

PRÓLOGO

***E**ste libro es el compendio de las buenas prácticas FEAPS seleccionadas, de entre todas las presentadas al 2º Encuentro de Buenas Prácticas FEAPS celebrado en Valencia en 2004, por un comité de valoración, compuesto en igual número por personas representantes de diferentes estructuras del movimiento FEAPS y por personas externas con amplia relevancia y experiencia en el ámbito de la calidad.*

Este 2º Encuentro, coincidente en el tiempo con la celebración del 40 aniversario de FEAPS, tuvo como lema ‘Caminando hacia la Excelencia’. En comparación con el anterior ‘De la conciencia a la evidencia’, en el que se quiso mostrar el fruto de todo un proceso de culturización y sensibilización del movimiento FEAPS en relación con la calidad, este segundo lema apunta al proceso comprometido de avance de nuestras organizaciones en la calidad FEAPS. “No quiere FEAPS la excelencia en la gestión si no es guiada por la excelencia en la ética”, afirmó Pedro Serrano, nuestro Presidente, al referirse en su presentación al lema del 2º Encuentro. También recordó que si en el 1er. Encuentro celebrado en Santander se puso el acento en acompañar la ideología con la acción en

lo referente a la calidad de las acciones, esta vez se ha dado un paso más al hacer hincapié en la excelencia, un concepto que “cobra sentido cuando tiene en el punto de mira a las personas”.

Recordemos que calidad FEAPS es el resultado, el emergente, de la interacción de tres grandes componentes: calidad de vida -lo que hacemos tiene sentido solo si logra resultados personales valorados como significativos para una vida de mayor calidad-, calidad total -nuestras organizaciones tienen que gestionarse de manera óptima para alcanzar los resultados personales que se acaban de referir-, y ética -no vale en FEAPS hacer las cosas de cualquier modo o a cualquier ‘precio’, hemos asumido un compromiso ético, con la aprobación del código ético, con la calidad-.

Los objetivos de estos Encuentros son, entre otros:

Fomentar la difusión de buenas prácticas que repercutan positivamente en las personas con discapacidad intelectual.

Facilitar el aprendizaje mutuo mediante el intercambio continuado de experiencias.

Motivar a las entidades FEAPS para el desarrollo e implantación de buenas prácticas.

Desarrollar una cultura de la calidad, fomentando la conciencia de caminar permanentemente hacia la excelencia.

Mejorar la imagen externa e interna del movimiento FEAPS, reforzando la idea de liderazgo.

Fortalecer el sentimiento de pertenencia y la cohesión interna.

Ir afianzando los contenidos (perfiles) de la calidad FEAPS.

En el periodo establecido se recibieron 110 solicitudes de buenas prácticas; todas ellas entraron en el proceso de valoración del que tenían que salir 36 para su presentación pública en Valencia (en el libro hay cinco más, pues un criterio acordado fue que cada entidad podría estar presen-

te en Valencia como máximo con dos buenas prácticas, si eran elegidas, pero a cambio sí podrían estar en el libro el resto de las presentadas que también entraran entre las mejor valoradas). Como comparación del impulso que estos encuentros están produciendo en nuestro colectivo cabe mencionar que las buenas prácticas que en 2002 se presentaron a valoración en el primer encuentro fueron 42.

En gran parte los responsables de este impulso son los miembros de la Red de Calidad FEAPS, uno por cada federación junto con miembros de la Confederación. Esta Red, que cuenta con el apoyo de la Obra Social de Caja Madrid elaboró, a consecuencia de la experiencia obtenida en el anterior encuentro y de su evaluación, un documento, consensuado y aprobado posteriormente por la Junta Directiva, en el que se definía qué es una buena práctica para FEAPS, cuáles son los criterios de valoración y cuál sería el proceso de presentación de las buenas prácticas que optarían a la selección. A la vez, los miembros de la Red de Calidad asumieron el compromiso de dinamizar a las organizaciones miembros de su federación para que, tras que conocieran ese documento, presentaran sus buenas prácticas.

