. Es tracta d'una entitat en què és fàcil rendibilitzar els temps i dedicacions de les persones de l'equip de treball. Això permet que puguin dedicar-se a fer accions de millora de la qualitat.

5. Complexitat organitzativa

Aquesta entitat té una complexitat organitzativa mitjana, que normalment va acompanyada per un volum pressupostari mitjà-alt i una estructura organitzativa àmplia.

A més, ofereix diversos serveis que són relativament estables en el temps i que compten amb un volum de persones usuàries al qual l'entitat pot fer front. L'organització ha anat adquirint en els darrers anys certa experiència en les activitats que realitza, i es troba en procés d'ampliar-ne alguns d'ells.

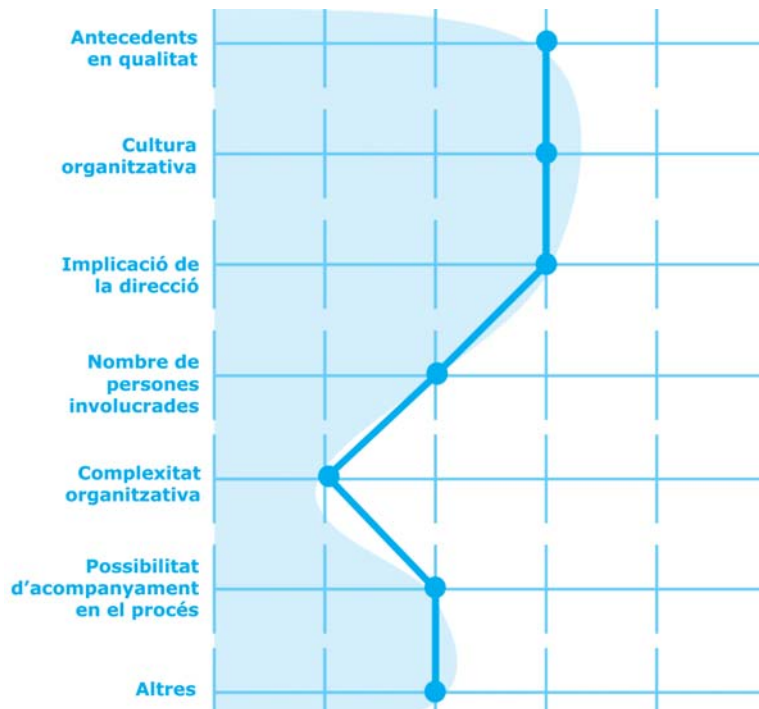
6. Possibilitat d'acompanyament en el procés

S'ha fet l'esforç per poder comptar amb un seguiment i suport extern en les primeres fases d'aplicació de criteris de qualitat. L'assessorament no es dóna per fer seguiment i plantejar noves accions.

7. Altres

En aquestes entitats es fa un esforç per a imputar les despeses de la qualitat als serveis o projectes que es realitzen, com una manera d'afrontar aquests costos.

GRÀFIC XVI. La distribució dels factors de cost al model B



Model C

Les entitats incloses en aquest model han realitzat algunes accions encaminades a la millora de la qualitat però no de manera sistemàtica.

1. Antecedents en qualitat

S'han fet reunions en què s'ha parlat d'algunes iniciatives per a millorar la gestió en algunes àrees de l'entitat, per exemple en l'establiment de protocols, el plantejament d'enquestes a persones usuàries dels serveis o en la sistematització dels processos més comuns. Tot i això, totes les accions són encara molt incipients. Encara no s'ha creat un pla de treball i tampoc es té una metodologia definida.

2. Cultura organitzativa

A mesura que l'organització s'ha anat consolidant s'han començat a fer accions per fer millores en les activitats habituals. Aquestes iniciatives es valoren positivament pel conjunt de l'entitat. No obstant, moltes vegades són la reacció a situacions en què s'ha produït una atenció directa a persones usuàries, en què s'han desenvolupat projectes que han fracassat, etc.

3. Implicació de la direcció

Hi ha un nucli de l'entitat que creu interessant l'aplicació de millores per a incrementar la qualitat i pretén posar en marxa processos per avançar en aquesta línia. Aquest nucli està format per dues o tres persones que, a més, són les que porten el pes per al funcionament organitzatiu. La seva convicció no està estesa al conjunt de membres de l'organització.

4. Nombre de persones involucrades

Les persones contractades estan sobresaturades, i per a fer front a la implantació de millores es requereix una implicació de gairebé tot l'equip. Aquest fet comporta un sobre esforç que si es percep com a continuat suposa una càrrega. A més, s'entenen els processos com quelcom molt complex i feixuc.

5. Complexitat organitzativa

Aquestes entitats presenten una complexitat organitzativa menor, amb menys nombre d'àrees i programes i una estructura menor.

D'altra banda, realitzen diverses activitats enfocades al seu àmbit d'actuació. S'intenta diversificar les activitats realitzades i els serveis oferts, però el grau de complexitat i la novetat d'aquestes iniciatives fa que l'organització es trobi amb certes dificultats a l'hora d'afrontar aquest creixement i diversificació.

6. Possibilitat d'acompanyament en el procés

Existeixen dificultats econòmiques per a finançar un suport extern d'acompanyament en el procés. D'aquesta manera, si l'entitat es veu obligada a fer el procés sense acompanyament per manca de suport econòmic, li resultarà molt difícil aconseguir la certificació.

7. Altres

En aquestes entitats les persones que hi treballen han de fer un sobreesforç per a fer front a la implantació de la qualitat a l'organització, i per tant el volum d'hores de dedicació a la qualitat en relació a la jornada laboral de l'equip és més alt del que seria desitjable.

Model D

Les entitats incloses en aquest grup, per les seves característiques, necessiten d'un treball previ orientat a la millora i sistematització de les seves activitats per tal d'apropar-se a la qualitat organitzativa.

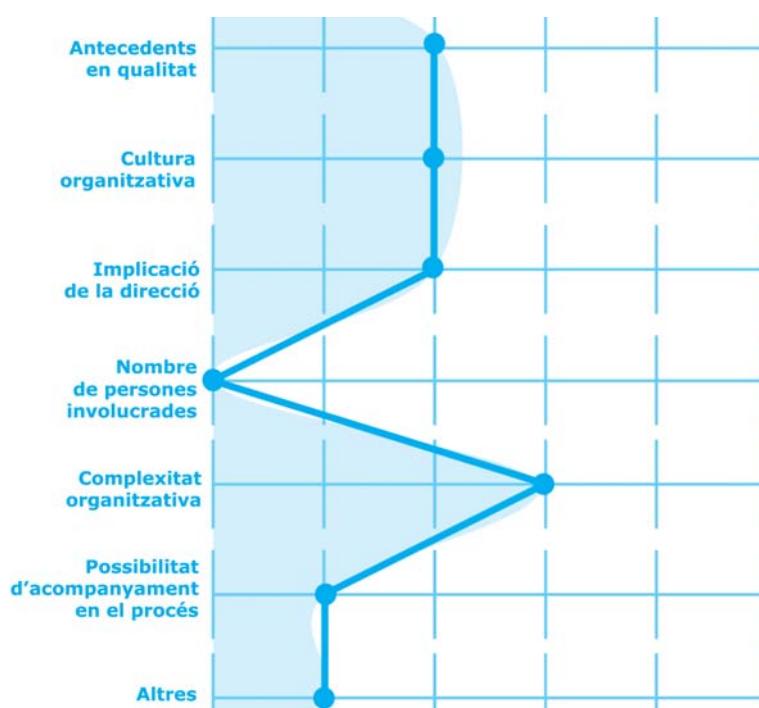
1. Antecedents en qualitat

L'entitat compta amb diversos anys de trajectòria però no s'ha treballat en aspectes per a millorar la qualitat de la gestió o serveis de l'organització. Els aprenentatges queden en les persones i no es fa un esforç per tal que l'entitat se'n beneficiï a llarg termini.

2. Cultura organitzativa

L'entitat està orientada a l'activitat que realitza. Es cobreixen els mínims per al manteniment i funcionament habitual de l'organització. El dia a dia és el que marca les prioritats organitzatives i les properes accions.

GRAFIC XVII. La distribució dels factors de cost al model C



3. Implicació de la direcció

Existeix un lideratge molt marcat, i l'experiència es concentra en una persona que és qui impulsa les activitats i programes. L'òrgan de govern té un desconeixement de tots els temes relacionats amb la millora organitzativa i, de fet, creuen que pel tipus d'activitat que realitzen no ho necessiten.

4. Nombre de persones involucrades

Aquest tipus d'entitat compta amb una base social molt àmplia. Hi ha força persones associades, voluntariat i persones col·laboradores que donen el seu suport a l'entitat. En canvi hi ha poques persones remunerades. L'entitat no disposa d'una estructura de persones amb una dedicació permanent.

5. Complexitat organitzativa

Aquestes entitats tenen una estructura poc complexa, el tamany de l'organització és més o menys petit, i el volum pressupostari acostuma a ser menor. Realitzen un tipus d'activitat poc complexa, amb activitats de caràcter puntual i algunes a llarg termini.

Conseqüentment, no existeixen problemes greus derivats de les activitats perquè aquestes són relativament senzilles d'organitzar i es van repetint al llarg del temps.

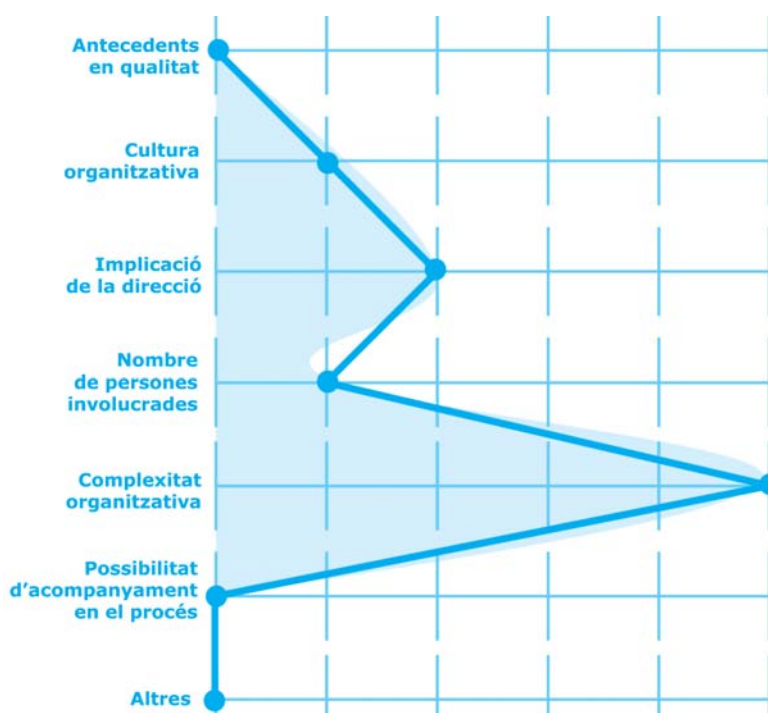
6. Possibilitat d'acompanyament en el procés

No hi ha prou recursos econòmics per a fer front a cap tipus d'acompanyament.

7. Altres

En aquestes entitats, l'exigència per part d'un finançador extern d'una certificació de qualitat (per exemple la ISO, com un dels sistemes més comuns) pot portar a l'organització a una situació complicada per a fer front a aquesta demanda. Per a l'entitat, això representarà uns costos elevats en relació al seu pressupost i pot posar en perill la continuïtat de l'entitat.

