

## **BUENAS PRÁCTICAS TÉCNICAS Y ORGANIZATIVAS: MODELO Y PROCESO DE CALIDAD FEAPS**

Javier Tamarit, Responsable de Calidad FEAPS

Ponencia presentada en el Simposio "Buenas Prácticas FEAPS: de la conciencia a la evidencia". V Jornadas Científicas de Investigación sobre personas con discapacidad. Investigación, innovación y cambio. Salamanca, marzo 2003.

---

Haciendo referencia al título global de este Seminario –Buenas Prácticas FEAPS: de la conciencia a la evidencia- haré un breve recorrido por lo que han sido en los últimos años de este movimiento asociativo dirigido a las personas con discapacidad intelectual y sus familias los principales hitos en el desarrollo de una conciencia con respecto a la calidad; nos adentraremos posteriormente en el pasado más cercano y en el presente describiendo las acciones que desde FEAPS se están llevando a cabo para evidenciar mediante hechos esa conciencia, esa cultura construida de modo compartido e interiorizada. También describiré brevemente algunas características de nuestras propuestas para el futuro más inmediato. Todo ello centrado en los aspectos de buenas prácticas organizativas y técnicas.

### **La comprensión de la importancia de la calidad en las organizaciones FEAPS: los inicios de la conciencia**

Desde el primer momento lo que ha sido una constante en el desarrollo del movimiento asociativo FEAPS ha sido la participación; esto especialmente se vio concretado en el instante en que se decide llevar a cabo un proceso complejo de desarrollo organizacional con el objetivo de impulsar el movimiento asociativo y fortalecerlo compartiendo una visión, una misión y unos valores.

Tras cerca de un año de debate y reflexión, en noviembre de 1996 sale el movimiento asociativo FEAPS fortalecido con el consenso y entusiasmo sobre diferentes puntos críticos, tales como:

1. Un modo de entender las necesidades de las personas con discapacidad intelectual (centrando el esfuerzo en proporcionar los apoyos necesarios para una vida de calidad a la par que entendiendo la importancia clave del entorno en ese proceso de prestación de apoyos y el valor central que afirma que las personas tienen derecho a la construcción activa de su futuro, a ser gestores principales en la construcción de su destino vital: el derecho a la autodeterminación individual) y

2. Una apuesta decidida por una gestión orientada a las personas con discapacidad intelectual y a sus familias, ambos como clientes finales, y basada además en la calidad total.

La profunda reflexión que se realizó y la toma de conciencia creada sirvió de base para la elaboración de un plan estratégico que, orientado por los valores consensuados en ese debate, permitiera cumplir la misión también consensuada de mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias, para así avanzar en alcanzar la visión del movimiento asociativo de lograr ser un conjunto unido de organizaciones sociales cualificadas.

A partir de la aprobación de este plan estratégico se pusieron en marcha múltiples mecanismos organizativos para su desarrollo. Uno de ellos generó, con la participación de diferentes personas del movimiento asociativo, el Plan de Calidad FEAPS. Fue en este momento cuando se asumió que la calidad FEAPS era, expresándolo brevemente, la unión compleja de la calidad total de las organizaciones para lograr la calidad de vida de las personas; es decir, calidad FEAPS no se entiende si se abordan por separado los procesos de gestión y los procesos de prestación de apoyo a las personas para que logren una vida digna en un entorno justo. Por tanto, no es calidad FEAPS la mera calidad total en la gestión si no produce calidad de vida en las personas, ni lo es pretender la calidad de vida en las personas sin gestionar con calidad total las organizaciones que ofrecen esos apoyos.

Esta definición de calidad vino acompañada de la asunción de un modelo de calidad en la gestión (orientación al cliente, gestión de procesos, liderazgo, alianzas con el entorno...) que está muy alineado con los modelos actuales que persiguen alcanzar y sostener en el tiempo resultados relevantes para sus grupos de interés (tales como especialmente el modelo europeo de excelencia EFQM, o las propuestas actuales de ISO 9004:2000)

