

# La experiencia de FEAPS en el proceso de implantación de la calidad (o el esfuerzo de un sector por situarse en nuevos paradigmas)

Juan José Lacasta. Director técnico de FEAPS

---

## Resumen

El Movimiento Asociativo FEAPS (conjunto organizativo dedicado a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias en España) ha desarrollado un proceso de cambio basado en la reflexión colectiva que ha dado lugar a la adopción de nuevos paradigmas relacionados con las personas objeto de su razón de ser y relacionados con las organizaciones. Tanto unos como otros han orientado a FEAPS hacia la calidad. Fruto de esta orientación estratégica es la aprobación del Plan de Calidad de FEAPS en diciembre de 1997. El cumplimiento del Plan está cambiando la cultura y la práctica de las organizaciones a través de la construcción de soportes metodológicos como son los Manuales de Buena Práctica y las publicaciones, y a través de estrategias de apoyo como son la formación, los apoyos de consultoría, la gestión del conocimiento, el reconocimiento de la calidad, tal como la entiende FEAPS, y otras.

## I. Contextualización

El Movimiento Asociativo FEAPS es un entramado organizativo de más de 725 entidades sin ánimo de lucro –sobre todo asociaciones- que gestiona 2.100 centros y servicios que desarrollan programas y prestan apoyos a más de 80.000 personas con discapacidad intelectual gracias a la colaboración de más de 15.000 profesionales y de un número de difícil cuantificación de voluntarios.

Calidad FEAPS, de acuerdo con su Plan de Calidad es *“La práctica que denota un compromiso con la mejora permanente de los procesos de cada una de sus organizaciones. Y que está orientada al incremento de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias”*.

Esta definición confiere a las organizaciones de FEAPS dos papeles principales:

- 1) Como “fábricas” de calidad de vida.
- 2) Como organizaciones comprometidas con la mejora.

Los medios de producción de calidad de vida (en adelante CDV) dependen de las modalidades de servicios que cada asociación, fundación, etc., ha elegido para dar respuesta a las necesidades de las personas con discapacidad intelectual. Unas tratarán de fabricar CDV a través de viviendas, otras a través de escuelas, o a través de servicios o programas de ocio en la comunidad, o a través de la tutela, o del empleo remunerado, o haciendo campañas de mentalización o exigiendo derechos civiles...

Precisamente, la Misión del Movimiento Asociativo FEAPS de *mejorar calidad de vida*, la adopción del Concepto de Retraso Mental de la Asociación Americana para el Retraso Mental (AAMR) y también del Modelo de Calidad de Vida de R. Schalock, plantean, primero, una mayor y más clara conciencia colectiva de la finalidad y, después, cambios profundos en los procesos productivos de nuestras fábricas de calidad de vida.

Como es obvio, el proceso productivo de CDV de la vivienda es distinto del de un taller o del de un centro de atención temprana. Pero tanto en el taller, como en la vivienda o en el colegio –de acuerdo con el modelo de calidad elegido por el Movimiento FEAPS- debe haber algo en común, que esté siempre como telón de fondo y que debe orientar la actividad. Sea el tipo de servicio que sea, es preciso incluir en todos los procesos productivos de CDV:

- 1.º La inclusión de un conjunto de valores y de una visión compartida del retraso mental, de las personas con discapacidad intelectual y de la interacción de éstas con el mundo que las rodea.
- 2.º La aplicación del concepto de Retraso Mental, que hace especial hincapié en los apoyos que cada persona precisa para que su funcionamiento mejore. Y en la implementación de estrategias para promover entornos acogedores y saludables.
- 3.º La identificación de las necesidades de apoyo y la intensidad de los mismos, en cada persona y en cada una de las áreas de habilidades adaptativas (de comunicación, cuidado personal, vida en el hogar, habilidades sociales, uso de la comunidad, autogobierno, salud y seguridad, trabajo, etc.).
- 4.º El diseño conjunto y continuo, con las propias personas, de la planificación individual de los apoyos.
- 5.º La evaluación del impacto de los apoyos en las distintas dimensiones de CDV. Si las actividades no tienen efectos positivos y significativos en el bienestar emocional, en el bienestar físico, en la inclusión social, en las relaciones interpersonales, en los derechos, etc., estaríamos tirando esfuerzos y recursos.