GRÀFIC XVIII. La distribució dels factors de cost al model D



TAULA 5. Resum dels models identificats

	Model A	Model B	Model C	Model D
ANTECEDENTS QUALITAT	Àmplia trajectòria i preocupació pel tema de la qualitat estesa a tots els àmbits.	Sistematització d'algunes activitats bàsiques.	Sistematització molt incipient d'algunes qüestions.	No hi ha antecedents en temes de qualitat, tot i que l'entitat té una trajectòria molt llarga.
CULTURA ORGANITZATIVA	"Estan a la última", participen en xarxes, reben butlletins específics, etc. Tenen una voluntat constant d'innovació.	Es vol desenvolupar continuament l'entitat i millorar els programes i projectes.	Es valora la incorporació de millores en activitats habituals de l'entitat.	L'entitat està orientada a l'activitat.
IMPLICACIÓ DIRECCIÓ	Tant l'òrgan de govern com l'equip tècnic i directiu estan implicats en els processos de millora.	Hi ha molta implicació que es tradueix en una dedicació amb esforç addicional. L'òrgan de govern també dona suport.	Hi ha un nucli reduït de l'equip tècnic que "s'ho creu", però no està estès al conjunt de l'organització.	Existeix un lideratge molt marcat, l'entitat es basa en un líder carismàtic que desconeix aquestes qüestions.
NOMBRE DE PERSONES INVOLUCRADES	El nombre de persones remunerades permet delegar tasques en responsables d'àrea i de programes.	L'entitat compta amb moltes persones usuàries i poques persones remunerades amb responsabilitats senzilles que els permet incorporar aquestes funcions en el seu dia a dia.	Es requereix la implicació de gairebé tot l'equip, que està sobresaturat i que ho percep com una càrrega.	Compta amb una base social molt àmplia. Hi ha força persones associades i voluntariat, però en canvi hi ha poques persones remunerades i sense capacitats específiques.
COMPLEXITAT ORGANITZATIVA	Realitza activitats complexes amb l'experiència adquirida en aquest camp i amb els processos d'atenció a l'usuari totalment procedimentals. Complexitat organitzativa important, pel seu tamany i volum pressupostari, que sol ser elevat. Per això tenen una estructura àmplia amb diverses àrees i programes.	Entitat que ofereix serveis relativament estables en el temps i adaptats al volum d'usuaris, i es troba en un moment d'ampliació d'un d'ells. Complexitat organitzativa mitjana, que normalment va acompanyada per un volum pressupostari mitjà-alt i una estructura organitzativa àmplia.	Entitat realitza activitats enfocades al seu àmbit d'actuació, i a l'hora de diversificar-se troba dificultats a causa de la complexitat d'aquestes. Complexitat organitzativa menor, amb menys àrees i menys estructura.	Entitat realitza activitats poc complexes. Estructura poc complexa, el tamany de l'organització és més o menys petit, i acostumen a tenir un volum pressupostari limitat.
POSSIBILITAT D'ACOMPANYAMENT EN EL PROCÉS	S'ho pot permetre i té identificades les millors opcions. A més, compten amb un assessorament que té experiència en el tercer sector.	Manca poder tenir suport per al manteniment.	La certificació és complicada perquè no poden pagar-se l'assessorament que necessiten.	Manca de recursos per a qualsevol tipus d'acompanyament.
ALTRES	Són necessaris l'establiment de mecanismes de comunicació interna que facilitin en gran mesura la implantació de la qualitat.	S'esforça per a imputar les despeses de la qualitat als serveis o projectes que es realitzen.	Les persones que hi treballen han de fer un sobresforç per a fer front a la implantació de la qualitat a l'organització.	L'exigència per part d'un finançador extern d'una certificació de qualitat pot portar a l'organització a situacions de perill per a fer front a aquesta demanda.

El finançament de la qualitat

D2

Situació del finançament

Les organitzacions socials es troben sovint amb algunes problemàtiques vinculades amb el finançament de les seves activitats i projectes. Els motius provenen de la manca de diversitat de fonts de finançament, de la dependència excessiva d'un sol tipus de fons, de la manca de continuïtat dels recursos, etc. D'altra banda, els problemes de tresoreria també acostumen a ser comuns entre les entitats.

La dificultat per visibilitzar alguns dels costos de la qualitat (especialment els de caràcter més qualitatiu) complica la cerca de finançament específic per la millora organitzativa.

Les organitzacions orienten de manera diversa la forma de fer front als costos de la qualitat. Algunes incorporen aquesta qüestió en la mesura del possible als propis pressupostos dels projectes, altres ho incorporen a la partida de despeses d'estructura de l'organització, etc.

La necessitat de suport

La forma de col·laboració més demandada als finançadors és la del suport econòmic, la qual és mencionada per la majoria de les entitats quan se'ls pregunta de quina manera podrien obtenir suport. Les entitats perceben que no tenen prou suport dels finançadors (sobretot en referència a l'administració pública) en aquest sentit. Per això es demanen mesures econòmiques en dos sentits: la subvenció de la implantació de sistemes de qualitat (suport per a finançar les auditories, el procés de certificació, les renovacions, etc.) i que a l'hora d'establir convocatòries de subvenció per a projectes o serveis es contemplin dins els marges per a la gestió les despeses derivades de la qualitat. Des de les entitats es demana que es tinguin en compte els costos que suposen els serveis que ofereixen i el seu valor afegit.

"Els nostres finançadors haurien de pagar millor. És a dir, treure els concursos a uns preus que s'ajustin més a la realitat dels costos de prestació de serveis."

Extret d'una entrevista.

"Cap finançador es va interessar a finançar la implantació de sistemes de qualitat. Aquesta té un cost molt alt, haurien d'ajudar a les entitats a implantar-ho, sobretot a nivell econòmic, perquè ells després t'ho exigeixen a l'hora de donar subvencions. Ho valoren molt bé quan ho tens però mentrestant és el teu problema."

Extret d'una entrevista.

Altres formes de suport esmentades es concreten en formes d'acompanyament en el procés, amb l'exemple d'iniciatives realitzades per altres entitats que fan una tasca d'acompanyament en el procés de la implantació de la qualitat, amb accions com el finançament d'un consultor que faci el seguiment i suport a l'entitat o l'organització de tallers de millora i d'intercanvi d'experiències. Altres formes de suport poden ser el fet de facilitar eines de treball per a la implantació de la qualitat, eines que sovint ja s'utilitzen des dels mateixos ajuntaments i que aquests podrien compartir amb les entitats, o oferir-los serveis que les ajudin en la implantació. A més, també es planteja un suport en forma de formació del personal de les organitzacions, per a capacitar-los en la temàtica.

"Els finançadors poden contribuir facilitant processos de formació, assessorament i suport en el sector perquè es pugui posar al dia."

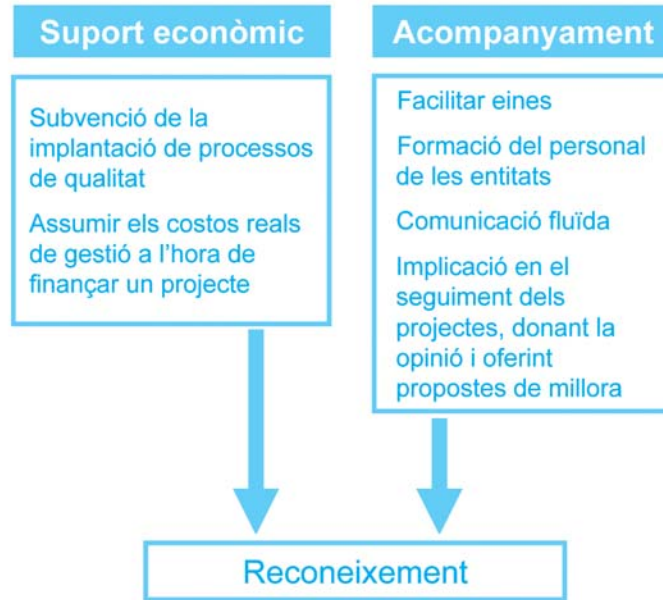
Extret d'una entrevista.

També es demana des de les organitzacions una comunicació més fluida amb les administracions, de manera que aquests s'impliquin en fer un seguiment dels projectes més acurat i es puguin conèixer les necessitats i expectatives de cada part, així com la opinió respecte els projectes desenvolupats. D'aquesta manera es podria recollir les opinions, l'anàlisi de la seva satisfacció i les propostes de millora.

"Hauríem de tenir una comunicació millor i més constants: conèixer les expectatives i necessitats de cada una de les parts."

Extret d'una entrevista.

GRÀFIC XIX. Com poden contribuir els finançadors?



En definitiva, des de les organitzacions es demana suport per part dels finançadors com una forma de reconeixement de la seva tasca, per a valoritzar l'aportació de les entitats en la manera de dur a terme els serveis i projectes, i valorant, no només exigint, el treball fet amb qualitat, tot reconeixent que comporta uns costos econòmics (per això també és important determinar bé quins són aquests costos). Aquestes accions, constituïrien un reconeixement, i aquest, a la vegada, tindria un impacte en l'opinió pública.

Tot i el posicionament crític de les entitats respecte l'Administració pública com a finançador, es percep una manca de reflexió i d'incidència sobre les diferents possibilitats en què aquests podrien contribuir a la implantació de la qualitat a les organitzacions.

"Creient en les persones i en les seves necessitats (persones usuàries). Sembla que només els interessin les grans xifres i el marketing polític i no com es fan les coses."

Extret d'una entrevista.

"Les organitzacions hem d'aportar alguna cosa, hem de suposar un valor afegit i, en definitiva, no es tracta de que t'ho subvencionin tot, has de disposar un marge de maniobra."

Extret d'una entrevista.

Anàlisi d'alguns programes de suport a la qualitat

Per al foment de la qualitat a les empreses, organismes, universitat i altres agents, s'han desenvolupat en els últims anys diversos programes d'ajut. Aquest suport pot basar-se en diferents ajudes, ja sigui en finançament econòmic, acompanyament, etc.

Des de l'administració pública, així com des d'alguna empresa i fins i tot des d'algunes entitats del tercer sector, s'estan plantejant iniciatives per a que els diferents tipus d'organitzacions puguin avançar en la millora de la qualitat. Aquesta pot anar enfocada a diferents àmbits: la innovació, el creixement, l'avaluació, la reducció de l'impacte mediambiental, etc.

A continuació s'exposen algunes d'aquestes iniciatives, classificades segons si es dirigeixen a empreses, o específicament a universitats, entitats del tercer sector, etc.

TAULA 6. Resum de programes de suport a la qualitat per diferents agents socials

Programa	Organisme impulsor	Àmbit	En què consisteix	Web
Programa d'innovació empresarial	CIDEM	Innovació	Accions i tots els instruments destinats a incrementar la competitivitat de les empreses mitjançant l'estímul de la innovació.	www.cidem.com
Programa Créixer	CIDEM	Creixement	Acompanyament a l'empresa en el seu procés d'adaptació, desenvolupament i creixement; amb una conducta proactiva.	www.cidem.com
Pla de recerca i innovació	Consell Interdepartamental de Recerca i Innovació Tecnològica (CIRIT) - Generalitat de Catalunya	Innovació	Política pública integrada amb el conjunt d'agents públics i privats que promogui la societat del coneixement i l'emprenedoria per tal d'aconseguir un desenvolupament econòmic sostenible que aporti benestar i cohesió social.	www10.gencat.net/pricatalunya/cat
Ajuts per al finançament de projectes per a la millora de la qualitat docent a les universitats de Catalunya. (MQD)	Departament d'Innovació, Universitats i Empresa – Generalitat de Catalunya	Finançament qualitat universitats	Concessió d'ajuts per al finançament dels projectes que tinguin per finalitat la millora de la qualitat docent, en especial els projectes que vagin adreçats a millorar el nivell de formació que assoleixen els estudiants, com també el rendiment acadèmic de les titulacions.	www10.gencat.net/dursi
Projecte de qualitat i millora contínua per a d'instituts d'educació secundària que imparteixen formació professional (RESOLUCIÓ EDU/1685/2006, de 22 de maig)	Departament d'Educació i Universitats	Educació	Experiències per a la millora de la gestió en els instituts d'educació secundària que imparteixen formació professional específica. Consta de cursos i seminaris específics, jornades d'intercanvi experiències i, l'agrupació dels centres en xarxes de treball amb l'objectiu de donar-se suport mútuament i compartir experiències, metodologies i noves eines de gestió i millora.	www.gencat.net

TAULA 7. Resum de programes de suport a la qualitat per a les entitats del tercer sector

Programa	Organisme impulsor	Àmbit	En què consisteix	Web
Subvencions a associacions no lucratives per valorar l'impacte ambiental de plans i programes (IRP/380/2007, de 18 d'octubre)	Departament d'Interior, Relacions Institucionals i Participació – Generalitat de Catalunya	Medi ambient	Donar suport a entitats interessades en valorar l'impacte ambiental de plans i programes de la Generalitat de Catalunya. Es vol garantir que les entitats disposen de recursos suficients per elaborar les seves aportacions amb qualitat i professionalitat.	www.gencat.net
InserQual	Fundación Luis Vives / Fundació Pere Tarrés / Fundació Un Sol Món	Inserció laboral	Projecte de millora de la qualitat instrumental en el procés d'acompanyament cap a la inserció laboral de persones amb risc d'exclusió social.	www.peretarres.org/inserqual
Gestión Total de la Calidad en las ONG de Acción Social (TQM-ONG)	Fundación Luis Vives	Acció social	L'objectiu d'aquest projecte és augmentar el coneixement i les bones pràctiques en la implantació de models de gestió de la qualitat a les ONG d'Acció Social. Consisteix en una recerca i en la formació i autoavaluació d'entitats.	
Programa Millora de la Gestió per a entitats i empreses d'inserció	Fundació Un Sol Món	Inserció Sociolaboral	S'emmarca dins l'estratègia de generació de capacitats i enfortiment del sector social. Es realitzen diverses accions, com tallers i acompanyament a entitats.	www.unsolmon.org
Programa Junts Millor	INTRESS / Subdirecció General d'Asociacionisme i Voluntariat – Generalitat de Catalunya	Social	Formació i assessorament per a capacitar a les entitats en els conceptes bàsics de gestió de qualitat per tal que puguin dissenyar el seu procés d'implantació i iniciació	www.intress.org
Socialia Calidad	Obra Social	Caixa Galicia	Iniciativa que vol aportar a les entitats participants els coneixements i eines dels principals models de gestió i promoure el treball en xarxa i la difusió de les bones pràctiques.	http://socialiacalidad.caixagalicia.es

Un dels principals reptes que es plantegen és el de superar l'enfocament de l'ajut destinat a les empreses i ampliar-lo o adaptar-lo per a que les entitats no lucratives també se'n puguin beneficiar.