Pero también vino, como no podía ser de otra manera, de la mano de un determinado modelo de calidad de vida. No se quería que la calidad de vida fuera percibida como un objetivo de carácter filosófico, impulsor de la cultura FEAPS pero inasible desde la realidad de las organizaciones, sino que se apostaba por un modelo que sirviera de puente para la elaboración de buenas prácticas generadoras de bienestar en las personas y que estuviera alineado con el modelo de conceptualización de la discapacidad intelectual asumido (el auspiciado por la AAMR –American Association on Mental Retardation- en 1992; modelo que recientemente –julio de 2002- ha sido revisado). El modelo de calidad de vida también propiciado por la AAMR a mediados de la década de los noventa (1996, 1997) y liderado por R. Schalock que estaba basado en ocho dimensiones (bienestar emocional, relaciones interpersonales, desarrollo personal, bienestar físico, bienestar material, autodeterminación, inclusión y derechos) fue el que se asumió en el plan de calidad FEAPS.

Contando con esta propuesta de calidad para el movimiento asociativo (calidad total y calidad de vida) el plan de calidad disponía la necesidad de generar herramientas capaces de ayudar a plasmar ese modelo en la práctica de las organizaciones: los Manuales de Buena Práctica FEAPS serían referentes para avanzar en el desarrollo de la calidad ofreciendo orientaciones a las organizaciones para cumplir con su objetivo.

## La elaboración de los Manuales de Buena Práctica FEAPS<sup>1</sup>: los inicios de la evidencia

A raíz del mandato del Plan de Calidad de construir unos manuales para ayudar a las organizaciones en su camino por la mejora continua se diseñó un proceso para la elaboración de los mismos. Una decisión básica fue que las personas que participaran en la elaboración deberían ser personas expertas de dentro del colectivo, no recurriendo por tanto a una estrategia de encargo externo. Se partía también de la certeza de que el nivel de conocimiento interno era muy elevado aunque realmente también era un conocimiento disperso y muy variado.

Se reunió tras un proceso de selección a un grupo numeroso de personas (generalmente profesionales, pero también familiares) de diferentes organizaciones de FEAPS que fueron adscritas a diferentes grupos de acuerdo a los diferentes manuales proyectados (atención temprana, educación, vida laboral y empleo, ocio, vivienda y residencia, atención de día, familia y asociacionismo) y a quienes se les impartió un curso intensivo de formación sobre las características de un Manual de buena práctica (qué es, qué le diferencia de un código de buena práctica, qué sentido tiene, qué ejemplos en sectores cercanos o en otros entornos existen...) y sobre el plan de calidad aprobado.

Su trabajo consistía en generar desde su experiencia orientaciones y buenas prácticas que, siendo significativas para el desarrollo de las diferentes áreas de habilidad adaptativa propuestas por el modelo de la AAMR de 1992 (comunicación, cuidado personal, habilidades sociales, autodirección, vida en el hogar, vida en comunidad, ocio, salud y seguridad, contenidos escolares, trabajo), fueran relevantes para impactar positivamente en el desarrollo de las dimensiones de calidad de vida del modelo asumido y que antes se han mencionado. Es decir cada buena práctica debía cumplir con ser significativa para aumentar la calidad de vida.

Por otro lado, tras ese curso de formación y la primera aproximación a la tarea, los grupos siguieron trabajando guiados por un comité, generando otros capítulos del futuro manual tales como la descripción de cada ámbito de servicio, orientaciones sobre el funcionamiento del mismo, derechos de los clientes... Un grupo *ad hoc* trabajaba simultáneamente en la creación de un capítulo sobre buenas prácticas en la gestión.

Resultado de todo ello fue que a mediados de 1999 se contaba con unos manuales en versión borrador, listos para ser debatidos por amplios sectores del movimiento asociativo, lo que culminó en un gran encuentro de trabajo en noviembre de ese mismo año en el que en seminarios paralelos se discutieron las propuestas de modificación y se determinó la versión final, versión que fue el fruto del debate y la participación de numerosas personas (todas las organizaciones tuvieron con anterioridad los manuales en versión borrador para poder dar su opinión y más de seiscientas personas se reunieron en Madrid en el encuentro de noviembre)

Tras la aprobación de la versión final se puso en marcha un proceso de depuración de estilo y de edición que culminó aproximadamente un año después con la

---

<sup>1</sup> Editados con el patrocinio de Obra Social de Caja Madrid y Fundación ONCE

distribución a primeros de 2001 de los ocho manuales de buena práctica entre todas las organizaciones.