Y, por último, entre todo ello, la inclusión del valor referencial de la AUTODETERMINACIÓN, que da todo el sentido a la producción de CDV. No se entiende CDV sin facilitar y promover las elecciones, el control personal, la autonomía, la gestión de la propia vida, en la medida en que ello sea posible.

Como se puede apreciar, el cambio profundo consiste en pensar en cada una de las personas, en focalizar la mirada en las personas, en hacer **ORIENTACIÓN AL CLIENTE**, en tener en cuenta sus necesidades, expectativas y demandas, aunque éstas no sean explícitas. La CDV es la finalidad, es el resultado de todos los esfuerzos. Pero, además, como estamos pensando en el cliente, es decir en cada una de las personas, la CDV adquiere un significado concreto, no sólo ideológico; un resultado tangible: cada persona debe vivir mejor.

Ya hemos hablado de CDV y de proceso productivo. Veamos ahora la otra cara de la moneda de la Calidad FEAPS. La definición de Calidad FEAPS habla también del compromiso con la mejora permanente de los procesos de cada una de sus organizaciones.

Esta segunda parte de la definición, más instrumental pero no menos fundamental, pone de relieve que no basta con tener una buena finalidad para que haya buenos resultados, sino que es preciso poner la organización a punto para garantizar la calidad de los procesos productivos de CDV.

Es preciso incorporar modelos organizativos basados en el cambio y en la mejora continua que eviten desviaciones de la Misión y garanticen seguir pensando siempre en el cliente -eje principal de la planificación organizativa y de la actividad cotidiana-. Probablemente, los modelos de Calidad Total y otras herramientas nos ayudarán a avanzar en nuestro desarrollo organizativo.

En definitiva, la definición de Calidad FEAPS, no sólo exige calidad del proceso productivo, sino también de los procesos organizativos. Es decir, los que tienen que ver con la planificación, la dirección, la organización del trabajo, con la identificación de las cadenas de clientes proveedores, con la comunicación interna, el liderazgo, la cualificación, la mejora continua, la gestión del entorno, la gestión del personal, el diseño organizativo, la gestión de recursos, etc.; aquéllos que si se hacen bien, garantizarán resultados excelentes en el proceso productivo de mejorar CDV.

Precisamente, la tarea de nuestras “fábricas” es tremendamente compleja. Porque no es lo mismo producir bolígrafos que producir CDV. Tienen más necesidad de contar con procesos organizativos de calidad las fábricas de CDV que las fábricas de bolígrafos. Además porque nuestro sistema de clientes es mucho más complejo, como complejo es nuestro entorno.

Por eso, el profesional, el proveedor directo, el de atención directa, el productor de calidad de vida, debe tener detrás, apoyándole, a todos los dispositivos de la organización, para que el acto cumbre, simultáneo, de entrega y consumo del servicio, sea de calidad. El profesional que, en la interacción con su cliente, ha sabido manejar la complejidad, ha optado entre diversas soluciones y ha tomado decisiones, ha contado con la confianza del conjunto de la organización y ha materializado, con su práctica, los valores que hacen posible un proyecto común; está arropado, confiado y valiente.

Si, por el contrario, la organización no está detrás, si a la hora de la verdad “no hay nadie”, los riesgos se disparan. Si existe una desconexión ideológica y de proceso entre la organización y el profesional, podemos penetrar en espacios no éticos no deseables.