Algunes idees al voltant d'un programa de suport de l'administració pública a la qualitat del tercer sector social

L'existència d'un programa de suport a la qualitat des de l'administració pública dirigit a les organitzacions del tercer sector social és important i necessari per força motius. A continuació s'assenyalen alguns dels més rellevants:

1. Una gran part dels costos de la qualitat són costos estructurals i, per tant, és difícil obtenir el seu finançament directe a partir de l'activitat que es realitza atès que el tercer sector social compta amb uns marges operatius molt ajustats.
2. És important aconseguir un canvi cultural a les organitzacions socials davant la qualitat. El suport des de les administracions públiques és un senyal de canvi clar per a les entitats per tal d'assolir-ho.
3. Es tracta d'un suport clau per a garantir la competitivitat del tercer sector en la prestació de serveis socials. Contribueix significativament a la millora de capacitat de gestió i organitzativa en general.
4. Les administracions públiques disposen d'una relació privilegiada amb les organitzacions del tercer sector social que els permet conèixer els àmbits d'actuació i garantir l'adequació dels ajuts a la qualitat. És important, doncs, l'aprofitament del seu coneixement i la seva relació amb les entitats.

A partir d'aquestes breus reflexions sobre el suport a la qualitat des de les administracions públiques s'han desenvolupat alguns dels aspectes que hauria d'incloure un programa de suport.

a. Pluridisciplinarietat de la cobertura de les línies de suport a la qualitat des de les administracions públiques.

L'obertura d'una línia de finançament específica per al desenvolupament d'accions de qualitat i de millora organitzativa a les entitats hauria de cobrir diferents vessants: la formació, l'assessorament en

la implantació de sistemes específics i el possible desenvolupament d'aplicacions que ajudin a millorar a les entitats, etc.

b. Aprofitament de la pròpia estructura del tercer sector social canalitzant i donant suport a les organitzacions de segon nivell.

Així les organitzacions de segon nivell poden contribuir a impulsar la qualitat entre les seves entitats membres. D'aquesta manera, es portaran a terme accions diverses: jornades específiques, accions de sensibilització, creació de grups de treball, intercanvi de bones pràctiques, etc, que serveixin per avançar en aquest sentit.

c. Garantia que les administracions públiques considerin en les seves línies de finançament a les organitzacions socials pel què fa a la cobertura dels costos explícits derivats de la qualitat en la prestació de serveis i en el desenvolupament de projectes.

Aquest fet suposa la incorporació de la qualitat no només com un dels requisits per a la prestació dels serveis. Es tracta de contemplar les possibles partides específiques en les quals es pot donar cobertura per part de les administracions (ja siguin explícites o implícites). És important el reconeixement de fets diferencials i que aporten valor afegit des de les organitzacions del tercer sector: la participació, el voluntariat i els valors socials que promouen, entre d'altres.

d. Garantia de continuïtat de les accions fent ús de la plurianualitat concatenada.

Aquest mecanisme permet donar suport en nous àmbits a mesura que les organitzacions evolucionen i es desenvolupen. El suport des de les administracions públiques s'adequa a les noves necessitats i reptes de les entitats de la mateixa forma que les organitzacions són dinàmiques en el seu avenç cap a la cultura de qualitat.

e. Àmplia cobertura a tot tipus d'organitzacions del tercer sector social.

D'una banda, es tracta de considerar l'àmbit territorial d'actuació i, per tant, les organitzacions que actuen en els àmbits més locals i també totes les que ho fan en l'autonòmic. D'altra banda, implica garantir l'adequació del suport a organitzacions independentment de la dimensió, en volum

d'activitat o nivell pressupostari, i del subsector d'activitat en què es treballi: gent gran, persones amb discapacitat, lleure i joventut, etc.

f. Establiment d'objectius de millora tangibles per tal que serveixin per visualitzar i prendre consciència dels avenços cap a una cultura de la qualitat.

Les organitzacions socials han de poder visualitzar el seu recorregut alhora que estableixen la seva estratègia organitzativa futura en l'àmbit de qualitat. La tangibilització de resultats a partir de les accions de millora organitzativa realitzades és un incentiu clau per avançar i tenir una visió clara de futur.

g. Coordinació entre les administracions públiques locals i autonòmiques amb la garantia que s'arriba a totes les organitzacions socials catalanes.

La cobertura a tot tipus d'organitzacions socials és possible si es dona alhora un alt grau de coordinació entre les administracions públiques. Això implica l'existència de mecanismes de comunicació fluids entre els diferents nivells, la complementarietat en les línies de suport, la consideració de la qualitat com a eix fonamental en el suport a les organitzacions socials, etc.

h. Afavoriment de trobades, espais d'intercanvi i experiències a les convocatòries que es publiquen des de les administracions públiques.

Les línies de suport han de ser àmplies i han de permetre l'aprofitament, la potenciació i l'establiment de sinèrgies entre les organitzacions en tots els àmbits de millora organitzativa.

Reflexions finals entorn els costos de la qualitat

D2

La implantació de la qualitat a les organitzacions i el treball sota paràmetres de millora contínua és cada cop més habitual a les entitats socials. Les millores comporten necessàriament impactes tant de caràcter intern com extern. Si no s'aconsegueixen millores en l'àmbit de la gestió organitzativa, en la realització d'activitats i projectes, en el vincle establert amb els involucrats de l'entitat, etc., els costos de la qualitat associats hauran tingut un impacte real molt baix.

Hi ha vuit àmbits sobre els quals és important fer unes reflexions finals:

TAULA 8. Reflexions finals entorn...

1. La influència de l'entorn davant la implantació de la qualitat i l'impacte sobre els costos de qualitat.
2. La influència de la situació organitzativa davant la implantació de la qualitat.
3. La importància de la gestió dels costos de la qualitat.
4. La determinació dels costos de qualitat i la seva visualització.
5. La necessitat de l'equilibri de costos de la qualitat.
6. L'impacte de la qualitat en relació als costos associats.
7. Possibles vies per millorar la capacitat d'assumir els costos de la qualitat: línies de finançament i suport per a les organitzacions i experiències per compartir els costos.
8. La importància de planificar l'evolució organitzativa.

1. La influència de l'entorn davant la implantació de la qualitat i l'impacte sobre els costos de qualitat

-L'evolució del marc legislatiu i normatiu durant els darrers anys ha fet que les organitzacions hagin de respondre a múltiples qüestions. En termes de costos això ha tingut diverses implicacions: aprenentatges de persones de l'equip sobre les diferents necessitats legislatives, necessitat d'una resposta ràpida als canvis per poder disposar dels recursos i no perdre oportunitats en l'entorn, ...

-Hi ha una sèrie de costos que estan vinculats al compliment de la legislació i la normativa específica de caire divers: vinculada a àmbits d'activitat concrets, relatius a aspectes de gestió de l'organització, etc.

-En alguns casos, les demandes per part dels finançadors han suposat un impuls per a les entitats, que han començat a establir sistemes de qualitat. Tot i això, aquests no sempre han estat els més adequats a la realitat de les organitzacions.

2. La influència de la situació organitzativa davant la implantació de la qualitat

-Hi ha organitzacions que tenen grans dificultats per assumir costos explícits associats a la millora de la qualitat. Si, a més, tenen uns costos implícits molt elevats, vinculats a la influència de la seva trajectòria i cultura organitzatives, sovint es troben amb més entrebancs en els processos de millora.

-La implicació de la direcció i dels òrgans de govern en la millora de la qualitat facilita el desenvolupament dels processos de millora i els agilitza. Així, s'acostumen a reduir les hores necessàries de dedicació i s'incrementa l'eficiència de l'equip.

-La dimensió organitzativa condiona la possibilitat d'assumir determinats costos explícits necessaris per a la implantació de sistemes de qualitat. Hi ha casos en què la implantació d'un sistema és una exigència des de les administracions públiques a l'hora de prestar determinats serveis. Aquest fet posa en perill a les entitats que no poden assumir aquests costos.

-L'experiència prèvia en la implantació de la qualitat a l'organització en diferents àrees o programes permet aprendre i rendibilitzar alguns dels costos que es van tenir inicialment. En aquests casos, s'acostumen a crear processos més eficients i els costos d'aprenentatge específics són més baixos.

-Hi ha una bona part dels costos de qualitat que són independents de la complexitat organitzativa. És a dir, no es pot establir una relació directa entre el grau de complexitat i els costos de qualitat vinculats.

3. La importància de la gestió dels costos de la qualitat

-Els costos de la qualitat es donen en qualsevol organització amb voluntat de treballar sota paràmetres de millora contínua. Per tant, és necessari establir mecanismes per a la seva gestió. En aquest sentit, el primer pas és identificar i conèixer aquells que es donen actualment a l'entitat.

-Cada entitat ha de cercar la forma de suportar els costos de la qualitat donada l'heterogeneïtat de situacions que s'ha comentat en el punt anterior. De la mateixa manera que succeeix amb d'altres tipus de costos cal cercar si és possible disposar d'alternatives de finançament sobre alguns d'ells i garantir-ne la seva cobertura.

4. La determinació dels costos de qualitat i la seva visualització

-Hi ha múltiples factors que intervenen en la determinació dels costos de la qualitat. Les formes d'interacció entre ells són múltiples i per tant poden portar a diferents situacions, en què els costos seran majors o menors. Cada una d'aquestes situacions requerirà d'unes determinades accions per a fer front als costos associats.

-Per a poder-se plantejar quines són les accions adequades per a reduir els costos, abans és important analitzar quina és la situació de l'entitat i quins són els factors de cost que més condicionen aquesta situació.

-L'explicitació dels costos de qualitat requereix d'eines senzilles adaptables a les necessitats i complexitat de cada organització capaces de mesurar (ja sigui qualitativament o quantitativament) aquests costos.

-La participació en xarxes d'organitzacions, en projectes compartits, en consells de participació, etc. són una de les aportacions més característiques de les entitats del tercer sector. Aquestes iniciatives contribueixen a transmetre la qualitat d'una determinada manera, i amb els valors propis d'aquest sector. Aquesta participació també comporta uns costos associats que cal tenir presents.

5. La necessitat de l'equilibri de costos de la qualitat

-L'existència d'un cert equilibri entre els costos de la qualitat és una garantia per a què l'organització pugui assumir-los sense que es donin desajustament entre les expectatives, els objectius i la realitat.

-L'equilibri entre els costos de la qualitat varia entre entitats segons la seva situació. És important que l'equilibri de costos de qualitat que pot assumir l'organització sigui fruit de processos de presa de decisions organitzatives i que no es doni aleatòriament.

-L'explicitació dels costos de la qualitat contribueix a fomentar el seu equilibri en la mesura en què s'aprofita aquest coneixement per encetar accions que eviten el desequilibri (per exemple, entre el cost de formació, els costos de consultoria, les dedicacions de persones, etc).

6. L'impacte de la qualitat en relació als costos associats

-La incorporació de millores organitzatives té uns costos associats que és important analitzar. De la mateixa manera, també és necessari visibilitzar l'impacte que aquestes millores tenen per a l'organització.

-Els beneficis que comporten aquests processos es donen a dos nivells: per una banda, es produeix un impacte internament en l'organització, i per una altra banda, externament. La millora en l'eficàcia i l'eficiència de la gestió organitzativa i de la prestació dels serveis (intern) suposarà també una millor percepció per part dels diferents col·lectius involucrats, com les persones ateses o els finançadors (extern).

7. Possibles vies per millorar la capacitat d'assumir els costos de la qualitat: línies de finançament i suport per a les organitzacions i experiències per compartir els costos

-La implicació de les organitzacions de segon nivell en l'impuls dels processos de millora de qualitat i organitzatius es valora positivament des de les organitzacions de base. Aquestes iniciatives els permeten compartir alguns dels costos explícits addicionals (per exemple, els processos d'assessorament extern).