De acuerdo a ese documento, una buena práctica para FEAPS es:

Acción o conjunto de acciones que, fruto de la identificación de una necesidad, son sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles, flexibles, y están pensadas y realizadas por los miembros de una organización con el apoyo de sus órganos de dirección, y que, además de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, suponen una mejora evidente de los estándares del servicio, siempre de acuerdo con los criterios éticos y técnicos de FEAPS y alineadas con su misión, su visión y sus valores. Estas buenas prácticas deben estar documentadas para servir de referente a otros y facilitar la mejora de sus procesos.

Desarrollamos ahora esta definición...

***Acción o conjunto de acciones...** Como se observa, una buena prácti-*

ca se refiere a hechos, no a intenciones. Los hechos pueden ser de muy diferente naturaleza, pero se caracterizan por poder ser expuestos a otros, evidenciables.

Fruto de la identificación de una necesidad... Con esta expresión se quiere señalar que la buena práctica, si bien puede ser fruto del azar, razonablemente será fruto de la evaluación y detección de una condición con expectativa, implícita o explícita, de mejora.

Son sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles, flexibles... Es decir, no son acciones de un día, sino que se desarrollan de modo continuo, con control de su eficacia (capacidad de obtener el resultado buscado), pero con expectativa de eficiencia (lograr lo deseado con la mejor relación recursos empleados – resultados obtenidos). Sostenibles porque cuentan con la estructura económica, organizativa y técnica que hace posible su práctica de forma sistemática, y flexibles porque se adaptan a las necesidades de sus clientes y/o a los cambios en el contexto.

Están pensadas y realizadas por los miembros de una organización... Con esto se quiere indicar que son la expresión de la acción básica de agentes internos y no de ‘expertos’ externos. Estos pueden ser un apoyo, pero la acción de las personas de la propia organización es clave.

Con el apoyo de sus órganos de dirección... Este es un factor crítico; la buena práctica, como la calidad, no es cuestión de otros, es de todos, pero esencialmente la dirección debe liderar estos procesos, impulsarlos y respaldarlos permanentemente desde el ejemplo y la implicación. Por lo tanto, una buena práctica no es el resultado de una acción de un profesional o grupo de profesionales aislados de las líneas estratégicas planteadas por la dirección. La dirección debe evidenciar su compromiso con la buena práctica.

...Además de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes... La buena práctica no es una acción sin impacto en los clientes. Ese impacto puede ser más directo o más indirecto, pero es indispensable que

las acciones de mejora sirvan a los fines de la organización, es decir a cubrir mejor lo que sus clientes esperan y desean.

Suponen una mejora evidente de los estándares del servicio... *Es decir, una buena práctica es más que lo que obligadamente ha de cubrir un servicio por las especificaciones legales o reglamentadas existentes. Ha de ser un avance significativo en este sentido.*

Siempre de acuerdo con los criterios éticos y técnicos de FEAPS... *Las buenas prácticas de las organizaciones de FEAPS han de ser coherentes con los acuerdos y principios establecidos en el Código Ético y en los Manuales de Buena Práctica.*

... Y alineadas con su misión, su visión y sus valores. *Esto es, la buena práctica ha de ser coherente y consecuente con la misión, visión y valores de la organización en la que se produce y del movimiento asociativo.*

Estas buenas prácticas deben estar documentadas para servir de referente a otros y facilitar la mejora de sus procesos. *Este es un sentido esencial de la buena práctica, por lo tanto debe estar documentada, de modo que pueda trasladarse el conocimiento fácilmente a otra organización para aprender a realizarla.*

Se puede distinguir (al menos) entre dos tipos de buenas prácticas:

Innovadoras: *se introducen por primera vez en un servicio, centro u organización y son innovadoras porque no se han hecho nunca antes.*

Excelentes: *retoman buenas prácticas anteriores desarrolladas en cualquier asociación, centro o servicio de FEAPS; o en otros centros o servicios nacionales o extranjeros, aprovechando los conocimientos que contienen para mejorar su eficacia y su eficiencia.*

También en este documento se han consensuado una serie de criterios, que a continuación se listan, para determinar que una acción es una buena práctica. No deben ser considerados como criterios de carácter

binario (lo cumple o no lo cumple la organización), sino más bien como orientaciones para la valoración:

Que parta de una necesidad, manifiesta o latente, sentida por los clientes o los técnicos u otras partes interesadas de la organización.