La no calidad puede tener, además de costes económicos, costes éticos, entre otras cosas porque nuestros clientes finales son vulnerables. En organizaciones donde no hay calidad en los procesos organizativos se pueden producir una o varias de las situaciones que ahora describimos u otras parecidas:

No hay un proyecto compartido. Nadie se encarga de recordar los valores y la razón última por la que se trabaja y que dan orientación en lo cotidiano. No hay cultura de participación. Se manda, pero no se lidera. Sólo se asignan tareas y no objetivos. No se trabaja con personas, sino con síndromes. No se habla nunca con las familias. No se investigan las necesidades de apoyo. El cliente se tiene que adaptar a las exigencias del servicio y no al revés. Se programa la vida sin contar con los interesados. No existe la programación individualizada. No se funciona en equipo. No se evalúa. La inercia se ha apoderado del trabajo. Hay desmotivación y fosilización profesional. La formación es un lujo. Hay actitudes paternalistas. Hay corporativismos. La discapacidad de los clientes es la disculpa de los errores. Hay rigidez normativa. No se afrontan los conflictos. No funciona la comunicación. No se opina con libertad...

En estas organizaciones no hay eficacia ni salud organizativa. Y es en estos lugares donde, inconscientemente, se corren riesgos serios de olvidar a las personas y de centrarse en otros intereses. Por eso, la Calidad FEAPS, más que una moda, es un compromiso ético con las personas. Su aplicación es, hoy por hoy, la mejor manera de prevenir tales riesgos.

En definitiva, calidad es materializar en la práctica los valores relacionados con las personas (con los clientes) y los valores organizativos. Este es, creemos, el espíritu de la definición filosófica de la Calidad FEAPS y ese espíritu es el que se ha intentado inyectar en la definición práctica, en los Manuales de Buena Práctica.

## **II. El Plan de Calidad de FEAPS**

En el Plan de Calidad en su introducción general se hace referencia a que “...*la calidad habrá de ser el denominador común de todas las actuaciones de las personas, estructuras e instituciones del entramado social de FEAPS*”. También, que “...*la calidad será esa manera de hacer que encarnará en la práctica los valores que conformarán nuestra identidad y nuestra cultura...*”. “*La calidad no es sólo algo que da esplendor y buena imagen institucional, sino la condición necesaria para cumplir la Misión de FEAPS*”. “*La calidad, más allá de*

*un proceso encadenado de actuaciones técnicamente solventes, es un valor moral (...) es una opción ética". "El Plan –de calidad- se concibe como una guía de actuaciones para la puesta en marcha de un sistema de apoyos e incentivos para la mejora de las organizaciones que integran el movimiento FEAPS, más que como un sistema discriminatorio y disciplinario (...) El Plan tiene una aspiración generalista, extensiva, no elitista."*

El Plan de Calidad de FEAPS contempla los siguientes objetivos:

1. Alcanzar una definición de la calidad FEAPS que reúna los principios y valores culturales consensuados en el Congreso de Toledo FEAPS.XXI de 1996.
2. Dar respuesta a los principios y valores que inspiran y orientan la definición de la calidad FEAPS.
3. Crear instrumentos prácticos de y para la calidad de acuerdo con la definición de la calidad FEAPS.
4. Crear las condiciones necesarias para implementar de forma generalizada la calidad FEAPS.
5. Garantizar las condiciones necesarias para la mejora permanente de la calidad FEAPS.
6. Facilitar y potenciar la acreditación de la calidad FEAPS de forma progresiva en nuestras organizaciones.

### **Objetivos 1 y 2 del Plan de Calidad**

Precisamente, en cumplimiento del primero y el segundo de los objetivos, el propio Plan ya recoge la definición teórica de la Calidad FEAPS antes expuesta. La definición de Calidad FEAPS se sustenta sobre dos pilares básicos: calidad de vida y calidad total.

Como bien se puede percibir, calidad de vida y calidad total son dos referentes distintos pero íntimamente relacionados. El primero es finalidad. El segundo es procedimiento, método para alcanzar la finalidad. Contamos con una definición concreta de calidad de vida y con dimensiones e indicadores concretos de calidad de vida y contamos con la excelencia como un método de hacer las cosas que puede ofrecer siempre mejores resultados en el bienestar de las personas con retraso mental y de sus familias.