-El suport d'agents externs (com, per exemple, els grups de treball sobre qualitat de Fundació Un Sol Món de Caixa Catalunya) han permès a moltes organitzacions donar un salt qualitatiu en el seu treball de millora organitzativa. A través d'aquestes iniciatives les entitats han pogut adquirir coneixements i pràctiques adequades per al desenvolupament d'aquests processos. A més han suposat espais per a compartir experiències i extreure aprenentatges d'altres entitats. En alguns casos, els costos també s'han vist reduïts pel finançament o cofinançament de parts del procés, com l'assessorament extern.

-Les organitzacions socials es troben en escenaris diferents en relació a la implantació de la qualitat. Els seus recursos econòmics acostumen a ser poc abundants i força orientats a la realització d'activitats, projectes i programes de l'organització. Per aquest motiu, s'hauria de treballar per poder compartir els costos de la qualitat entre entitats que poden trobar-se en situacions similars.

8. La importància de planificar l'evolució organitzativa

-La planificació plurianual de l'evolució organitzativa és necessària per preveure amb antelació quines són les prioritats en relació a l'avenç cap a una cultura de qualitat. La determinació dels propers passos contribueix al seguiment de línies clares que cal fer visibles i tangibles en els àmbits intern i extern de l'entitat.

-La planificació al voltant de la qualitat en relació al pla global de l'entitat permet adequar les accions i el ritme d'evolució envers la cultura de qualitat. Els passos del camí a recórrer cal determinar-los proactivament per evitar que sigui l'entorn el que els condicioni.

Annexos

D2

Equip de treball i calendari del projecte

Equip de la recerca

Pau Vidal

(pau.vidal@tercersector.net)

Fundador i Coordinador de l'Observatori del Tercer Sector.

Expert en funcionament d'organitzacions no lucratives. Carrera de Direcció d'Empreses i MBA. Codirector de set edicions del Postgrau de Funció Gerencial de les ONGD Fundació La Caixa-ESADE i professor convidat de planificació estratègica a l'UCA (El Salvador).

Ponent en cursos i postgraus del tercer sector i en congressos i jornades d'àmbit nacional i internacional.

En els darrers anys, des de l'OTS, ha dirigit nombrosos projectes d'investigació sobre el tercer sector, en temes varis com la seva estructura i composició, àrees de funcionament de les organitzacions i les seves àrees d'interès. Ha escrit una gran varietat d'articles, papers i quaderns sobre el funcionament de les organitzacions no lucratives i és coautor de diversos llibres sobre el tercer sector entre els quals destaquen *La gestión de las organizaciones no lucrativas* (Columna, 1997; Deusto, 1998), *el Llibre blanc del tercer sector cívico-social a Catalunya* (CETC, 2003), *El finançament de les entitats juvenils del CNJC* (CNJC, 2004) i *El movimiento asociativo juvenil: escuelas de ciudadanía* (CJE, 2005).

Tanmateix, ha realitzat projectes de consultoria en el món de les organitzacions no lucratives, en àmbits com la planificació estratègica, el govern de les entitats, la captació de fons, recursos humans, responsabilitat social, gestió de projectes.

Col·labora en els Consells assessors de Fundació Adsis, Fundació Esplai, Fundació Comtal i la Plataforma del Voluntariado de España.

Ana Villa

(ana.villa@tercersector.net)

Responsable de recerques i de gestió interna.

Ha realitzat la carrera de Direcció i Administració d'Empreses i MBA a ESADE. Ha col·laborat en la realització del Llibre blanc del tercer sector cívico-social a Catalunya i a l'estudi sobre el finançament de l'associacionisme juvenil català. Ha coordinat l'estudi sobre la valoració dels processos d'aprenentatge a les organitzacions juvenils per al CJE i la recerca *Bones pràctiques en la gestió del voluntariat*.

Recentment, ha desenvolupat les recerques sobre *El factor humà a les ONL catalanes* i *La col·laboració entre el tercer sector, l'Administració Pública i l'empresa*.

Cristina Simon

(cristina.simon@tercersector.net)

Investigadora.

Llicenciada en Sociologia per la Universitat Autònoma de Barcelona. Ha participat en recerques sobre el Tercer Sector a la consultoria *Projecció Mecenatge Social*, i ha col·laborat amb el Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya en diversos estudis. A l'OTS ha treballat en diversos temes relacionats amb la responsabilitat social de les organitzacions, el foment de la pau, la participació, la publicació sobre el 1r Congrés del Tercer Sector Social de Catalunya i en el projecte *Bones pràctiques en la gestió del voluntariat*, entre d'altres.

Joseba Aginagalde

Col·laborador del treball de camp.

Llicenciat en Ciències Polítiques i Sociologia, ha realitzat diversos cursos de postgrau en Cooperació internacional. Ha participat en la 1a. Edició del curs de Funció Gerencial d'Organitzacions no Lucratives a ESADE i al curs d'Innovació i Lideratge a les ONLs de la mateixa entitat.

Ha col·laborat i treballat a diverses Organitzacions de cooperació internacional i d'Acció Humanitària, assumint responsabilitats de gestió tant a terreny com a nivell de Seu.

Cira Piquer

Auxiliar de projecte.

Llicenciada en Història de l'Art per la UAB. Ha cursat un Postgrau en Cicles de Projecte de Cooperació Internacional a la UOC, realitzant el projecte de recerca sobre Processos Participatius en els projectes de les ONG's. Col·labora amb la Coordinadora de Camps de Treball de Catalunya (COCAT) en el procés d'avaluació dels camps de treball i en les jornades informatives. També ha col·laborat amb l'Aula Jove del Raval impartint classes de reforç escolar. Ha treballat durant 7 anys a Accenture com a secretària de direcció.

Lluís Pou

Auxiliar de projecte.

Estudiant d'Economia a la Universitat de Barcelona. Ha realitzat el programa Erasmus a la University of Groningen d'Holanda. Actualment, està cursant el màster d'Agents de Desenvolupament Internacional que organitza Setem amb la Universitat Politècnica de Catalunya.

Calendari del projecte

	2007						2008		
	MAIG	JUNY	JUL	SET	OCT	NOV	DES	GEN	FEB
Fase I. Definició del projecte i recerca bibliogràfica									
Fase II. Identificació d'organitzacions									
Fase III. Anàlisi prèvia sobre els factors de cost									
Fase IV. Treball de camp comparat									
Fase V. Anàlisi dels resultats i elaboració de l'informe									

Guió d'entrevista

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

Dades d'identificació de l'entitat

(Les dades generals de l'entitat són necessàries per a poder classificar les organitzacions per tipologies a partir de la informació rebuda. Aquesta es presentarà sempre de manera agregada, amb la garantia de la confidencialitat de les respostes.)

1. Nom de l'entitat – tipus d'organització:

2. Dades de la persona entrevistada (càrrec a l'entitat):

3. Àmbit d'actuació:

- Alcoholisme i drogoaddicció
- Infància i joventut
- Desocupats
- Pobresa i marginació
- Persones amb discapacitat
- Salut
- Dones
- VIH
- Família
- Veïns
- Gent gran
- Altres, si us plau especificar
- Immigració

4. Dades econòmiques

Volum pressupostari
Despesa estructura (suport)
% estructura en relació al pressupost
% finançament públic i privat
% finançament públic en les despeses d'estructura
% finançament privat en les despeses d'estructura

5. Altres dades d'interès

- Tipus de projectes o serveis que realitzeu i tipus de beneficiaris:
- Nombre beneficiaris:
- Nombre de treballadors – total:
- Nombre de voluntaris – total:

Introducció a la qualitat a la nostra organització

(Ens interessa conèixer quina idea i actitud té l'organització en relació a la cultura de la qualitat)

6. Com definiríeu la qualitat?

7. Antecedents en temes de qualitat (iniciatives, etc.):

8. Quins motius us han portat a implantar millores de qualitat?

- Necessitat d'adaptar-se i evolucionar en un entorn canviant, a nivell estratègic.
- Necessitat de reduir costos i ser més competitius en els serveis prestats.
- Necessitat d'adaptar-se a les exigències dels finançadors.
- Altres.

La implantació de la qualitat

(Ens interessa conèixer com s'ha enfocat el treball de qualitat i com és d'estratègic per a l'organització)

9. En quina situació es troba la vostra organització en relació a la implantació de la qualitat?

- Procés implantat
- En procés d'implantació
- Els dos

10. El sistema que heu implantat és...

- Propi
- Certificat
- Ambdós

11. Com us heu organitzat per a dur a terme la implantació de la qualitat a la vostra organització? Com és l'organigrama de responsabilitats? Disposeu d'un/a responsable de qualitat?

12. Quin grau d'implicació i de participació tenen els diferents nivells de direcció?

13. Es van establir àrees estratègiques de millora?

- Sí
- Quines ?
- No, per què?

14. Els processos de qualitat implantats es van cenyir a aquestes àrees de millora?

- Sí
- No, per què?

15. La implantació s'ha realitzat a nivell de suport organitzatiu o dels projectes/serveis?

- A nivell de suport organitzatiu
- A nivell de serveis/projectes
- Ambdós

16. Grau d'implantació de la qualitat:

	Àrea concreta (Especificar)	Activitats (Global)
Estratègic	<ul style="list-style-type: none">- Planificació- Presa de decisió- (Re)definició missió, visió- Altra (Quina?)	
Serveis/projectes		
Suport organitzatiu	<ul style="list-style-type: none">- RRHH- Comunicació- Administració/Finances- Altra (Quina?)	

17. Els processos establerts incorporen accions lligades a valors de transparència, participació i/o foment dels valors?

Identificació dels costos (en relació al pressupost d'estructura-suport)

(Ens interessa conèixer quin cost/esforç ha suposat per a l'organització la implantació de la qualitat. Aquest cost el relacionem en primer lloc amb la implantació d'un sistema de qualitat.

En segon lloc amb totes aquelles activitats que es realitzen de manera complementària i com a valor afegit des d'una perspectiva de la gestió de la qualitat fonamentada en valors.

En tercer lloc, amb la resposta que ha de donar a les noves demandes que la legislació inherent requereix al sector).

18. Quin cost real heu tingut en funció de les diferents fases d'implantació del vostre sistema de qualitat?

FASE	Personal intern implicat (% dedicació/hores)	Assessoria externa i/o contractació personal Inversió béns d'equip (Euros)	Formació Comunicació interna (intern) (% dedicació/hores)	Comentaris (Persones implicades, etc.)
1. Decisió				
2. Diagnòsi				
3. Planificació				
4. Elaboració Documental				
5. Implantació				
6. Procés certificació				
7. Seguiment/ avaluació				

19. Quines altres activitats realitzeu que generin valor afegit tant a l'organització en sí mateixa com al sector? (es tracta de mesurar l'esforç relacionat amb la participació en xarxes, fòrums i actes públics, en general, amb objecte d'incrementar la col·laboració dins el sector i la transparència cap al mateix i cap a la societat).

Tipus d'activitat	Dedicació en hores %	Personal implicat
<ul style="list-style-type: none"> - Participació en xarxes - Visites i recepció de grups diversos - Xerrades divulgatives/ Jornades internes - Actes públics - Publicacions - Altres 		

20. Quines altres accions realitzeu lligades a la gestió de la qualitat en valors no integrades, necessàriament, en processos? (es tracta d'activitats de caràcter intern a l'organització, desenvolupades amb l'objectiu d'impulsar la transparència, la participació i el foment dels valors.)

Tipus d'activitat	Dedicació en hores %	Personal implicat
<ul style="list-style-type: none"> - Presentacions internes - Presentacions voluntariat - Reunions info/debat - Mediambiental - Comunicació interna - Formació interna - Altres 		

21. Què implica per a la vostra organització la necessitat de donar resposta a les noves demandes legals?

Exigència legal	Dedicació en hores %	Personal implicat
<ul style="list-style-type: none"> - Llei de protecció de dades - Prevenció de riscos - Normatives dels locals de treball - Llei de subvencions - Auditories 		

Impacte de la qualitat i properes accions

(Ens interessa conèixer quina percepció té l'organització en relació a l'esforç realitzat, a la seva sostenibilitat i com ha influït aquest esforç a nivell global).

22. Assenyala en quin grau d'acord/ desacord estàs respecte a les següents afirmacions:

	Gens 1	2	3	4	Molt 5
Es poden reduir costos d'organització donant igual o millor servei.					
Es pot augmentar el nº d'usuaris/beneficiaris al mateix o menor cost.					
Costa més donar millor servei.					
Costa més donar més serveis.					
La qualitat sempre costa més.					
La implantació de sistemes de qualitat sempre implica una reducció de costos.					