Que afecte a un proceso clave de la organización o a uno de sus servicios / actividades de atención directa.

Que suponga una mejora notable en la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias y en los niveles de calidad del servicio.

Que sea innovadora o aproveche los conocimientos existentes más avanzados al respecto. Esta innovación ha de dar respuesta a las necesidades de las personas con discapacidad intelectual y/o sus familias mediante el desarrollo de nuevas formas de hacer o la adaptación de otras ya existentes a situaciones diferentes.

Que se base en datos o evidencias contrastables, tanto para justificar su necesidad como para demostrar sus resultados. Estas evidencias pueden ser internas o externas (por ejemplo, registros o bases de datos internas, memorias o informes del centro o servicio, certificaciones con estándares internacionales, premios, auditorías externas, alto nivel de satisfacción de usuarios...).

Que tenga garantías de continuidad. La buena práctica ha de ser sostenible (económica, organizativa y técnicamente) a largo plazo, hasta que se mejore o reemplace por otra.

Que participen todos los implicados, en la medida de sus posibilidades, en su diseño, implantación y evaluación, y que la asuman.

Que cuente con el respaldo de la dirección.

Que sean experiencias motivadoras para el equipo que las desarrolla.

Que generen movilizaciones internas.

Que sean experiencias atractivas, que ‘enganchen’.

Que tengan repercusión, que generen cambio.

Que contribuyan a la materialización de la calidad FEAPS.

Que se adapte a las necesidades individuales y/o los cambios en el contexto (por ejemplo, que sea suficientemente flexible para servir en diferentes situaciones o para modificarse tras ocurrir cambios en el contexto).

Que sea sistemática. Que exista un plan de actuación que describe de forma clara y concreta los objetivos a lograr (generales y específicos), los indicadores de evaluación, los recursos a gestionar, y el listado temporalizado de actuaciones que contiene.

Que se revise periódicamente según las evidencias recogidas o los deseos del cliente. Esta revisión será resultado de los datos obtenidos a través de una evaluación y valoración de indicadores relevantes.

Que se formule de tal manera que cualquier otra entidad pueda, con la evidencia y documentación disponible, ponerla en práctica y adaptarla a su situación. Es interesante valorar el resultado multiplicador de la buena práctica, es decir, el grado en que sirve para resolver necesidades en diversas situaciones (distintos territorios, entidades, tipos de servicio, área de la persona...). También es interesante que la buena práctica tenga una presentación clara, concreta y pedagógica de las fases de experiencia, señalando los recursos utilizados, las actuaciones realizadas, los contratiempos y dificultades surgidas durante el proceso de implantación, las lecciones aprendidas, y el sistema de evaluación (indicadores).

Que demuestre capacidad de trabajo en red: colaboración de (o alianzas con) otras organizaciones del movimiento o de entidades líderes en el diseño y/o ejecución de la buena práctica.

Que se vinculen a estrategias de FEAPS. Ejemplos en este momento de estrategias FEAPS pueden ser los siguientes: ética, inclusión, autodeter-

minación, derechos, planificación individualizada, implicación de directivos... Estas estrategias variarán conforme vayan variando los planes estratégicos que apruebe el movimiento asociativo.

FEAPS está trabajando ya en la organización del 3er Encuentro. En él se va a presentar el sistema de evaluación de la calidad FEAPS, mediante el cual una organización puede obtener una 'foto' de en qué medida está desarrollando la calidad FEAPS, valorada a través de evidencias en cuanto a calidad de vida, a calidad total en la gestión, y a la ética. Evidentemente la presentación de buenas prácticas y su selección es ya una fuerte evidencia, entre las muchas posibles, de que la organización está comprometida con la calidad FEAPS. Sirva este libro de ánimo a todas las organizaciones FEAPS para que presenten sus buenas prácticas en el futuro, de agradecimiento a todas las entidades que con ocasión del segundo encuentro se presentaron a la selección, y de especial reconocimiento a aquellas cuyas buenas prácticas se describen en las páginas que siguen.

Javier Tamarit

Responsable de Calidad FEAPS