



## ¿QUÉ SIGNIFICA CALIDAD FEAPS?

Javier Tamarit  
Responsable de Calidad FEAPS<sup>1</sup>

---

### El largo camino de la calidad al encuentro de la ética...

El mensaje de la calidad poco a poco se ha ido deslizando entre nosotros y ya está presente en casi todos los rincones de nuestra sociedad. En un principio, en el mundo de las empresas la calidad fue meramente una cuestión aplicable al producto; se consideró luego su aplicación al proceso, en el buen entender de que no es fácil conseguir un buen producto sin un adecuado proceso y que, en todo caso, la prevención de la no calidad era mejor que la reacción ante la misma. Después se da un paso más y toma fuerza la postura de la calidad aplicable a toda la organización -la calidad de la gestión-, dejando de ser vista como un mero apéndice departamental -la gestión de la calidad. La calidad total de la gestión impregna así a toda la organización y parte de la consideración de las expectativas y necesidades de los clientes, a las que hay que dar respuesta incluso anticipada para ser competitivos.

Pero en los últimos tiempos y desde la perspectiva de organizaciones no gubernamentales (ONG) de acción social como FEAPS se está produciendo un nuevo enfoque; la calidad se establece como una obligación que emana del derecho de las personas a recibir, tras ser escuchadas o percibidas sus necesidades y expectativas, servicios dignos y significativos para sus vidas. Supone en suma considerar la calidad como un compromiso ético y no como una mera decisión organizativa tomada en pro de una mejor imagen o de una mayor eficacia.

Dentro de las organizaciones dedicadas a la acción social, un buen número de ellas centra sus esfuerzos en colectivos de personas en ocasiones excesivamente cautivas de las intenciones de los demás, con poca oportunidad de expresar la propia opinión, de dejar oír la voz propia; tal es el caso de las personas con discapacidad, y especialmente las

---

<sup>1</sup> FEAPS es la Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual. Esta ONG agrupa a 750 entidades que gestionan 2100 centros y servicios y que está configurada por unas 320.000 personas en toda España (entre familias de las personas con discapacidad intelectual, las propias personas con discapacidad intelectual a las que se ofrece apoyo, y los profesionales y voluntarios). Más información en [www.feaps.org](http://www.feaps.org)

personas con discapacidad intelectual. Para ellas también nace una esperanza de mejora desde la mejora en las organizaciones creadas para ofrecerles servicios. El compromiso con la calidad en estas organizaciones ha de emerger de los derechos que de ellos, como seres humanos, emanan.

El avance en calidad está siendo alimentado también con acciones en este sector de las ONG's de acción social que favorecen que estas entidades entren de lleno y con los apoyos adecuados en la cultura y la práctica de la calidad. Esto ha configurado un gran bloque implícito de alianza para la excelencia en las ONG (en el que FEAPS tiene un claro liderazgo) que cuenta también con la participación del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Fruto, por ejemplo, de estas intenciones compartidas es la norma ONGCONCALIDAD<sup>2</sup> que ofrece una oportunidad a las ONG de avanzar en el camino hacia la excelencia desde un modelo basado en valores y que cuenta con un vocabulario y con una concepción cercana a la cultura de estas organizaciones.

Asimismo, por otro lado, se está trabajando en la elaboración de una norma de ética en la gestión de las ONG, reincidiendo en la estrecha relación entre ética y calidad, un binomio esencial que, si bien ha de ser especialmente liderado por las ONG, no debería ser abandonado por ninguna empresa (las asociaciones ETNOR en España – [www.etnor.org](http://www.etnor.org) - y EBEN en Europa – [www.eben.org](http://www.eben.org) - cuyo objetivo es la ética en los negocios, son un claro ejemplo de que algo se va moviendo hacia una conciencia de la responsabilidad ética de las empresas para la construcción de un mundo mejor para todos mediante un desarrollo sostenible). Por otro lado se ha presentado un plan para la calidad en las ONG auspiciado por la Plataforma Estatal de ONG

En el permanente camino hacia la excelencia otras normas (tales como la familia ISO 9000:2000) y otros modelos (como es el caso del Modelo Europeo de Excelencia) son también directamente considerados. Y en este caminar el sector de las ONG y el sector más típicamente considerado empresarial cada vez encuentran mas motivos para la vinculación y alianza estratégica, beneficiosa para ambas partes. La responsabilidad social corporativa a la que es cada vez más sensible la empresa lucrativa, junto con su acercamiento a sistemas comprometidos con una gestión ética del negocio están configurando un viaje de exploración de estos dos diferentes –y a la vez con mucho en común- mundos organizativos complejos (las ONG y las empresas) para generar alianzas mutuamente beneficiosas, estables y consolidadas, y que, adecuada y éticamente

---

<sup>2</sup> Ver la norma y otros recursos dirigidos a la calidad en las ONG en [www.ongconcalidad.org](http://www.ongconcalidad.org)

controladas, pueden ser una palanca esencial en el desarrollo organizacional del sector de las 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.