23. Hi ha algun aspecte que no es vulgui repetir en el procés?

24. Els processos de millora de la qualitat s'adeqüen a les necessitats reals?

25. La implantació ha afectat a la qualitat del servei (projectes) o a l'eficiència organitzativa (gestió interna)?

	Serveis/ projectes	Gestió interna
Positivament		
Negativament		
No ha influït		
NS/NR		

26. La implantació ha afectat a la quantitat del servei (projectes)?

	Serveis/projectes
Ha augmentat	
S'ha reduït	
No ha influït	
NS/NR	

27. Com ha influït la implantació en el clima d'equip/treball?

28. S'ha incrementat o s'ha reduït el personal de l'entitat?

- En la fase d'implantació?
- En la fase d'implementació?

29. En quina mesura la millora de la qualitat ha influït en les despeses d'estructura-suport?

- Augmentat. En quina mesura? (%)
- Disminuït. En quina mesura? (%)
- Igual

30. En quina mesura carregueu les despeses lligades a la qualitat en el vostre producte/serveis)?

31. Com afronteu en termes financers l'increment de despeses lligades a la implantació de sistemes de qualitat?

32. De quina manera creus que els vostres finançadors poden contribuir a la millora de la qualitat en la vostra organització?

33. Ha canviat la percepció de l'organització per part dels col·lectius involucrats?

34. Quins plans futurs teniu en relació a la millora de la qualitat ?

35. Si disposareu dels recursos, quines accions de millora de qualitat prioritzariu?

36. Per acabar, quines conseqüències tindria per la vostra organització el fet de no treballar en la millora de la gestió mitjançant la qualitat?

	Positivament	Negativament	Neutre
Beneficiaris			
Administracions públiques			
Altres organitzacions			
Empreses			
Treballadors			

Treball de camp realitzat

ENTITAT
6Tell, Treball, Educació i Lleure
ABD (Associació Benestar i Desenvolupament)
ACFUC (Associació Catalana de Familiars i Usuaris de Centres Geriàtrics)
ACIDH (Associació Catalana d'integració i desenvolupament humà)
AFAB (Associació de Familiars d'Alzheimer de Barcelona)
Àgora
Alberg Sant Joan de Déu
Associació Social Andròmines
Atra Associació
Caritas Girona
Casal dels Infants del Raval
Creu Roja Catalunya
FEATE (Federació d'Entitats d'Assistència a la Tercera Edat)*
Fundació Aspasim
Fundació Catalana de l'Esplai
Fundació Comtal
Fundació Escolta Josep Carol
Fundació Humanitària Dr. Trueta
Fundació Marianao

*L'entrevista es va fer a Auren Consultors

ENTITAT
Fundació Mercè Fontanilles
Fundació Pere Tarrés
Fundació privada Canigó
IRES (Institut de Reinserció Social)
L'Alba Centre Especial
L'Arca del Maresme
Oncolliga Girona
Salesians Sant Jordi

Qüestionari genèric per entitats de base

Els costos de la qualitat a les ONL socials

Aquest qüestionari ha estat elaborat per recollir informació per a l'«Estudi sobre el coneixement i valoració dels costos de la qualitat a les entitats del tercer sector social» que s'està realitzant des de l'Observatori del Tercer Sector per encàrrec de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. Podeu trobar més informació sobre l'estudi a www.observatoritercersector.org/costosqualitat.

Des d'aquesta aplicació no podreu imprimir el qüestionari, ja sigui abans o després de respondre. En cas que tingueu interès en llegir el qüestionari abans d'omplir-lo electrònicament us recomanem que el descarregueu en format PDF des del web www.observatoritercersector.org/costosqualitat.

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, respectant la confidencialitat en 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 dubteu en contactar amb nosaltres telefònicament 93 217 72 97 preguntant per: Ana Villa (ana.villa@tercersector.net) o Cristina Simon (cristina.simon@tercersector.net)

Instruccions per respondre el qüestionari:

- L'àmbit geogràfic de la recerca és Catalunya. Per tant, us preguem que us limiteu a respondre sobre la situació de la vostra organització al territori català.

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

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

- Si us plau, respongueu l'enquesta tenint en compte no el nombre de programes en què en la vostra 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 permeteu-nos preguntar-vos algunes dades sobre la vostra organització a efectes de poder fer una anàlisi per tipologies organitzatives.

1 *Nom de l'organització

2 Si us plau, podríeu proporcionar-nos les vostres 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

Càrrec a l'entitat

Adreça de correu electrònic

3 *A quina o quines federacions/xarxes pertanyeu?

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

Alcoholisme/drogoaddicció

Desocupats

Persones amb discapacitat

Dones

Família

Gent gran

Immigració

Infància i joventut

Pobresa i marginació

Salut

VIH

Veïns

Altres, si us plau, especifiqueu

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

Menys de 60.000 euros

Entre 60.001 i 300.000

Entre 300.001 i 600.000

Entre 600.001 i 1,5 milions

Més de 1,5 milions

6 *Quin és el % de despesa en costos d'estructura?

7 *Quin és el % de finançament públic i privat?

% Finançament públic

% Finançament privat

8 *Amb quantes persones ... compta la vostra organització?

Beneficiàries

Remunerades

Voluntàries

Sòcies

Altres col·lectius (especificar)

La qualitat a la seva organització

En aquesta segona part ens agradaria conèixer com es treballa en la vostra organització sobre diferents aspectes

9 *Quin percentatge de l'activitat de la vostra organització considereu 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 vostra organització s'apliquen aquests criteris, sinó en funció del pes (volum pressupostari, recursos utilitzats, nombre de persones beneficiàries, etcètera) que tenen aquests programes en el conjunt de les activitats de la seva organització.

_____	0%
_____	Menys del 25%
_____	Entre el 26% i el 50%
_____	Entre el 51% i el 75%
_____	Entre el 76% i el 99%
_____	100%
_____	NS/NR

10 *L'organització té implantat algun sistema de qualitat?

_____	No
_____	En fase d'implantació
_____	Sí (especificar)

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

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

_____	0%
_____	Menys del 25%
_____	Entre el 26% i el 50%
_____	Entre el 51% i el 75%
_____	Entre el 76% i el 99%
_____	100%
_____	NS/NR

12 *Indiqueu si esteu d'acord o en desacord amb les afirmacions següents:

	1 Gens d'acord	2	3	4 Totalment d'acord	NS/NR
Treballar amb qualitat és inviable per organitzacions molt petites					
Si no tens recursos econòmics no pots treballar amb qualitat					
L'exigència de treballar amb qualitat ha de ser de la pròpia organització					
L'exigència de treballar amb qualitat l'acostumen a marcar els finançadors					
Es poden reduir costos d'organització donant més i millor servei					
Les federacions proporcionen eines a les organitzacions membre per impulsar la qualitat a l'entitat					
Costa més esforç donar millor servei					
Costa més diners donar més serveis					
Es pot augmentar el nombre de persones usuàries/beneficiàries al mateix o menor cost					
La qualitat costa més esforç					
La qualitat costa més temps					
La implantació de sistemes de qualitat sempre implica una reducció de costos					

13 *De quina manera es trasllada la qualitat a l'organització...? (es pot marcar més d'una opció)

a través de la gestió dels equips tècnics

a través de la gestió del voluntariat

a través del contacte directe i personalitzat amb l'usuari

a través de la generació de mecanismes de participació dels involucrats

a través del treball en xarxa i l'enriquiment mutu amb altres entitats

14 *Quines són les perspectives de futur de l'organització en relació a la qualitat?

Fí de l'enquesta

Gràcies per col·laborar en aquest qüestionari i en l'«Estudi sobre el coneixement i valoració dels costos de la qualitat a les entitats del tercer sector social».

Per a més informació pot accedir a la pàgina web de l'Observatori del Tercer Sector:

www.observatoritercersector.org, a la pàgina web de l'estudi:

www.observatoritercersector.org/costosqualitat o bé a la pàgina web de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social: www.taulasocial.org

Per qualsevol dubte o comentari contacti amb nosaltres al telèfon:

93 217 72 97 i preguntar per Ana Villa (ana.villa@tercersector.net) o

Cristina Simon (cristina.simon@tercersector.net)

FITXA TÈNCICA DEL QÜESTIONARI	
Període en què el qüestionari ha estat actiu	16 Gener 2008 – 4 Abril 2008
Nombre de respostes rebudes	59
Nombre de respostes vàlides	48

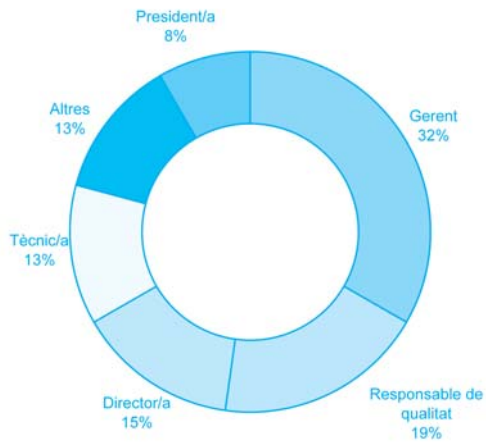
ENTITAT
Actuaconsop, SCCL
Assistència i Gestió Integral
Associació cardiopaties congènites Catalunya (AACIC)
Associació Casa Don Bosco
Associació Casal dels Infants del Raval
Associació Catalana d'Espina Bífida i Hidrocefàlia
Associació Cultural Nova Acròpolis
Associació de Familiars i Amics de Nens Oncològics de Catalunya - AFANOC

ENTITAT
Associació de Paraplègics i Discapacitats de Lleida - ASPID
Associació de Pares per la Integració de Nens Discapacitats a l'escola Pública (APINDEP)
Associació Educativa Itaca
Associació Esclerosi Múltiple de Lleida – Hospital de Dia Miquel Martí i Pol
Associació La Torxa
Associació Parlament
Associació per l'Estudi i Promoció del Benestar Social - PROBENS
Centre d'Esplai Arc Iris
CIPO, SCCL
Col·lectiu d'Iniciatives Juvenils Contra l'Atur (CIJCA)
Coordinadora de Tallers per a persones amb discapacitat psíquica de Catalunya
EAS SCCL
Federació d'Associacions de Gent Gran de Catalunya (FATEC)
Federació ECOM
Fundació Arsis

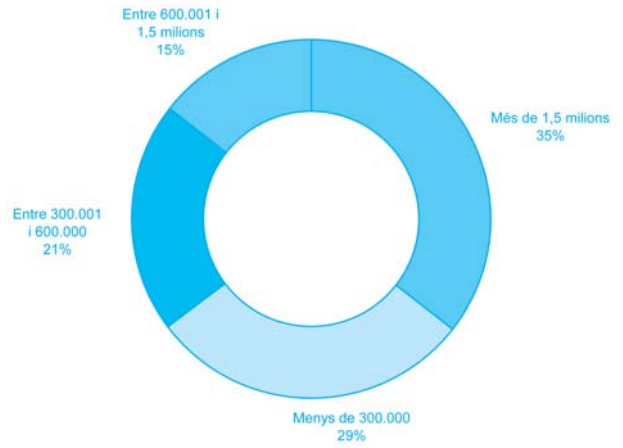
ENTITAT
Fundació Casa Sant Josep
Fundació Cassià Just
Fundació IReS - Institut de Reinserció Social
Fundació Josep Sans
Fundació Obra Social Benèfica de Castellar
Fundació Privada Astres
Fundació Privada Auria
Fundació Privada Gentis
Fundació Privada Infància i Família
Fundació Privada Oncolliga Girona
Fundació Privada Onyar-la Selva
Fundació Privada Plataforma Educativa
Fundació Privada Vallès Oriental
Fundació Ramon Noguera
Fundació Resilis

ENTITAT
Fundació Roses Contra el Càncer
Garbet, Neteja i Manteniment, El, SCCL
Grup d'Esplai Espurnes
Gureak Aran S.L.
Institut de Treball i Serveis Socials - INTRESS
La Copa SCCL
Nou Verd, S.C.C.L.
Patronat Joan Sellas Cardelús
Promotora Social de l'Equip de Campaments (PROSEC)
Taller Jeroni de Moragas SCCL

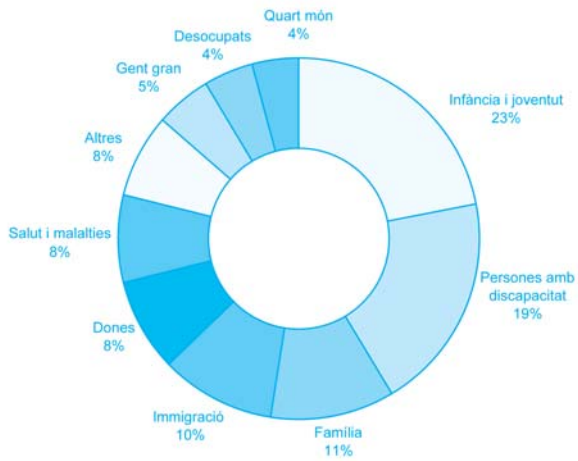
GRÀFIC XX. Càrrec de les persones que van respondre el qüestionari (en %)