Varios meses después vio la luz la edición en CD-ROM. Esta edición permite un mayor grado de interactividad al estar, valga como mero ejemplo, accesibles con un simple clic las orientaciones de todos los manuales. Actualmente los manuales se encuentran libremente disponibles (son materiales gratuitos y de libre distribución) en [www.feaps.org](http://www.feaps.org).

Tras su distribución se hicieron numerosas presentaciones en diferentes lugares de España para dar a conocer los manuales no solamente a organizaciones miembros de FEAPS sino también a las administraciones públicas, universidades, organizaciones afines y a la sociedad en general. Estas estrategias de difusión han logrado, por ejemplo, el que diversas administraciones públicas se interesen muy especialmente por los manuales como base para sus actuaciones en el sector.

## **La Red de Consultoría FEAPS y el plan de formación para la implantación de buenas prácticas: apoyos para avanzar**

Una vez desarrollados los instrumentos para la calidad FEAPS y distribuidos por las diferentes entidades y servicios se pusieron en marcha acciones para la implantación.

Las organizaciones necesitan apoyo para realizar el recorrido de la conciencia a la evidencia; sin ese apoyo es posible que un conjunto significativo de ellas tuviera dificultades importantes para impregnar de calidad su práctica diaria, tanto de gestión como de prestación de apoyos.

¿Cuáles han sido las fuentes de este tipo de apoyo organizativo? En primer lugar, una red de consultores en desarrollo organizativo, todos ellos pertenecientes a distintas entidades de FEAPS y todos formados mediante la realización de un curso de nivel universitario. Este grupo de consultores internos del movimiento asociativo realiza acciones previa petición de las mismas, con objetivos tales como apoyar en el proceso de planificación estratégica, afrontamiento de conflictos, implantación de la calidad FEAPS, mejora de procesos...

Se trata mediante este recurso de poner a punto las estructuras organizativas para que estén en la mejor disposición para el cumplimiento de su misión en coherencia con la misión del movimiento asociativo y con sus valores. En estos momentos esta red de consultoría está en proceso de certificación de la calidad mediante la norma ISO 9001:2000. Además, se está desarrollando una segunda edición del programa de formación para nuevos consultores que contempla también la actualización de la formación de los ya existentes.

La formación es el otro aspecto esencial en los apoyos que precisan las entidades para avanzar en el camino de la calidad. Mediante un proceso muy similar al llevado a cabo para la elaboración de los manuales, de hecho contando también con un grupo importante de personas que habían participado en su desarrollo junto con el grupo de la red de consultoría, se diseñó un proceso de formación para que

las entidades que lo quisieran pudieran disponer de personas pertenecientes a ellas específicamente entrenadas para la utilización de los manuales e implantar las buenas prácticas.

Brevemente explicado, se creó un equipo guía encargado de diseñar todo el proceso y de facilitar e impulsar la creación de un módulo formativo compacto que pudiera ser impartido en todos los lugares que fuera necesario. Este equipo reducido (formado también por personas que habían colaborado en la construcción de los manuales y por miembros de la red de calidad), tras contar con una primera aproximación a ese módulo formativo compacto, llevó a cabo una acción de formación de formadores. Con las propuestas de estos últimos al recibir ese material formativo durante un curso de formación, se elaboró el módulo definitivo y se realizaron diferentes acciones en todo el estado a las que acudieron como alumnos profesionales (dos por entidad, uno de ellos con un perfil más dirigido a la prestación de apoyos y el otro con un perfil más orientado a la gestión) que asumían la misión de, tras el curso, diseñar el proceso de implantación de la calidad FEAPS en sus respectivas organizaciones (a cada entidad que quería realizar el curso se le solicitaba el compromiso de sus representantes de impulsar ese proceso tras la formación recibida).

La primera remesa de cursos se hizo durante el curso 2000 - 2001 y se llevó a cabo una segunda, reelaborando y mejorando los programas formativos en línea con las aportaciones y evaluaciones recibidas, durante 2001 - 2002. Entre ambas han recibido formación personas de aproximadamente un tercio del total de entidades de FEAPS; esto es, más de doscientas cincuenta entidades han contado con profesionales formados para generar un puente entre los manuales y su aplicación concreta en la entidad a la que pertenecen. Los materiales de formación se entregaron a cada entidad (en formato web en CD-ROM) para que pudieran repetir acciones formativas adaptándolas en su entidad.