Orientar la actividad sólo a los resultados, a producir calidad de vida, sin tener en cuenta la complejidad de los procesos y las personas que la producen,

supondría una merma en la calidad y la cantidad de tales resultados. Porque la calidad del proceso es elemento clave para la calidad del resultado.

Orientar la actividad sólo a los procesos de mejora, supondría sin duda un incremento y mejora de los resultados. Pero sin una filosofía, misión u horizonte definidos, como es el caso de la “mejora de la calidad de vida”, se podrían producir incoherencias que con toda probabilidad se volverían, como en algún caso ocurre, en contra de los clientes finales.

Por tanto, **CALIDAD DE VIDA Y CALIDAD TOTAL son los ingredientes básicos, complementarios e interdependientes, que definen la CALIDAD FEAPS.** Curiosamente, son modelos de procedencia distinta que tienen en común, el primero pensando en las personas y el segundo en las organizaciones, **la orientación al cliente.**

### **Objetivo 3 del Plan de Calidad**

Para cumplir el tercero de los objetivos de *crear instrumentos prácticos de y para la calidad de acuerdo con la definición de la calidad FEAPS*, se ha generado un proceso desde marzo de 1998 que ha culminado en el año 2000, cuya finalidad es que todas las organizaciones del Movimiento FEAPS cuenten con Manuales de Buena Práctica que les ayuden a orientar mejor su actividad. Parece necesario aportar algunos referentes prácticos que faciliten el camino de aquellas organizaciones de FEAPS que pretendan avanzar en esta línea de mejora y profundizar en el cambio; tales referentes son los Manuales de Buena Práctica.

Los Manuales son ocho, uno por cada contexto genérico de actividad de nuestro movimiento asociativo: **1. Atención Temprana, 2. Educación, 3. Empleo y Promoción Laboral, 4. Ocio en Comunidad, 5. Atención de Día, 6. Vivienda y Residencia, 7. Apoyo a las Familias y 8. Asociacionismo.**

La construcción de los Manuales es una experiencia de gestión común y desinteresada del conocimiento. Los autores han sido casi 50 expertos del Movimiento Asociativo FEAPS, de todas las comunidades autónomas.

Fueron elaborados por ocho equipos -uno por Manual- más un noveno dedicado a elaborar un capítulo transversal, común a todos los Manuales, sobre Procesos de Gestión. Y posteriormente se diseñó y llevó a efecto un proceso de participación. El objetivo fue conseguir que los Manuales llegaran a ser patrimonio, y fueran considerados como tal, de todo el Movimiento Asociativo FEAPS. Pues bien, finalizado el proceso de elaboración por los expertos internos, comenzó el proceso de participación que culminó en las Jornadas “Manuales para la Calidad” con la presentación y debate de los Manuales. Las Jornadas se celebraron los días **8 y 9 de noviembre de 1999 en el recinto ferial de IFEMA, en Madrid**, con la participación de un total de

600 personas en nueve seminarios simultáneos. Finalmente, los Manuales de Buena Práctica han sido editados en formato papel y CD ROM gracias al patrocinio de la Obra Social de Caja Madrid y de la Fundación ONCE.

### **Objetivos 4 y 5 del Plan de Calidad**

Para alcanzar los objetivos 4 y 5 del Plan de Calidad de *crear las condiciones necesarias para implementar de forma generalizada la calidad FEAPS y de garantizar las condiciones necesarias para la mejora permanente de la calidad*, los Manuales de Buena Práctica van a ser una pieza clave del proceso. Serán la palanca más importante para desarrollar las estrategias de implantación de la calidad que están previstas en el Plan. Serán los instrumentos básicos para **la formación**, no sólo de los profesionales, sino también de sus directores, de los directivos y también de los familiares y de las personas con retraso mental. En todo caso, el proceso de formación de formadores para que las orientaciones de aplicación de los Manuales lleguen al conjunto de las organizaciones, es un proceso que está produciendo ya cambios y mejoras tangibles. FEAPS dispone ya de un conjunto de 40 formadores que han formado ya a 500 profesionales de 250 entidades miembros de FEAPS. Y para asegurar que los cambios que genere la formación sean positivos y eficientes, es necesario conjuntar y coordinar la estrategia de la formación con los apoyos y los “cuidados” de la consultoría.