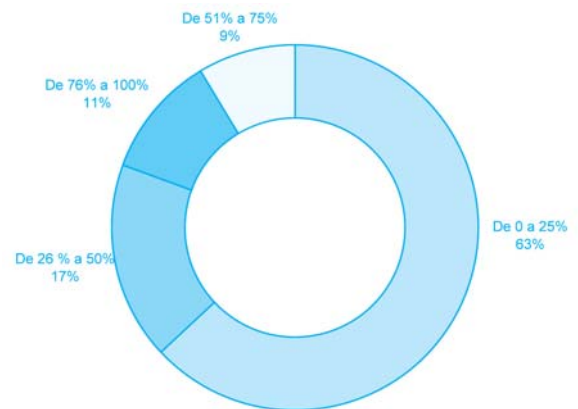
GRÀFIC XXII. Volum pressupostari de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)



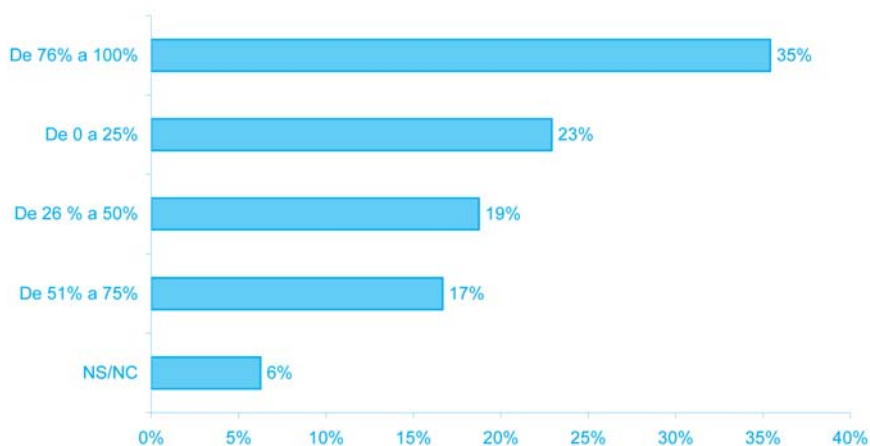
GRÀFIC XXI. Àmbit d'actuació de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)



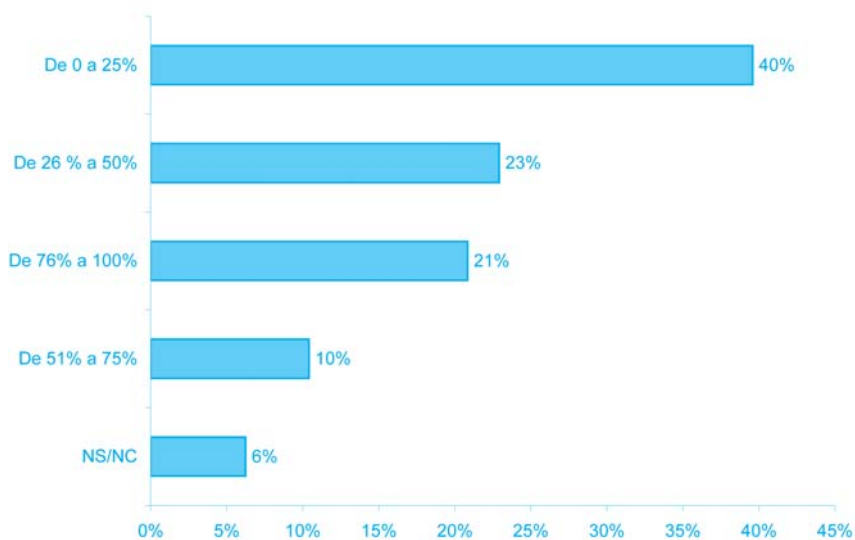
GRÀFIC XXIII. Costos d'estructura de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)



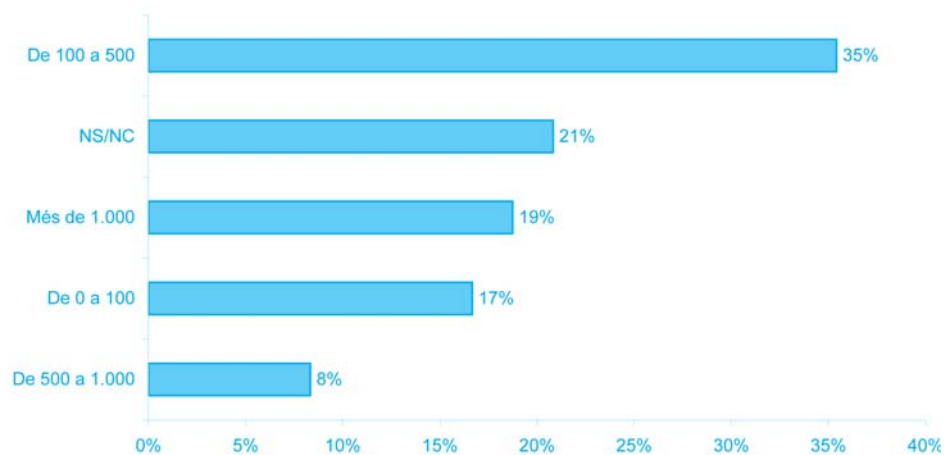
GRÀFIC XXIV. Finançament públic de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)



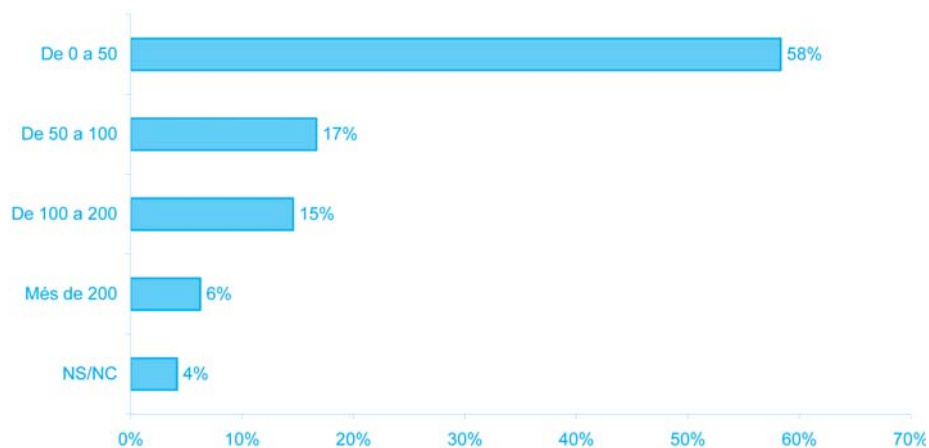
GRÀFIC XXV. Finançament privat de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)



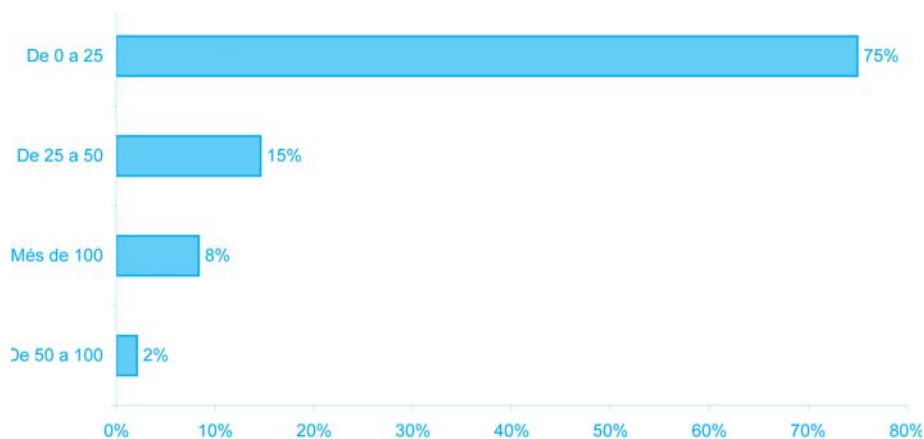
GRÀFIC XXVI. Nombre de persones beneficiàries de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)



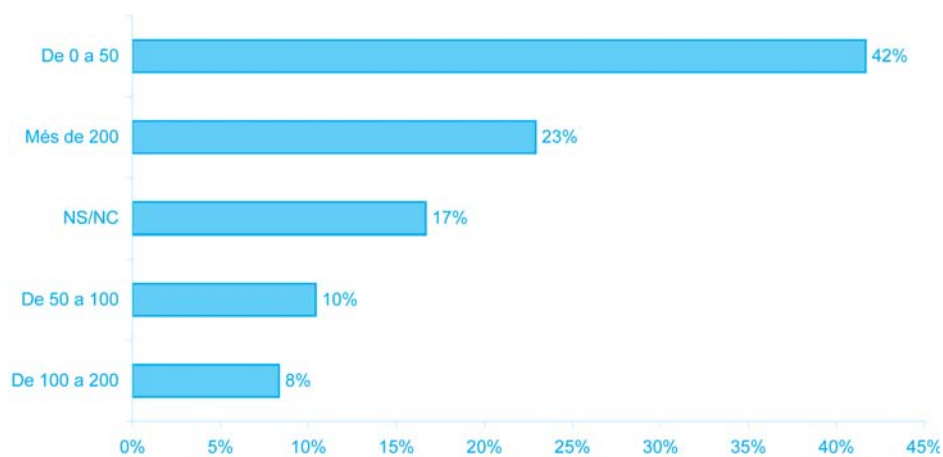
GRÀFIC XXVII. Nombre de persones remunerades de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)



GRÀFIC XXVIII. Nombre de persones voluntàries de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)



GRÀFIC XXIX. Nombre de persones sòcies de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)



Difusió del qüestionari electrònic

Butlletí electrònic enviat per l'OTS:

Número 022 - 18 de març del 2008



La qualitat costa esforç i diners

"M'agrada molt com treballem. Trobo molt interessant aquesta proposta que ens heu fet però hauríeu de mirar de fer-ho més barat..." Us sona? Algun cop heu escoltat alguna cosa similar? Llavors comencem a donar voltes als números per retallar-los i fer-los quadrar amb el que se'ns demana. Finalment, ajustem al màxim el pressupost, retallant i eliminant partides fins que només queden els costos més directes: nòmines, lloguers, etc.

Pel camí s'han quedat totes aquelles altres partides que, sense un cost directe en el projecte, són les que donaven aquells matisos que caracteritzen la nostra manera de fer. Precisament allò que havia fet que ens vinguessin a demanar el pressupost.

El resultat és que el que no cobreixen els ingressos ho acabem posant en hores addicionals i sobre'esforços personals. Ho fem així perquè ens creiem i estimem el que fem, i ho volem fer bé i incorporant els nostres valors. Però és una pràctica molt poc sostenible per a les nostres entitats.

La qualitat, per la seva dificultat de ser escandallada, és una candidata habitual a caure en les negociacions pressupostàries dels projectes, i es queden en una difusa partida estructural de l'entitat. O pitjor encara, en ocasions ni tan sols es considera.

Els costos de la qualitat, en general, són difícils d'incorporar als pressupostos del projectes perquè es componen d'una barreja complexa, alguns costos explícits i altres implícits. La seva combinació és diferent a cada entitat i això dóna lloc a una gran heterogeneïtat de situacions en aquest camí de millora contínua. Els costos explícits són sovint de caire no periòdic, i poden arribar a constituir projectes per sí mateixos. Són força variats: l'assessorament extern, la formació, les hores de dedicació de les persones de l'equip, el desenvolupament de les TIC per millorar el funcionament, etc. A més, hi ha costos implícits més difícils de visualitzar: la comunicació interna, la influència de la trajectòria de l'organització, la implicació dels òrgans de govern i la direcció de l'entitat en els processos de millora, etc. És important que els costos vinculats a la qualitat puguin ser identificats i es visualitzin.

Des de l'Observatori del Tercer Sector estem treballant, per encàrrec de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social a Catalunya, en una recerca sobre el coneixement i la valoració dels costos de la qualitat a les entitats socials. Aquesta investigació suposa la continuació de la línia sobre qualitat encetada amb l'estudi L'estat de la qualitat a les ONG socials.

Us animem a què participeu en la recerca completant un breu i senzill qüestionari (feu clic en aquest enllaç) per tal de recollir les vostres experiències i opinions. A partir dels resultats obtinguts amb l'estudi, s'elaborarà una publicació on es recolliran les principals conclusions extretes i s'enviarà a totes les persones i entitats que hi hagin participat. Podeu trobar més informació del projecte a www.observatoritercersector.org/costosqualitat.