Además, se pretende que las federaciones (presentes en cada comunidad autónoma) lideren procesos de intercambio de experiencias en la implantación de la calidad e impulsen las mismas mediante un trabajo de colaboración mutua y de diálogo.

A buen seguro faltan muchas acciones, y sabemos que es necesario continuar permanentemente con estos sistemas de apoyo organizativo para avanzar en la evidencia de la calidad, para que las palabras se conviertan en hechos, pero es cierto, en nuestra experiencia, que los sistemas de apoyo que se han proporcionado están siendo útiles a un número relevante de entidades. Como luego comentaremos, las buenas prácticas recientemente presentadas para su valoración y su difusión constituyen una primera prueba de ello.

## **El 2º Plan Estratégico FEAPS: asumiendo un compromiso ético con la calidad**

Durante el año 2001 se desarrolló un proceso ampliamente participado de valoración del primer Plan Estratégico, que fue el que dio origen a todo lo comentado hasta ahora. Ese proceso generó una serie de ponencias (una de ellas, la relativa a las

necesidades de las personas y a la adaptación del entorno, estaba integrada por personas sin y con discapacidad intelectual) de reflexión y valoración sobre temas clave que, tras su difusión a todo el movimiento asociativo para propiciar la aportación de sugerencias y nuevas reflexiones y opiniones, se presentaron para su debate final en un gran encuentro en noviembre de ese mismo año en Sevilla.

En lo que aquí compete y, obviamente simplificando mucho, la respuesta obtenida hacía mención a la importancia de las acciones realizadas hasta entonces para el desarrollo de la calidad en el movimiento asociativo, pero se alentaba a generar indicadores precisos, evidencias, del grado de implantación real y a impulsar acciones que siguieran facilitando la práctica comprometida con la calidad en todas las organizaciones miembros de FEAPS. En las conclusiones se apunta textualmente:

“... en el movimiento FEAPS, entre sus organizaciones y todas las personas que las forman, hay cada vez más un consenso sobre las grandes líneas y temáticas, de carácter práctico e ideológico, que deben orientar nuestro quehacer diario.

Estas ... conclusiones de urgencia, consenso ideológico y acuerdo sobre los fines, nos llevan a una tercera de carácter más pragmático: *el plan que debemos elaborar debe centrarse antes en los hechos que en los discursos.*

Construido el armazón ideológico, el plan a elaborar, en su parte central, debe ser todo un conjunto de productos y servicios, tangibles, asibles, manejables, que hagan posible que las organizaciones trabajen con mayor eficiencia, y que hagan posible que las personas con retraso mental sean cada vez más personas.

*Cada cual desde su responsabilidad, cada organización desde su papel, debe hacer que nuestro discurso ideológico se plasme en hechos concretos; y para ello tenemos la responsabilidad de contribuir a la construcción de los útiles, las herramientas y las acciones que el plan contenga.”*

(Foro de Sevilla, noviembre 2001, la cursiva es mía)

Queda claro, tras las anteriores palabras, el compromiso refrendado una vez más de seguir avanzando en la evidencia de la calidad FEAPS.

En ese mismo encuentro se presentó el borrador del Código Ético, creado también mediante la participación y el consenso, para que comenzara a debatirse, a valorarse, a criticarse... hasta hacer de él el código ético de todos (organizaciones, profesionales y familias) capaz de impulsar y generar sistemas de apoyo enfocados a lograr en cada persona con discapacidad intelectual vidas plenas en contextos justos.

Tras el debate de valoración del anterior plan y con las propuestas surgidas para ser las claves del siguiente, un equipo guía participado por representantes de todos los sectores generó un borrador de plan estratégico que fue repartido y difundido para aportaciones y críticas antes de pasar a ser sancionado por la Asamblea General que lo aprobó en la primera mitad de 2002.