### **La calidad FEAPS: Calidad de Vida + Calidad Total + Ética**

El movimiento asociativo FEAPS apostó por todo esto en un Congreso que tuvo lugar en Toledo en noviembre de 1996. Previamente a ese encuentro diferentes equipos de trabajo habían estado realizando un diagnóstico exhaustivo y analizando todos los aspectos críticos en relación con el movimiento asociativo. Fruto de la reflexión de estos grupos y del debate originado en la puesta en común en Toledo, en la que participaron cientos de personas, se sentaron las bases para el desarrollo organizativo y la planificación estratégica de los siguientes años y se orientó la misión hacia la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias.

En el Plan Estratégico FEAPS para el periodo 1996-2001 la calidad afloró como un eje clave. A consecuencia de las acciones emprendidas en ese periodo se diseñó el Plan de Calidad que define la calidad FEAPS como la unión de la calidad total en la gestión y la calidad de vida como el resultado perseguido. Además, un numeroso grupo de profesionales de todos los ámbitos de FEAPS elaboraron ocho Manuales de Buena Práctica<sup>3</sup> (Atención Temprana, Educación, Ocio en la comunidad, Atención de Día, Promoción Laboral y Empleo, Vivienda y Residencia, Apoyo a Familias y Asociacionismo) para ayudar a las organizaciones a cumplir mejor su misión, implantando la calidad en la gestión (orientando la gestión por procesos, haciendo orientación al cliente, fomentando un liderazgo comprometido e implicado...) y produciendo mejoras permanentes en la calidad de vida de las personas.

---

<sup>3</sup> Patrocinados por la Obra Social de Caja Madrid y por la Fundación ONCE. Disponibles en [www.feaps.org](http://www.feaps.org)

Especialmente se pretende desde este modelo el fomento constante de la dimensión de autodeterminación individual, clave para la percepción de calidad de vida, que Michael Wehmeyer, uno de los autores que más ha trabajado sobre este tema, define como “las capacidades y actitudes requeridas para que uno actúe como el principal agente causal en su propia vida, así como para realizar elecciones con respecto a las propias acciones, libre de interferencias o influencias externas indebidas”. Es decir, se pretende que la construcción de la calidad de vida se realice con la participación real y directa de la propia persona.

Hasta hace relativamente poco tiempo la persona con discapacidad intelectual era considerada objeto de compasión y beneficencia, de asistencia y cuidado, pero sin ser tenida ella misma en cuenta; esto se puede resumir en la acertada frase de ‘todo para la persona pero sin la persona’<sup>4</sup>. La actual concepción de la discapacidad intelectual orienta la atención a la persona antes que a su discapacidad, valora sus competencias y no solo sus limitaciones, propone lograr mediante los apoyos adecuados resultados percibidos por la persona como significativos para su vida y satisfactorios, y señala de modo clave el papel activo, agente, de las personas. ‘Todo para la persona pero con la persona’. Así, la persona con discapacidad intelectual pasa a ser sujeto en vez de objeto, agente –actor- en vez paciente –espectador-, es autodeterminada y no cautiva, y es, esencialmente, en tanto que ser humano, sujeto de los mismos derechos que cualquier otro ser humano. Las organizaciones cuya misión sea darles apoyo han de basar su acción en el cumplimiento y defensa de esos derechos. El cliente, por tanto, es el gran orientador de la acción y la calidad aquí es una cuestión de derecho.

En los últimos años se ha realizado un importante proceso de formación para la implantación de la calidad FEAPS en todas las organizaciones. Un claro mensaje difundido a través de este proceso y de los mecanismos de comunicación interna y externa es que para FEAPS la calidad no es una cuestión de elección organizacional, es un compromiso ético, es expresión del derecho de las personas con discapacidad intelectual a tener la máxima satisfacción sobre los apoyos que reciben; y en este sentido, el código de ética elaborado (ver en [www.feaps.org](http://www.feaps.org)) es un elemento de primer valor estratégico en el cumplimiento de la misión.

¿Qué resultados está ofreciendo este proceso de desarrollo organizacional de FEAPS? La unión de la concepción de la persona como ser

---

<sup>4</sup> Así lo expresa con absoluta claridad Federico C. Sáinz de Robles en su maravillosa conferencia de apertura del II Congreso de Familias FEAPS (dicho texto está disponible en [www.feaps.org](http://www.feaps.org))

esencialmente autodeterminado y la calidad total como sistema de gestión de las organizaciones para conseguir mayores cotas de calidad de vida, junto con el baño esencial de la ética, supone una verdadera revolución con respecto a periodos previos y está dirigiendo los pasos de la prestación de servicios de apoyo por caminos muy diferentes a los tradicionales hasta el momento<sup>5</sup>.