Un cop més, us adjuntem el Butlletí de Novetats de la Biblioteca del Tercer Sector, on es ressenyen les darreres novetats incorporades al fons bibliogràfic.

Una abraçada,

Ana Villa i Pau Vidal

Noticia apareguda a SolucionesONG:

SolucionesONG.org un espacio para compartir el conocimiento en el Tercer Sector

27 de marzo 2008

Quédese con nosotros | Convidados | Colaboradores | Últimas noticias

Noticias

La calidad cuesta esfuerzo y dinero

El Observatorio del Tercer Sector analiza en este artículo cómo trabajan versus los proyectos de las entidades sociales y cuál es la necesidad de reducir los presupuestos para mejorarlos, dice, muy poco afortunado.

Por el camino se han quedado todos aquellos otros proyectos que, en un contexto de crisis, venían a ser un complemento necesario que se cancela por falta de recursos. Precisamente eso que falta es lo que nos vamos a pedir el presupuesto.

El resultado es que lo que no cubren los ingresos lo cubren mediante un trabajo voluntario y subcontratación personal. En el primer caso, a quienes le que hacemos, y después hacemos que se incorpore mediante valores. Pero es una práctica muy poco sostenible para nuestros entornos.

La calidad, por su dificultad de ser mensurable, es una condición habitual a ser en las negociaciones presupuestarias de los proyectos, y se queda en una última partida estructural de la entidad. O peor aún, en ocasiones ni tan siquiera se considera.

Es importante que los costes vinculados a la calidad pueden ser identificados y se reducidos.

Los costes vinculados a la calidad, en general, son difíciles de incorporar a los presupuestos de los proyectos porque en comparación de una entidad completa, algunos costes explícitos y otros implícitos. Su combinación es diferente en cada entidad y esto da lugar a una gran heterogeneidad de situaciones en este campo de trabajo.

Los costes explícitos son a menudo de tipo no periódico, y pueden llegar a costar proyectos por sí mismos. Son bastante sencillos de incorporar dentro de la formación, los honorarios de dedicación de los personal del equipo, el desarrollo de un TIC para mejorar el funcionamiento, etc. Además, hay costes implícitos más difíciles de evaluar: la comunicación interna, la influencia de la estructura de la organización, la implicación de los órganos de gobierno o la dirección de la entidad en los procesos de mejora, etc. Es importante que los costes vinculados a la calidad pueden ser identificados y se reducidos.

En este contexto, desde el Observatorio del Tercer Sector estamos trabajando, por encargo de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social a Catalunya, en una investigación sobre el conocimiento y la valoración de los costes de la calidad en las entidades sociales. Esta investigación supone la construcción de la Taula sobre calidad vinculada con el estudio del estado de la calidad en las ONG sociales.

A parte de los resultados obtenidos con el estudio, se elaborará una publicación donde se recogerán los principales conclusiones obtenidas. Puede encontrar más información del proyecto haciendo clic aquí: www.tercersector.org/en.

(*) El Observatorio del Tercer Sector es un centro de investigación especializado en el tercer sector, que trabaja para producir e incrementar el conocimiento sobre este sector y trabajar en su mejora en colaboración con las organizaciones no lucrativas.

¿Qué Puede Hacer yo?

Puede participar en la investigación sobre el conocimiento y la valoración de los costes de la calidad en las entidades sociales que impulsa el Observatorio del Tercer Sector haciendo este cuestionario.

Más información

Observatorio del Tercer Sector (OTS)

Puede descargar la publicación del OTS El estado de la calidad de las ONG sociales catalán.

Otros noticias sobre el Tercer Sector publicadas en Canal Solitario.

Nota apareguda a Xarxanet:

xarxanet.org Taula d'Entitats del Tercer Sector Social

xarxa Taula d'Entitats del Tercer Sector Social

Recordeu, confiancesseu i busqueu!

Àrees: **Serveis** | **Actuació** | **Qualitat** | **Recursos** | **Publicacions** | **Recursos** | **Recursos** | **Recursos**

Estad dels costos de la qualitat en les entitats del tercer sector social

La Taula d'Entitats del Tercer Sector Social va encarregar a l'Observatori del Tercer Sector la realització de l'estudi sobre el coneixement i valoració dels costos de la qualitat a les entitats del tercer sector social. Aquest projecte té com a objectiu principal a la realització d'un estudi sobre el coneixement i valoració dels costos de la qualitat a les entitats del tercer sector social.

En aquesta ocasió es treballa sobre la implantació de la qualitat a les entitats i els costos que comporta (tant directes com indirectes) així com es treballa sobre les eines que permeten aconseguir l'impacte i la sostenibilitat dels processos de millora a les entitats.

Aquest estudi també ha de servir per proporcionar a les administracions públiques eines que permetin assolir l'efecte de les entitats. D'aquesta manera es podran impulsar possibles vies de suport.

En el marc d'aquesta recerca s'ha elaborat un llibre d'informació estadística que recull alguns dels principals punts de l'estudi i el que es pot aconseguir a través de la pàgina web www.tercersector.org/en/qualitat.

Per a més informació pot acudir a la pàgina web de l'Observatori del Tercer Sector: www.tercersector.org/en, a la pàgina web de l'estudi: www.tercersector.org/en/qualitat, o bé a la pàgina web de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social: www.taula3s.org.

Per qualsevol dubte o comentari contacteu amb l'Observatori del Tercer Sector al telèfon: 93 217 72 97 i pregunteu per Ana Vella (ana.vella@tercersector.org) o Cristina Rovira (cristina.rovira@tercersector.org).

Nota apareguda el 7 de març del 2008 al Butlletí electrònic d'informació de la FEDAIA, el Notifedaia:

IMPLIQUEM-NOS!!!

LA FEDAIA, com a membra adherida a la Taula del Tercer Sector Social, us ANIMEM A QUE CADA UNA DE LES VOSTRES ENTITATS SOCIALS OMLIU AQUEST PETIT QÜESTIONARI. www.tercersector.net/cos-tosqualitat

Us preguntarem per a què motiu?

Doncs la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social va encarregar a l'Observatori del Tercer Sector, la realització de l' "Estudi sobre el coneixement i valoració dels costos de la qualitat a les entitats del tercer sector social"

Si tots col·laborem en dir la nostra, aquest estudi també ha de servir per proporcionar a les administracions públiques eines que permetin visualitzar l'esforç de les entitats. D'aquesta manera es podran impulsar possibles vies de suport.

d'assessorament i informació en línia amb l'objectiu de donar suport, d'una manera àgil i interactiva

<http://www20.gencat.cat/portal/site/e/Joventut/>

Definicions i conceptes

CONCEPTE	DEFINICIÓ
Benchmarking	<p>(1) És un mètode que recorre a l'exterior a l'hora de buscar processos i pràctiques que altres desenvolupen. El podríem definir com un procés de creació-innovació que no es nodreix exclusivament de fonts endògenes. El seu desenvolupament és possible gràcies al recurs a referències comparatives que solen ser alienes a l'organització que ho aplica. Benchmarking (David T. Kearns) és el procés continu de mediació de productes, serveis i processos propis respecte als competidors que estan reconeguts com a líders en allò que es desitgi emular. Hi ha una acció endògena (identificació d'oportunitats de millora) i una acció exògena (recerca de referències comparatives).</p> <p>(2) (Herry Cunningham): És un procés estàndard utilitzat per a aconseguir satisfer les necessitats dels nostres clients.</p>
Continguts d'un procediment	<p>Un procediment ha de contenir els següents elements:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objecte: descripció dels objectius que es volen assolir o activitats que es detallaran. - Abast: defineix a quines parts de l'organització s'aplica, i, si s'escau, s'indiquen les limitacions d'ús. - Responsabilitats: indicació dels càrrecs (no el nom de les persones) implicats en el procediment, detallant responsabilitats segons nivell jeràrquic. - Definicions: aclariment de conceptes, paraules i abreviatures que s'utilitzen i que el lector ha de conèixer. - Execució o desenvolupament: passos o conseqüències de les activitats i processos necessaris per assolir l'objectiu del procediment. - Referències: Quan fer-ho? Amb quins recursos? Qui ho fa?. Citar altres normes que s'apliquin d'acord amb determinades lleis o reglaments. Citar altres documents, normes internes i documentació no inclosa a l'annex. - Annexes: impresos, plantilles, documents, registres que s'utilitzen per mantenir el treball sota control i estar normalitzat en el seu ús.
Descripció d'un procés	<p>Per a gestionar i millorar un procés és necessari, en primer lloc, descriure'l adequadament. I els elements per fer-ho són: la sortida, el destinatari, els intervinents, la seqüència d'activitats, els recursos i els indicadors.</p>
Diagrama de flux	<p>És una eina de planificació i anàlisi utilitzada per a definir i analitzar processos. Al mateix temps permet construir una imatge del procés, etapa per etapa, que permet la seva anàlisi, discussió i comunicació. El diagrama de flux també és utilitzat per definir, estandarditzar o trobar àrees d'un procés susceptibles de ser millorades.</p>
Gestió per processos	<p>Consisteix en 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.</p>
Indicadors d'un procés	<p>Els indicadors són mesures del funcionament del procés. En podem trobar de dos tipus: d'eficàcia, els quals mesuren el grau que la sortida compleix amb les expectatives dels clients, i d'eficiència, els quals mesuren el consum dels recursos. Aquests indicadors es poden aplicar al funcionament global del procés o a una part.</p>
Millora contínua	<p>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-se que en formen part. La qualitat no comença i no s'acaba, és un procés dinàmic de millora contínua, no té final.</p>
Procediments de sistema	<p>Procediments que l'organització ha de crear partint de zero, amb l'objectiu de complir amb un determinat requisit de la norma.</p>
Procediments específics	<p>Són procediments exclusius de l'organització, depenen de diferents variables com per exemple la pròpia estructuració orgànica, el tipus de servei que realitza, etc...</p>

CONCEPTE	DEFINICIÓ
Procediments generals	Normalment són procediments comuns o típics en tota organització, fins al punt que la seva inclusió en el sistema arriba a constituir una desviació.
Procediments tradicionals	Procediments que ja existien amb anterioritat a la implantació de la norma.
Procés	Qualsevol seqüència repetitiva d'activitats que una o varies persones desenvolupen per fer arribar una sortida a un destinatari a partir dels recursos que s'utilitzen o bé es consumeixen. El procés té dues característiques essencials: d'una banda, la variabilitat (mai dos outputs són iguals), i de l'altra, la repetitivitat (com més repeticions més experiència).
Procés clau	És aquell procés destinat a desenvolupar les accions que permeten desenvolupar les polítiques i estratègies definides per l'organització per donar serveis a clients/es i persones usuàries. D'aquest procés se n'encarreguen les direccions funcionals, que han de comptar amb la cooperació d'altres directores i dels seus equips humans. És un procés orientat al client/a, a les persones usuàries i a la competència. Està directament lligat a serveis que presta l'organització, el seu resultat és directament percebut pel client i l'usuari, generalment hi intervenen diverses àrees funcionals en la seva execució.
Procés de recolzament o suport	És aquell procés que no està directament lligat a les accions de desenvolupament de les polítiques, però el rendiment del qual influeix directament en el nivell dels processos clau. És un procés centrat en donar suport a clients interns, dona suport a d'altres processos de l'entitat (claus o de suport), està guiat per directrius internes (política de recursos humans, sistemes de control, etc...), finalment, cal dir que és imprescindible per a operar (crea valor per a l'entitat).
Procés estratègic	És aquell procés que aporta directrius a tots els altres processos. Està destinat a definir i controlar metes de l'organització, les seves polítiques i estratègies. Aquest procés està gestionat directament per l'alta direcció. Podem dir que estableix l'estructura de gestió de l'organització, és condicionant imprescindible de tots els altres processos, fa convergir l'organització i els seus processos amb una orientació al client, trasllada els valors de l'organització a tots els altres processos establint formes d'actuació internes, relacions amb la societat i maneres d'operar.
Qualitat	<p>(1) Allò que aconsegueix donar unes entrades aconseguint les millors sortides possibles. Les millors sortides possibles segons els objectius que t'has proposat. Anar ajustant perquè els resultats siguin el màxim de satisfactoris possibles.</p> <p>(2) La qualitat és anar analitzant el que estàs fent, quines demandes tens, poses en funcionament les coses que penses que has de canviar. Sempre fent una anàlisi permanent de tot el que fas, amb uns anàlisis ben fets, protocol·litzar al màxim.</p> <p>(3) La qualitat és oferir el millor servei segons com l'entén o percep el/els clients de l'organització.</p> <p>(4) Qualitat vol dir 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.</p> <p>(5) Qualitat vol dir satisfer la necessitat de les persones usuàries amb la màxima eficàcia d'acord amb la missió de l'entitat.</p> <p>(6) Entenem per qualitat voler fer les coses bé, tenir a tot el personal satisfet i valorat. Tenir una atenció diària i directa a les persones usuàries 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 que s'ha aconseguit, i comunicar els resultats als interessats. Fer una bona selecció, una bona contractació i unes bones tasques administratives, etc.</p> <p>(7) La qualitat ha de ser la nostra manera de fer, ha d'estar impregnada en tot allò que organitzem i gestionem. Qualitat és la manera més segura per què es reconegui socialment la nostra feina.</p> <p>(8) Entenem la qualitat en un sentit ampli, independentment del sector al qual es pertany. Entenem la qualitat com un compromís per 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.</p>