**La consultoría** es otra estrategia de apoyo para las asociaciones y demás entidades del Movimiento FEAPS en sus procesos de cambio o de mejora. 21 profesionales de organizaciones del mundo FEAPS han cursado el Master de Consultoría de Procesos de Desarrollo de Organizaciones en la Escuela de Empresariales de la Universidad de Valladolid. Cuentan así las organizaciones de FEAPS con una red de consultores internos –externos para ellas- que les pueden prestar un apoyo individualizado en sus procesos de desarrollo organizativo y de creación de condiciones necesarias para la calidad. La Red de Consultores de FEAPS está actuando ahora en 15 organizaciones.

### **Objetivo 6 del Plan de Calidad**

En todas las estrategias de implantación de la calidad, los Manuales van a tener un protagonismo esencial, pero especialmente en **la estrategia de acreditación**. Además del apoyo y la incentivación, si de verdad queremos cerrar el círculo de la calidad y que la implantación resulte ser mayoritaria, es preciso que los contextos de servicios que sean capaces de alcanzar, tanto en sus procesos como en sus resultados, determinados niveles de calidad, obtengan un reconocimiento a través de sistemas de *acreditación de la calidad FEAPS*.

La acreditación, más que una “certificación” es un proceso metódico, a través del cual las entidades embarcan a sus contextos de servicios en un itinerario de cambio y/o de mejora hacia la acreditación. En ese camino -en ningún caso incompatible, sino convergente, con otras certificaciones de calidad, como la norma ISO- habrán de confluir el resto de estrategias de apoyo. En un futuro próximo se elaborarán los procedimientos para implementar los sistemas de acreditación de la calidad FEAPS.

### **III. Próximas acciones relacionadas con la calidad**

Las próximas acciones más significativas que siguen contando con el apoyo de nuestros patrocinadores son las siguientes:

- El refuerzo de medios en las federaciones autonómicas con personal experto en calidad para que éstas puedan apoyar a sus entidades miembros en sus procesos.
- Puesta en marcha de la Escuela de Dirigentes de FEAPS.
- Creación de un modelo de evaluación que permita a las entidades construir su propio sistema de indicadores de evaluación tanto de procesos como de resultados.
- Refuerzo de la red de consultoría.
- Desarrollo de redes de implantadores formados en los cursos de distintas entidades para hacer intercambio de experiencias.
- Encuentro de las entidades que ya han puesto en marcha procesos de implantación de buenas prácticas para ir evaluando el proceso.
- Proceso de participación para el debate sobre el documento Borrador de Código Ético de FEAPS.
- Publicación de nuevos documentos sobre buenas prácticas en aspectos más concretos: Autodeterminación, envejecimiento, afrontamiento del duelo...
- Continuación con la formación...

### **Referencias bibliográficas**

FEAPS. *Manuales de Buena Práctica FEAPS*. Madrid: Ed. FEAPS. 2000

GARCÍA, Salvador y DHOLAN, Shimon L. *La dirección por valores*. Ed. McGraw-Hill. 1997

LUCKASSON Y COLS. *Retraso Mental: definición, clasificación y sistemas de apoyo*. Madrid: Alianza Editorial.1997.

SCHALOCK, Robert (Ed.). *Quality of Life. Vol.I*. Washington: AAMR. 1997.

SCHALOCK, Robert (Ed.). *Quality of Life. Vol. II*. Washington: AAMR. 1997.

SCHALOCK, Robert. Hacia una nueva concepción de la discapacidad. *SIGLO CERO*. Vol. 30 (1), núm. 181, pp 5-20, 1999.