

▣ XV AIEJI ▣ **WORLD CONGRESS** ★ **CONGRÈS MONDIAL**

▣ III ESTATAL ▣ **CONGRÉS DE L'EDUCADOR SOCIAL** ★ **CONGRESO DEL EDUCADOR SOCIAL**

**BARCELONA - 6-9 JUNY 2001**



## TAULA RODONA B1. INDICADORS DE QUALITAT I INTERVENCIÓ SOCIOEDUCATIVA

**Elisa Corral, Drecera SCL,  
Barcelona**

**AMB EL SUPORT DE:**



**Diputació  
Barcelona**  
xarxa de municipis

*Barcelona,  
la ciutat de les persones*  
Ajuntament  de Barcelona



**Socrates**



**AMB EL PATROCINI DE:**



Agraeixo l'organització del Congrés per convidar-me a participar i poder explicar l'experiència de Drecera per poder ajudar i orientar altres entitats que estiguin interessades a treballar en aquest tema.

En primer lloc, m'agradaria comentar que em sento una mica incòmoda de parlar d'aquests temes i fer servir un vocabulari que en principi ens pot resultar una mica estrany i aliè a la feina que duem a terme com a educadors i educadores socials. Tanmateix, us puc dir que ha estat molt útil a la nostra cooperativa d'incorporar un llenguatge "no educatiu" perquè ha estat un punt de partida per a la reflexió i el treball. La disposició per a consensuar un llenguatge comú ha estat una de les qüestions bàsiques i més aclaridores.

Durant la meva exposició, aniré intercalant qüestions potser una mica més tècniques, pròpies de les normes de qualitat i dels seus requisits, juntament amb altres, extretes directament de la nostra experiència i d'un llarg procés que per animar-vos us diré que no ha de ser tan llarg ni tan costós, i la clau del qual rau a simplificar i aplicar el sentit comú, que no sempre és el més comú dels sentits.

## **QUÈ ÉS UN SISTEMA DE QUALITAT?**

No és ni més ni menys que establir un mètode de treball, una estructura dintre de l'organització amb un repartiment de responsabilitats i unes seqüències que assegurin "que allò que afirmem voler fer, realment ho fem i es pot verificar".

Aquesta idea és molt important, per exemple, a l'hora de transmetre i de fer-ne partícip tot el personal que treballa al nostre servei. Passar una auditoria de qualitat no és passar un examen que estem obligats a aprovar, on es jutjarà la qualitat de la nostra feina educativa, ni si ho farem millor o pitjor. Per això cada organització s'ha de proveir de les eines que li semblin més útils i que puguin passar per la feina en equip, una supervisió externa i/o una anàlisi continuada de la pràctica educativa.

En els processos de certificació, el que s'audita i valora és el desenvolupament dels processos de treball, des del disseny d'un projecte determinat o d'un servei més estable, per exemple, passant per l'execució, repeteixo, en termes de procediments de treball, i acabant en l'avaluació del grau de satisfacció del client. Al mateix temps, ens hem de proveir d'un sistema, d'unes eines que permetin detectar i preveure les errades, incidències o com ho vulgui anomenar cadascú, per tal de buscar i pensar una solució i treballar, d'aquesta manera, per a una millora.

Segur que el que dic no és nou per a ningú. Doncs bé, es tracta d'escriure-ho, d'escriure què volem fer per millorar i per garantir que els processos principals es desenvolupen sempre d'una mateixa manera, tal com estava

previst, i que tothom sàpiga en tot moment quina és la seva responsabilitat, què ha de fer i com ho ha d'executar.

Tornem a la idea del client. Em vull aturar en aquest punt perquè ens pot servir de punt de partida a les nostres organitzacions i, per què no dir-ho, representa un dels punts més conflictius que, no ho negaré, encara no hem solucionat del tot.

És a partir d'aquí que aniré intercalant exemples d'indicadors de qualitat, tal com us he explicat anteriorment.