Este segundo plan del movimiento asociativo congrega intenciones y propuestas para seguir alimentando el progreso por el camino de la excelencia en todas las organizaciones del mismo. Baña todas sus orientaciones en la calidad y la ética. De hecho, a partir de este plan claramente la calidad para FEAPS no es una cuestión de mera decisión organizativa. La calidad es un compromiso ético. En el propio borrador de Código Ético la calidad es un valor organizativo. Una organización que no tenga una implicación clara con la calidad FEAPS no es una organización ética. Por lo tanto, en cuanto el Código Ético esté aprobado, si sigue en estos términos, será un indicador clave la adhesión de las organizaciones al mismo.

Otro aspecto esencial en todo este proceso es el fortalecimiento estructural (gracias al apoyo de Fundación ONCE) de las federaciones de modo que pueden contar con recursos estructurales para implantar procesos de desarrollo de la calidad en las asociaciones que son miembros suyos. Esto ha dado pie a la creación de una red de calidad configurada por responsables e interlocutores de la calidad de las federaciones, coordinados por el departamento de calidad de la Confederación<sup>2</sup> que asumen entre otras las funciones de dinamización de las experiencias asociativas para la implantación de procesos de mejora en su ámbito federativo. Este grupo es también responsable del diseño y organización de encuentros para exposición de experiencias de implantación de buenas prácticas. Este es un mandato del segundo plan estratégico y ya se ha realizado el primero de ellos. Sobre él comentamos a continuación.

## **I Encuentro de Buenas Prácticas FEAPS: indicadores de evidencia**

De hecho, el lema de este encuentro celebrado en noviembre de 2002 en Santander, bajo la organización directa de FEAPS CANTABRIA y con el apoyo de la red de calidad, fue “De la conciencia a la evidencia”. Era especialmente importante mostrar tanto al propio movimiento asociativo como a organizaciones externas y a la sociedad en general que el esfuerzo de FEAPS realizado durante estos últimos años, y el esfuerzo de muchas entidades apoyándolo, se estaba plasmando en hechos concretos de buenas prácticas en todo el estado.

Además de ese reconocimiento externo de la calidad basada en hechos, era un objetivo importante dar el merecido reconocimiento a las buenas prácticas presentadas y seleccionadas, de modo que las organizaciones a las que dichas prácticas correspondían vieran valorado su esfuerzo, públicamente valorado, y además sirvieran de aliciente a otras que estando realizando también esfuerzos importantes se animaran en futuras ediciones a estar presentes en el proceso de valoración y selección.

Entre los criterios que se siguieron para la valoración destacan el que sea una buena práctica instaurada ya en los procesos de la organización, que sea innovadora, que sea consecuencia de alianzas con otras organizaciones, que sea transferible a otras entidades y que suponga impacto en la mejora de la calidad de vida de las personas. El carácter de emulación (que pueda ser imitada por otros) es

---

<sup>2</sup> El Departamento de Calidad FEAPS está desarrollando su función desde principios de 2001 hasta la fecha gracias al convenio de colaboración establecido con Obra Social de Caja de Madrid

especialmente importante y, de hecho, a cada organización se le exigía el compromiso de aceptar propuestas razonadas de *benchmarking* (que podría traducirse por ‘aprender de los mejores’) por parte de otras organizaciones FEAPS en cuanto a la buena práctica seleccionada.

El comité de valoración estuvo compuesto por personas del movimiento asociativo (representante de Junta Directiva, de la red de consultoría, de la red de calidad...) y por personas expertas externas al mismo (Juan Moro, adjunto al presidente del Club Gestión de Calidad, Samuel Fernández, profesor de la Universidad de Oviedo, Patricia Bezunarte, responsable de intervención social de la Fundación Secretariado General Gitano y miembro del equipo que elaboró la norma de calidad ONGCONCALIDAD, en la que también participa FEAPS y que puede ser descargada en [www.ongconcalidad.org](http://www.ongconcalidad.org))

En la siguiente tabla (Tabla 1) se observa el listado de las buenas prácticas seleccionadas, junto con la entidad que las presenta y la federación a la que pertenecen. Todas ellas han tenido la oportunidad de escribir en detalle, con un formato propuesto para ser común a todos, su buena práctica para ser incluida en el libro de la colección FEAPS, de próxima aparición, y que lleva por título “Buenas Prácticas FEAPS: de la conciencia a la evidencia”. Este libro<sup>3</sup> será distribuido gratuitamente entre las entidades del movimiento asociativo y entre otras organizaciones interesadas.