En FEAPS se está actualmente finalizando un modelo de evaluación que contempla diversas ramas tales como la evaluación de la calidad de vida de las personas receptoras de servicios, la evaluación de la gestión integral de las organizaciones y la evaluación de la planificación estratégica desplegada por el movimiento asociativo. Es necesario contar con sistemas de evaluación para asegurar la mejora permanente de la calidad. Sin la información que ofrecen se carecería de conocimiento relevante acerca de los progresos producidos o de los obstáculos encontrados. Pero hay que huir de centrar la evaluación meramente en el grado de cumplimiento de las especificaciones técnicas de los servicios. Este aspecto de la evaluación, propio de una concepción de aseguramiento de la calidad frente a la concepción de la calidad total en la gestión y orientada al cliente, no es suficiente en estos tiempos. La evaluación ha de considerar necesariamente el grado de satisfacción y bienestar percibido por cada consumidor de un servicio; como dice James Gardner<sup>6</sup> "en el contexto de un servicio... la calidad es una cuestión individual. Hay solo una muestra de un solo consumidor cada vez..." Este mismo autor resalta la relevancia de considerar, junto a los resultados clínicos –basados en la disminución de síntomas- y los funcionales –basados en el aumento de habilidades-, los resultados personales –basados en los sueños y las prioridades de cada persona.

Esto significa un cambio drástico en la consideración de los servicios de apoyo y en el modo en que se han de organizar los proveedores de los mismos; pero significa, por encima de todo, un cambio en el juego de poder, el poder pasa de manos de los proveedores a manos de los consumidores –clientes- de los servicios. La exagerada cautividad de la persona en relación con las organizaciones que le ofrecen apoyo está en proceso de desaparición.

---

<sup>5</sup> Esta propuesta es totalmente coincidente con los planteamientos más actuales de calidad de vida en los servicios educativos, de salud y sociales, tal y como puede observarse en el libro de R. L. Schalock y M. A. Verdugo (2003): *Calidad de Vida: Manual para profesionales de la educación, salud y servicios sociales*. Madrid: Alianza Editorial

<sup>6</sup> J. F. Gardner y S. Nudler (1999): *Quality Performance in Human Services. Leadership, Values, and Vision*. Baltimore: Paul H. Brookes. James Gardner es el actual presidente de The Council on Quality and Leadership [www.thecouncil.org](http://www.thecouncil.org)

La calidad FEAPS cuenta también con otras evidencias fruto de su despliegue. En noviembre de 2002 se ha celebrado en Santander el I Encuentro de Buenas Prácticas FEAPS, con el lema 'De la Conciencia a la Evidencia', y ha sido un buen escenario para detectar el nivel de desarrollo alcanzado (un libro de la colección FEAPS recoge estas buenas prácticas<sup>7</sup>). Y ya está en marcha el II Encuentro que, bajo el lema 'Caminando hacia la Excelencia', se celebrará en Valencia en abril de 2004, coincidiendo con el 40 aniversario de la creación de FEAPS.

Queda mucho por hacer, pero la calidad está configurándose paso a paso como una cuestión imparabile y sin marcha atrás. FEAPS está comprometida con la calidad por el convencimiento de su necesidad para cubrir las expectativas legítimas de las personas con discapacidad intelectual y sus familias. Y esto no es cuestión de elección organizativa o profesional, es una cuestión de derecho de las personas a cuyo servicio se está. Para FEAPS la calidad es una cuestión de ética.

Para finalizar, otro aspecto que, junto con la ética, se configura como uno de los grandes constructores del futuro hacia la excelencia en los servicios sociales destinados a personas con discapacidad: la empatía, elemento clave regidor de las transacciones interpersonales. Las personas con discapacidad intelectual valoran especialmente el trato humano, la cercanía con la que se les presta el servicio; de modo que no basta con un servicio otorgado de un modo técnicamente perfecto sino que ha de ser humanamente perfecto, cálido, sintiendo la relación humana como proceso esencial en la provisión misma del servicio. La empatía tiene sentido no por sí sola sino acompañada de la ética y de la técnica.

En resumen, las piezas que configuran el complejo puzzle de la calidad en FEAPS son calidad de vida, como producto, calidad total en la gestión de las organizaciones y comportamiento ético en todas las acciones. Fruto de ello, las organizaciones han de perseguir un compromiso de todos con la calidad, el liderazgo responsable capaz del permanente impulso de la misma, las habilidades necesarias para conseguir la gestión eficiente destinada a la obtención de óptimos resultados personales (generadores de una vida de calidad, más digna y merecedora del respeto de todos), la participación activa de las personas, la responsabilidad profesional, el compromiso ético y la cálida, atenta y humana cercanía en la provisión de los servicios.

---

<sup>7</sup> Disponible desde octubre de 2003