La feina per dissenyar un sistema de qualitat ha de començar amb una anàlisi, la més acurada possible, de la nostra entitat, associació, cooperativa o sigui quina sigui la fórmula jurídica de la nostra organització. Aquesta anàlisi ha d'incloure:

- *Qui som?:* com ens veiem, com ens veuen els altres, què fem millor, quins són els nostres buits o mancances. En definitiva, i en paraules més tècniques, una anàlisi DAFO: punts febles, punts forts, amenaces i oportunitats.

A partir d'aquí cal definir o redefinir les finalitats i els objectius que, com ja sabem, no són res més sinó fer explícit allò que volem fer i fins on volem arribar. Aquí ja podríem assenyalar els primers indicadors, per exemple, el grau d'acompliment d'aquests objectius i el grau d'acompliment pressupostari. Sóc conscient que pot semblar que el que dic és obvi, però no voldria donar res per fet, i em consta que això no passa sempre.

Determinar qui és el nostre client i quines necessitats té, què n'espera dels nostres serveis. Aquí, nosaltres hem fet, encara que sembli mentida i després de molts debats, la distinció següent:

- *Client que paga:* suposo que en la majoria de casos, com a mínim a Drecera, són les diferents administracions públiques les que financen els nostres serveis (millor ens uns casos i pitjor en d'altres). Aquest punt ens ha aportat el grau de dificultat més gran a l'hora de definir els objectius per tal de millorar la satisfacció del client.

Nosaltres hem trobat poca documentació en relació amb aquest tema i una certa confusió entre els diferents experts i expertes consultats, ja que heu de tenir en compte que els sistemes de qualitat es van crear i pensar per a empreses de productes en què és més fàcil establir mecanismes per mesurar aquesta satisfacció: serveis postvenda, anàlisi de reclamacions, volums de facturació, etc.

Recentment, l'any 2000, des dels organismes competents s'han modificat els requisits de les normes ISO per adaptar-les a empreses de serveis.

Vivim en l'època dels "serveis"; el 75% de l'ocupació es produeix al sector serveis. Malgrat aquesta xifra, s'està fent molt difícil per a tothom, o com a mínim aquest és el meu punt de vista, que les normes i els experts s'adeqüin a empreses de serveis socioeducatius d'atenció a les persones, com ara la nostra, ja que el nostre client és l'Administració pública, qui contracta els nostres serveis, i ells, per la part que els toca, que jo sàpiga, no tenen establert cap criteri de qualitat per contractar els proveïdors (que és el que som). És cert que últimament se sent a dir sovint que a poc a poc es demanarà a l'hora de contractar les entitats que, com a mínim, estiguin certificades. No vull pecar d'ingènua, però intueixo que això també es pot convertir, si es fa servir incorrectament, en una arma de doble tall i en una trampa. Per això, i aprofitant l'oportunitat que m'ofereix la posició pública que ocupo en aquest moment, reivindico que des de l'Administració es financin totalment aquests processos, per tal que totes les entitats grans o petites gaudeixin de les mateixes possibilitats, si més no en aquest aspecte.

No podem oblidar que això costa uns diners i que parlem d'un sector que em sembla conèixer bastant bé; un sector molt fragmentat i que compta amb moltes empreses petites, però també un sector bastant precari pel que fa a recursos. El nostre client ha de ser la primera persona interessada i el principal beneficiat.

- *Client:* Aquí tinc problemes per emprar un terme. Els més habituals, i per entendre'ns, solen ser "beneficiaris", "destinatari", "usuari", etc. A Drecera ens referim directament als nens i nenes i a les famílies (subjectes de l'acció educativa) o participants en els nostres projectes o serveis. Els primers conceptes donen una idea més de passivitat. En qualsevol cas no m'aturaré aquí ja que no ve a compte.

Potser aquest és el nostre punt més fort i al qual dediquem o podem dedicar més atenció ja que tenim o podem assenyalar indicadors que mostrin el grau de satisfacció d'aquests clients, que són l'objecte de la nostra feina i la part més important, per exemple, el grau d'adequació del que expliciten com a necessitat o expectativa i el que els oferim nosaltres.