A su vez, en los medios de comunicación interna (como la revista asociativa Voces, o la página web [www.feaps.org](http://www.feaps.org)) se ha dado gran importancia a este encuentro y a lo que representa para el conjunto del movimiento asociativo. La valoración del encuentro (a través de un cuestionario de valoración final, junto con las opiniones vertidas en equipos de trabajo) ha sido realmente muy positiva.

COMUNIDAD	ASOCIACIÓN	TEMA / TÍTULO
ANDALUCÍA	ASOCIACIÓN A TODA VELA	Ocio en comunidad
	APNA (Cádiz)	Apoyo a personas adultas con autismo
	FEAPS ANDALUCÍA ASOCIACIÓN	Servicios integrales orientación Profesional
	INSTITUTO DE PSICO-PEDIATRÍA	Implantación Calidad FEAPS
		Residencia: Uso de la comunidad
ATUREM	Libro de experiencias para favorecer la comunicación y la relación	
ARAGÓN	FEAPS ARAGÓN	Certificación ISO 9001

<sup>3</sup> Editado gracias al convenio de colaboración establecido con Obra Social de Caja de Madrid

	UTRILLO	Adaptación del MBP de Atención de Día
CANARIAS	APROSU	Atención a la Salud
CANTABRIA	AMPROS	Libre elección
		Cartas y menús adaptados
		Personas con discapacidad como controladores de calidad de producto
		Prima de la semana
	C. EDUC. ESPECIAL FERNANDO ARCE	Programa de Garantía Social
CASTILLA Y LEÓN	AUTISMO BURGOS	Certificado ISO 9001
	FUNDACIÓN SAN CEBRIÁN	Elección de vivienda
		Diseño organizativo
		Sistemas de comunicación
	CENTRO SAN JUAN DE DIOS	Autodeterminación en ocio y tiempo libre
	ASPRONA (VALLADOLID)	Proceso de Planificación Estratégica en una organización compleja
Red de talleres ocupacionales del ámbito rural de Valladolid		
Centro Viana: Cambio cultural de un servicio		
CATALUÑA	ESCOLA CRESPINELL	Formación laboral en la escuela de Educación especial
	AMPANS	Formación e indicadores de acuerdo al modelo EFQM
COMUNIDAD VALENCIANA	FUNDACIÓN S. FRANCISCO DE BORJA	Planificación Individual centrada en la persona
		Servicio de ocio
ISLAS BALEARES	AMADIP	Aplicación del modelo EFQM para el diseño de un servicio de orientación laboral
MADRID	ATAM	Implantación de Calidad
	FUNDACION GIL GAYARRE	Modelo de evaluación de satisfacción de las familias
	CONFEDERACIÓN	Evaluación

MELILLA	ASPANIES-FEAPS	Sistema de información y diagnóstico
NAVARRA	ANFAS	Atención temprana
	ASOC. DE PADRES DEL CENTRO MONJARDÍN	Intervención conductual
	TASUBINSA	Servicio on-line
PAÍS VASCO	FUNDACIÓN ULIAZPI	Protocolo de actuación ante conductas desafiantes
		Cuadros de mando integral
		Procedimientos clave
		Evaluación EFQM
	GAUTENA	Experiencia de benchmarking
PRINCIPADO DE ASTURIAS	ADEPAS	Salud y seguridad
		Inclusión social
	UNA CIUDAD PARA TODOS	Ocio sin acompañamiento

*Tabla 1. Listado de buenas prácticas FEAPS seleccionadas por el comité de valoración*

Como puede observarse, en la tabla anterior los títulos se han puesto con epígrafes generales y no corresponden al título exacto, por lo que se remite al lector al libro en donde a la vez que la descripción detallada de la buena práctica se incluyen los datos de las personas de cada organización.

## **Avanzando hacia la excelencia: nuevas evidencias en un futuro cercano**

Finalmente veamos unas breves pinceladas del futuro que deseamos dibujar en el proceso de avance hacia la excelencia en el movimiento asociativo.