CONCEPTE	DEFINICIÓ
Procediments de sistema	<p>(9) Qualitat vol dir treballar sota paràmetres de millora contínua, i apostar 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, tant instrumentals com de gestió.</p> <p>(10) La qualitat és un procés global que implica fer bé qualsevol acció, projecte, programa de l'organització i que és pugui avaluar/mesurar per poder aprendre dels errors.</p> <p>(11) Treballar amb una metodologia de manera periòdica i sistemàtica, treballar tenint en compte les necessitats dels clients, entendre la importància de cada persona involucrada dins un procés, obtenir el reconeixement del sector i introduir propostes de millora contínua per millorar els resultats.</p>
Qualitat total	<p>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 contínua millora dels primitius sistemes de qualitat que es començaren a implantar a principis dels anys 50 al Japó.</p> <p>La qualitat es pot veure reflectida en diverses actuacions de la vida quotidiana de l'organització com per exemple la realització d'activitats de qualitat amb la participació de tots els departaments i la implicació de tot el personal; existència d'una àmplia acceptació del principi "primer qualitat" en la gestió on hi destaca la visió a llarg termini; existència d'una política definida de desplegament d'objectius i gestió; realització d'auditories de qualitat periòdiques que permeten, alhora, identificar nous camps de millora; existència de programes d'assegurament de la qualitat englobant des de la planificació i el desenvolupament fins els serveis; activitats de cercles de qualitat, màxima expressió de la filosofia de millora contínua; formació, vista com un aspecte essencial; desenvolupament i aplicació de tècniques de qualitat.</p> <p>En definitiva, podríem definir la qualitat total com la persecució, de la forma més sistematitzada possible, del fet que totes les activitats de l'organització estiguin gestionades de la millor manera possible i, a més, buscar contínuament formes de millorar els nivells de qualitat actuals. Com deia Lluís Saderra "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".</p>
Reenginyeria de processos	<p>(1) És una tècnica de gestió basada en la descomposició de tots els procediments i activitats de l'organització per a la seva reconstrucció de forma molt més eficient que l'anterior. Quan implantar un procés de reenginyeria? Quan percebem com a inassolibles alguns objectius estratègics que són raonables o que ja han estat assolits per altres organitzacions. També quan resulti evident que els processos existents han quedat obsolets; quan volem iniciar una nova estratègia molt més ambiciosa que l'anterior; quan es produeixin canvis conjunturals o bé quan constatem que la resta d'organitzacions tenen uns sistemes de qualitat molt millors i que els funcionen. D'alguna manera significa començar de nou.</p> <p>(2) La revisió fonamental de l'organització i el redisseny radical dels seus processos per a l'obtenció de millores espectaculars.</p>
Sistema de gestió de qualitat	<p>Una estructura i una organització que ens permeti gestionar la qualitat de l'organització. Ho podem definir com un conjunt d'estructura de l'organització, de responsabilitats, de procediments, de processos i de recursos que s'estableixen per dur a terme la gestió de la qualitat.</p>

Referències bibliogràfiques

- . Amat Salas, Oriol (1995), Los costes de calidad en la empresa, Diario Cinco Días.
- . Camaleño Simón, María Cristina (2006), Los costes de calidad y de no calidad, Compras y Existencias N° 145.
- . Consejo Estatal de ONG de Acción Social, Proyecto de Plan Estratégico para el Fomento de la Calidad de las Organizaciones No Gubernamentales (2003-2005), Consejo Estatal de ONG de Acción Social.
- . Coordinadora para ONG para el desarrollo. CONGDE – Espanya (2007): Encuentro de las ONG de desarrollo : Retos de un sector en cambio : Situación actual y retos : La calidad en las ONGD Madrid : CONGDE, 2007
- . Diario Medico (2003), Medir los costes de la no calidad, ventajoso para entidades públicas, Diario Medico.
- . García-Morales, Elisa (1995), Los costes de la calidad: consideraciones sobre su aplicación a bibliotecas y servicios de documentación, Huidobro, GAD SA.
- . Generalitat de Catalunya: Departament de Benestar i Família, amb el suport de la Fundació Avedis Donabedian (2000), Manual per a equips de millora de qualitat en serveis socials, Generalitat de Catalunya: Departament de Benestar i Família, Barcelona.
- . Generalitat de Catalunya: Departament de Benestar Social, amb el suport de la Fundació Avedis Donabedian (1999), Avaluació externa de qualitat dels centres de l'ICASS. Àrea de serveis: residències assistides de gent gran. Indicadors d'avaluació de qualitat, Generalitat de Catalunya: Departament de Benestar Social, Barcelona.
- . Generalitat de Catalunya: Departament de Benestar Social, amb el suport de la Fundació Avedis Donabedian (2000), 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, Generalitat de Catalunya: Departament de Benestar Social, Barcelona.
- . Generalitat de Catalunya: Departament de Benestar Social, amb el suport de la Fundació Avedis Donabedian (2002), 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, Barcelona.
- . Generalitat de Catalunya: Departament de Benestar Social, amb el suport de la Fundació Avedis Donabedian (2000), 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, Barcelona.
- . Generalitat de Catalunya: Departament de Benestar Social, amb el suport de la Fundació Avedis Donabedian (2001), 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, Barcelona.
- . Generalitat de Catalunya: Departament de Sanitat i Seguretat Social, Direcció General de Drogodependències i Sida, amb el suport de la Fundació Avedis Donabedian (2001), 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, Barcelona.
- . Intress (2003), Norma ONGambQualitat (segona edició), a www.ongconcalidad.org.
- . INTRESS (2006), Diccionari de preguntes més freqüents en gestió de qualitat per a les ONL. INTRESS, xarxanet.org.
- . Klecker, Marta (2004), Entrevista a Marta Klecker, gerente de la Federación de Mujeres Progresistas, a www.ongconcalidad.org.
- . López Rodríguez, Miriam, Los Costos y el Control Total de la Calidad, al web www.monografias.com
- . Minera Barrick Misquichilca S.A. Golder Associates (2003), Análisis de Costo – Beneficio. EIA Proyecto Alto Chicaza, Minera Barrick Misquichilca S.A. Golder Associates.
- . Moreno Alego, Julián L. (2007), Guía para la aplicación del Modelo EFQM® de Excelencia en entidades de acción social, Fundación Luis Vives, Madrid.
- . Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, Observatori del Tercer Sector (2007), L'Estat de la qualitat a les ONG socials, Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, Barcelona.

. Vidal García, J. (2007), Instrumentos para la gestión de la calidad en las ONG: perspectiva internacional, Fundación Luis Vives, Madrid.

Pàgines web

. AMERICA SOCIETY FOR QUALITY:
www.asq.org/learn-about-quality/cost-of-quality/overview/overview.html

. EFQM:
www.efqm.org

. GESTIOPOLIS:
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/valgq.htm

. ISO:
www.iso.org

. INTRESS:
www.intress.org

. MILLORA DE LA QUALITAT DE L'ICASS
www.gencat.net/benestar/icass/pq13

. ONGCONCALIDAD:
www.ongconcalidad.org

. SIX SIGMA EUROPE:
<http://europe.isixsigma.com/library/content/c070502a.asp>
<http://www.educesoft.com/quality/costofquality.htm>

. SolucionesONG:
www.solucionesong.org

. THE QUALITY PORTAL:
http://thequalityportal.com/q_CoQ.htm

. TERVERAS:
<http://endrino.cnice.mecd.es/~jhem0027/calidad/coste/coste.html>

Legislació

. Decret 140/2003, de 10 de juny, d'aprovació del Reglament d'instal·lacions destinades a activitats amb infants i joves.

. DECRET 182/2003, de 22 de juliol, de regulació dels serveis d'acolliment diürn de centres de dia per a gent gran.

. Decret 276/1994, de 14 d'octubre, d'aprovació del Reglament d'instal·lacions destinades a activitats de lleure amb infants i joves.

. DECRET 92/2002, de 5 de març, pel qual s'estableixen la tipologia i les condicions funcionals dels centres i serveis sociosanitaris i se'n fixen les normes d'autorització.

. Llei 31/1995, de 8 de novembre, de Prevenció de Riscos Laborals.

. Llei 34/2002, d'11 de juliol, de Serveis de la societat de la informació i de comerç electrònic.

. Llei 38/1991, de 30 de desembre, d'instal·lacions destinades a activitats amb infants i joves.

. Llei 38/2003, de 17 de novembre, General de Subvencions.

. LLEI 39/2006, de 14 de desembre, de Promoció de l'Autonomia Personal i Atenció a les persones en situació de dependència.

. Llei de Serveis de la Societat de la Informació i de Comerç Electrònic (LSSI).

. Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre de protecció de dades de caràcter personal i normativa de desenvolupament.

. Llei Orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes.

. Ordenança Municipal d'Activitats i d'Intervenció Integral de l'Administració Ambiental.

. Primer Esborrany de Pla de Comptabilitat d'entitats sense ànim de lucre subjectes a la legislació de la Generalitat de Catalunya 04/03/2008.

. Reial Decret 2274/85, de 4 de desembre, pel qual es regulen els Centres Ocupacionals per a minusvàlids.

Índex de taules i gràfics

Índex de gràfics:

GRÀFIC I: Implantació de sistemes de qualitat a les entitats entrevistades (en %)	15
GRÀFIC II: Volum pressupostari de les entitats entrevistades (en €)	15
GRÀFIC III: Àmbits d'activitat de les entitats entrevistades (en %)	15
GRÀFIC IV: Grau d'implantació de criteris de qualitat a les entitats que van respondre el qüestionari (en %)	20
GRÀFIC V: Implantació d'un sistema de qualitat a les entitats que van respondre el qüestionari (en %)	24
GRÀFIC VI: Tipus de sistema implantat a les entitats que van respondre el qüestionari (en %)	24
GRÀFIC VII: Models d'implantació de la qualitat	34
GRÀFIC VIII: Com es trasllada la qualitat a les entitats que van respondre el qüestionari (en %)	41
GRÀFIC IX: Valoracions sobre la qualitat de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)	45
GRÀFIC X: Impacte de la qualitat a les organitzacions	47
GRÀFIC XI: Tipus de factors de cost	54
GRÀFIC XII: Factors de cost, situacions i accions	55
GRÀFIC XIII: Factors de cost quantitatiu segons grau d'influència	56
GRÀFIC XIV: Factors de cost qualitatiu segons grau d'influència	59
GRÀFIC XV: La distribució dels factors de cost al model A	66
GRÀFIC XVI: La distribució dels factors de cost al model B	68
GRÀFIC XVII: La distribució dels factors de cost al model C	69
GRÀFIC XVIII: La distribució dels factors de cost al model D	70
GRÀFIC XIX: Com poden contribuir els finançadors?	74
GRÀFIC XX: Càrrec de les persones que van respondre el qüestionari (en %)	101
GRÀFIC XXI: Àmbit d'actuació de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)	101
GRÀFIC XXII: Volum pressupostari de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)	101
GRÀFIC XXIII: Costos d'estructura de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)	101
GRÀFIC XXIV: Finançament públic de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)	102
GRÀFIC XXV: Finançament privat de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)	102
GRÀFIC XXVI: Nombre de persones beneficiàries de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)	102
GRÀFIC XXVII: Nombre de persones remunerades de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)	103
GRÀFIC XXVIII: Nombre de persones voluntàries de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)	103
GRÀFIC XXIX: Nombre de persones sòcies de les entitats que van respondre el qüestionari (en %)	103

Índex de taules:

Taula 1. Enfocaments de la qualitat envers...	19
Taula 2. Motivacions per a la implantació de la qualitat	22
Taula 3. Les noves demandes legals	28
Taula 4. Aspectes a evitar en la implantació de la qualitat	43
Taula 5. Taula – resum dels models identificats	71
Taula 6. Taula – resum de programes de suport a la qualitat per diferents agents socials	75
Taula 7. Taula – resum de programes de suport a la qualitat per a les entitats del tercer sector	76
Taula 8. Reflexions finals al voltant de...	81