Finalment, hi ha l'altre tipus de client, el "client intern". El personal que treballa als nostres serveis.

La satisfacció del personal vinculat als serveis condiciona el desenvolupament de les activitats i, en definitiva, l'èxit de tota l'organització en relació amb els objectius educatius i de qualitat segons la millora contínua de la nostra feina.

Alguns indicadors poden ser:

- *La percepció subjectiva:* allò que els professionals senten
- *Alguns de més objectius tot i ser indirectes:* índexs d'absentisme laboral
- *Participació i motivació* en els plans formatius

- *Canals i nivells de comunicació* dintre de les entitats
- *Remuneracions i reconeixements*
- *Grau d'implicació* i com s'assumeixen les responsabilitats

Arribats a aquest punt m'agradaria remarcar, altre cop, la importància que els equips directius o de gerència siguin els primers a tenir clar el que volen fer, la importància d'implantar sistemes de qualitat que garanteixin i assegurin el desenvolupament dels diferents processos i que s'estableixin mecanismes de detecció d'incidències, d'errades, coses que no funcionen tal com s'havia previst. Una vegada detectades les errades s'han d'establir accions correctores que determinin l'anàlisi de les causes del problema, la proposta de solució i el mecanisme d'avaluació per saber si la solució del problema era l'adequat. Pot passar que l'anàlisi del problema no hagi estat l'encertat o que la solució no sigui l'apropiada.

El sistema, si està ben establert, també permet que aquestes accions siguin de caràcter preventiu, cosa que afavoreix la possibilitat d'avançar-se als fets i evitar arribar a situacions problemàtiques o de més o menys conflicte.

Posaré un exemple de la meua pràctica que està vinculada a l'àmbit residencial: quantes vegades no hem perdut el temps buscant documents importants relatius a un nen, perquè no sabíem on els guardava el tutor, en quina carpeta eren?

D'altres vegades hem repetit una gestió que ja havia dut a terme un altre company perquè, per exemple, no ho havia dit a ningú o no ho havia anotat enlloc.

Un altre exemple: arribo a la residència i em trobo una recepta mèdica que cal anar a buscar a la farmàcia. Hi vaig, la compro, torno i quan la guardo, veig que n'hi ha tres caps més a mitges, que podien haver servit. Hem perdut temps i diners.

L'administració de medicines és sempre un problema: ja li he donat, sí ja li han donat, algú sap alguna cosa?, no s'ha anotat (en el cas que hi hagi un registre). En definitiva, hi ha un llarg etcètera de qüestions que no cal explicar-vos i que podeu extreure de la vostra experiència.

La pregunta és: "una certificació és una garantia de qualitat?" Si es fa per complir amb l'expedient perquè queda bé al currículum de l'entitat o perquè ens situa en una posició més favorable davant de l'Administració, la resposta és que no.

Ara bé, quan sento que algú s'ho planteja, d'entrada això ja indica que és un tema que preocupa i que de ben segur representa una motivació i un interès per voler millorar. Quan algú vol fer millors les coses és perquè és conscient que no ho fa del tot bé.

Parlo d'aquestes coses perquè em sembla que estan unides al plantejament d'aquest congrés. Els temes que he volgut plantejar mostren una determinada postura ètica davant de tot allò que és professional i del desenvolupament de la pràctica educativa, ja que treballem per a una millora en benefici dels nens, de les nenes, dels joves o de qualsevol persona que sigui el subjecte de l'educació.

Pel que fa als indicadors de qualitat, és important que insisteixi en la distinció entre la qualitat en els processos de l'acció educativa i la qualitat de la pròpia acció.

L'una demana l'estructuració dels serveis i respondre les exigències de qui contracta els serveis tot tenint en compte els requisits i allò que s'espera de nosaltres. Per exemple, l'Administració exigeix que els informes de seguiment es presentin puntualment cada sis mesos. Doncs bé, cada sis mesos no vol dir cada vuit o deu, i això repercuteix seriosament en la nostra relació amb els qui paguen. Si cal presentar vint informes que han de realitzar deu educadors, si un d'ells s'endarrereix, això repercuteix directament en l'encàrrec que ha de complir la institució. És un indicador de qualitat, per exemple, el grau de compliment a l'hora de lliurar la documentació que se'ns demana.