La valoración del encuentro de buenas prácticas dejaba clara la necesidad y el deseo de continuar con la organización periódica de encuentros de esta naturaleza y, a la vez, de establecer escenarios de debate e intercambio para el conjunto de profesionales de atención directa que, generalmente, no encuentran espacios propios para esos fines. En el primer caso, ya está en marcha la organización del segundo encuentro que tendrá lugar en Valencia, en abril de 2004, coincidiendo con la celebración del cuarenta aniversario de la fundación de FEAPS, acto que tuvo lugar también en esa misma ciudad. Para facilitar a las entidades su participación, la red de calidad está preparando un documento explicativo breve y lo más claro posible acerca de qué es y qué no es una buena práctica y cuáles serían los

elementos que caracterizan a una buena práctica. A ese documento se le acompañará otro especialmente dirigido a exponer el procedimiento que ha de seguirse para solicitar la valoración de cada buena práctica. En cuanto al segundo, referido a la creación de escenarios propios para las personas que realizan labores de atención directa, se está valorando en estos momentos la posibilidad de realizar un encuentro en este mismo año 2003 para que estos profesionales de atención directa que realicen experiencias innovadoras tengan un lugar para su exposición y discusión, así como para debatir otros aspectos que sean de interés para el mejor cumplimiento de su actividad. Como en el caso anterior, aquellas buenas prácticas seleccionadas serán editadas en un nuevo volumen de la colección FEAPS.

Pero no puede dejarse todo en manos de eventos tan distanciados en el tiempo. El día a día es esencial. Por eso, y gracias a un convenio firmado con Obra Social de Caja de Madrid, se están editando materiales de apoyo (el primero de ellos, sobre buenas prácticas profesionales para la autodeterminación de las personas con discapacidad intelectual; además, un libro de la colección FEAPS sobre la evaluación e intervención en casos de personas con discapacidad intelectual y trastorno mental, del que son autores Ramón Novell, Pere Rueda y Luis Salvador) y se están configurando unos módulos formativos (en colaboración con el Club Gestión de Calidad) para mejorar las competencias de las personas que tienen responsabilidad directiva en las entidades de FEAPS, y cuyo perfil suele corresponder al de un familiar (generalmente padre o madre) que tiene su propia actividad laboral y que saca tiempo para dicha función directiva. Puesto que la calidad requiere un alto compromiso político de la dirección, una implicación total, un liderazgo eficiente, es necesario que estas personas tengan la formación necesaria para esa compleja y esencial tarea. La intención es contar con los módulos formativos y los formadores formados en el primer semestre de 2003 para, a partir de ahí, empezar a formar a los directivos de las organizaciones de FEAPS que lo soliciten (algunas acciones previas ya han sido o están siendo desarrolladas). Este proyecto, denominado FEAPS EN FORMA ha sido demandado reiteradamente por el movimiento asociativo y ahora está empezando a ser realidad.

Además, el avance en calidad está siendo alimentado también con acciones que en el sector de las ONG's de acción social están alentando recursos para que estas entidades del tercer sector entren de lleno y con los apoyos adecuados en la cultura y la práctica de la calidad. La configuración de este gran bloque implícito de alianza para la excelencia en las ONG (en el que FEAPS tiene un papel líder) cuenta con la participación del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Es de esperar que estas acciones ofrezcan frutos concretos en un corto periodo de tiempo.

Finalmente, el sector de las ONG y el sector más típicamente considerado empresarial cada vez encuentran mas motivos para la vinculación y alianza estratégica, beneficiosa por ambas partes. La responsabilidad social que obliga en términos de resultados a una empresa lucrativa, junto con su acercamiento a sistemas comprometidos con una gestión ética del negocio están configurando un viaje de exploración de diferentes mundos organizativos complejos como lo son las ONG para generar alianzas mutuamente beneficiosas, estables y consolidadas, y que, adecuadamente y éticamente controladas, pueden ser una palanca esencial en el desarrollo organizacional del sector de los servicios sociales pilotado por ONG.

FEAPS está especialmente atenta y comprometida con estos movimientos organizacionales teniendo en cuenta de modo esencial que se ha obligado a sí misma con unos valores que no pueden ser desterrados por ningún motivo de ninguno de sus actos. Encontrar socios cómplices en el negocio social de FEAPS, alineados en valores y exploradores de nuevos caminos para el beneficio de la sociedad a través del lícito negocio que ésta les ha permitido desarrollar es una de las líneas clave de futuro para la consolidación de evidencias y para la mejora permanente de las mismas.