L'altra demana, com ja comentava al principi, la feina en equip, l'establiment de plans de treball de la institució amb uns objectius mesurables anualment. Per exemple, fixar uns objectius educatius individuals, i avaluar-los, consensuar-los per tal que tots funcionem alhora, respectar els acords, que un educador/a pugui plantejar les seves dificultats a les reunions d'equip. En definitiva, proporcionar-nos els mecanismes interns i externs per qüestionar-nos contínuament sobre la qualitat d'allò que fem, i que cada entitat fixi els indicadors que s'adeqüin a les coses que duem a terme i a les que volem fer.

Un altre indicador de qualitat és l'adequació dels professionals que treballen en els serveis. Definir perfils i llocs de treball ajuda a descobrir què necessitem a cada lloc i, per tant, quins professionals volem que ens assegurin, en la mesura que sigui possible, que aquesta persona està preparada i és prou competent per dur a terme allò que volem.

Establir necessitats formatives i elaborar plans de formació que permetin millorar les competències dels treballadors i de les treballadores és un altre indicador de qualitat. Una empresa, una entitat, una associació (per aquells a qui no agrada la paraula "empresa") que té un interès en la formació permanent dels seus empleats és una empresa que des de l'ètica vol fer una feina millor.

Un equip cohesionat, amb inquietuds, que saben i treballen d'acord amb els seus propis límits, un bon clima laboral, gairebé podria assegurar que és una garantia d'èxit per aconseguir els objectius de qualsevol projecte i servei, i estic segura que ofereixen qualitat.

És molt difícil concretar indicadors perquè els hem de trobar nosaltres mateixos. Tanmateix, la meva intenció era donar unes pistes des de l'experiència de Drecera.

No vull oblidar-me de la necessitat de marcar uns indicadors, encara que no siguin adequats, en el pla econòmic.

Tot això significa voler millorar, treballar per a una millora contínua, no només perquè ens diguin com ho fem de bé, sinó perquè ens importa la manera com duem a terme la nostra tasca educativa.

Finalment, m'agradaria donar uns quants consells per a aquelles persones que voldrien iniciar una feina d'implantació d'un sistema de qualitat de processos de treball:

- *Tenir-ho clar*
- *Buscar un expert/a que us ajudi.* Arribats a aquest punt, us aconsello que demaneu diferents pressupostos, el currículum de l'expert/a que demostrï que han fet la mateixa tasca per a d'altres empreses del mateix sector i amb serveis semblants als vostres. No tingueu vergonya, sinó en pagareu les conseqüències. Heu d'estar convençuts que no fareu córrer la gent per res.
- *Aconseguir recursos econòmics*
- *Analitzar l'organització*
- *Implicació i compromís* per part de la direcció
- *Que la direcció iniciï un pla formatiu adequat*
- *Comunicació* des del principi i contínuament amb la resta de professionals, amb l'objectiu d'aconseguir la implicació de tothom. No us oblideu que serà un fracàs si no s'aconsegueix que el projecte sigui de tothom, que tothom assumeixi les seves responsabilitats.
- *Estructurar el mateix sistema de qualitat.* En aquest punt recordo: simplificació, simplicitat i molt sentit comú. No ha de servir per complicar-vos la vida sinó per augmentar l'efectivitat, l'eficàcia i l'agilitat.
- *Implantació*
- *Escollir l'empresa certificadora*
- *Certificació*, i finalment aquí comença el millor

- *Mantenir-lo* perquè sigui realment útil.

---

Aquest projecte s'ha dut a terme amb el recolzament de la Comunitat Europea.

El contingut d'aquest projecte no reflecteix necessàriament les opinions de la Comunitat Europea, ni implica cap responsabilitat per part seva.