
La gestió de la qualitat en l'acció socioeducativa

La gestión de la calidad en la acción socioeducativa

En la actualidad es imprescindible plantearse la calidad de los servicios que se ofrecen a la ciudadanía. A cualquier servicio público hay que exigirle eficacia y excelencia. Organismos y profesionales que intervienen en la acción socioeducativa, tienen una gran preocupación por la calidad. Estimular la gestión de la calidad interna de los servicios potenciará el establecimiento de procesos, que permitirán introducir las mejoras necesarias, para dar respuestas a les demandas sociales.

Quality management in socio-educational action

Nowadays, the quality of the services offered to citizens is of the utmost importance. All public services must be efficacious and excellent. The organisations and professionals who participate in socio educational-action are greatly concerned with quality. Stimulating internal quality management of services will boost process building, and will make it possible to bring in the necessary improvements in order to cater to social demands.

Palabras clave:

Cultura de la calidad, Evaluación de la calidad, Excelencia, Organismo de evaluación, Plan de calidad

Key words:

Quality culture, Quality evaluation, Excellence, Evaluation organisation, Quality plan

Autora: Carme Panchón i Iglesias

Article: La gestió de la qualitat en l'acció socioeducativa

Referència: Educació Social, n. 21, pp. 10-23

Adreça professional: Facultat de Pedagogia. Universitat de Barcelona
Campus Vall d'Hebron
Passeig Vall d'Hebron, 171
08035 Barcelona

Introducció

La nova revisió de les normes europees, conegudes com a ISO 9001:2000, sobre sistemes de gestió de qualitat és la que ha aportat més claredat a la possibilitat de poder comptabilitzar les activitats del sector públic dins el marc general del model EFQM d'Excel·lència¹.

És al llarg de la dècada dels noranta quan es comença a iniciar el procés d'avaluació de la qualitat dins el sector de les organitzacions i dels serveis públics. A la majoria de països europeus amb més tradició avaluativa, l'avaluació de la qualitat no és solament una exigència per part d'alguns dels sectors de la societat sinó un objectiu a aconseguir des de les mateixes administracions públiques.

S'ha constatat que cal passar de les formes tradicionals d'entendre el funcionament dels serveis de l'administració, a la necessitat d'introduir un canvi pel que ha de ser un funcionament correcte. Hom espera que hi hagi un seguiment i uns resultats des de la perspectiva de la intervenció i des de la perspectiva de la utilitat de la intervenció.

Adequació a les necessitats

Alguns dels directius de les empreses que van ser guanyadores per les seves pràctiques empresarials l'any 2000, a la Conferència de Guanyadors que es va celebrar el 25 d'abril de 2001 a Saragossa, expressaven les característiques de les seves empreses i la gestió que els havia portat a aconseguir aquests premis. De les seves paraules s'extreuen arguments importants, també reconeguts en altres àmbits d'actuació i fàcilment generalitzables. Alguns dels comentaris giraven entorn a: recollir idees creatives i poc convencionals; la motivació del personal en el procés de canvi; el paper fonamental del lideratge; les persones de l'organització és l'actiu més important; l'autoavaluació ha ajudat a resoldre problemes; els sistemes de qualitat han de ser iguals en el sector privat i en el sector públic, entre d'altres. Aquests són considerats elements claus per estar preparats i poder oferir respostes adequades i aconseguir la satisfacció dels clients "veritable motiu de la seva activitat"².

El *Plan de Calidad para la Administración General del Estado*, ha posat en marxa un conjunt d'actuacions: l'aprovació d'un Reial Decret pel que s'estableixen i es regulen les *Cartas de Servicios* en l'Administració General de l'Estat³, la creació dels *Premios a las Mejores Prácticas* i del *Premio a la*

*Calidad en la Administración General del Estado*⁴, la *Guía de Autoevaluación para la Administración Pública*⁵. Es pot considerar que la sensibilitat per aquest tema des de l'Administració Central comença a fer-se evident en el moment que veu necessari endegar cursos de formació per als empleats públics (1995). En aquest sentit, la *Secretaría de Estado para la Administración Pública*, imparteix cursos de formació en matèria de gestió de la qualitat a diferents administracions públiques.

Llibre blanc per a la millora dels serveis públics

També posa en marxa un conjunt de seminaris i trobades tècniques, amb la participació de diferents sectors: funcionaris, sindicats, representants de comunitats autònomes, representants d'ajuntaments, professorat universitari, etc. que tenen com a resultat *El libro blanco para la mejora de los servicios públicos. "Una nueva Administración al servicio de los ciudadanos"* (2000). Aquest llibre blanc pretén analitzar els reptes actuals d'una administració pública al servei dels ciutadans, exposar les polítiques i estratègies, definir una nova política de direcció i desenvolupament de les persones i establir un conjunt de compromisos amb diferents accions, marcant un calendari i uns òrgans responsables per a la seva consecució⁶.

Les principals directrius per a la confecció d'aquest llibre blanc són, per una part, tot el model EFQM d'excel·lència, d'innovació i aprenentatge, que considera d'una banda un conjunt d'agents facilitadors del model (lideratge, persones, política i estratègia, aliances i recursos, processos) i d'altra banda els resultats (resultats en les persones, resultats en els clients, resultats en la societat, resultats clau). Per altra part el llibre blanc incorpora alguns dels principis fonamentals de la *Ley de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado*, com són: la descentralització funcional, l'eficàcia, l'eficiència, la responsabilitat per la gestió, el servei als ciutadans, entre altres.



Avaluació dels serveis

La consolidació d'un Estat democràtic, l'expansió del sistema de benestar social i la seva evolució en els últims anys han augmentat de manera extraordinària les demandes. En els darrers anys el conjunt de serveis ha hagut d'adequar-se als grans canvis que s'han anat produint en la nostra societat. És imprescindible, per tant, plantejar-se la qualitat dels serveis que s'estan oferint a la ciutadania i fer una anàlisi en profunditat i intentar trobar solucions als nous reptes tant del present com del futur.

S'ha de fer un replantejament dels serveis que s'estan oferint i posar en primer terme aquesta gran preocupació per la qualitat i la responsabilitat que tenen tots els organismes que intervenen en els diferents programes i projectes d'intervenció socioeducativa. Hi ha interrogants als quals s'ha de trobar una resposta: què han de fer els serveis?, com s'han d'articular el conjunt de recursos existents?

El primer pas que s'hauria de fer és el d'avaluar els serveis i els recursos dels quals es disposa en l'actualitat, per a poder respondre a les necessitats dels ciutadans i de les ciutadanes. L'avaluació permetrà detectar aquells punts forts que s'han de continuar reforçant i els punts febles que cal millorar.

En definitiva, l'objectiu bàsic de qualsevol avaluació, és potenciar l'establiment de processos que permetin introduir les millores necessàries per a donar respostes a les demandes socials. Per fer realitat el canvi, la millora de la qualitat i finalment la innovació, aquest procés reclama la participació de tots els agents implicats.

Les noves orientacions en avaluació permetran retre comptes i tenir justificacions per aconseguir un finançament adequat. Aquestes noves orientacions (*new public management*) parteixen de la necessitat d'introduir indicadors de rendiment, estàndards i índex de qualitat, quadres de comandament, entre d'altres. Tots aquests elements resulten imprescindibles per a determinar i homogeneïtzar paràmetres que permetin la comparació. Un exemple que il·lustra el treball amb estàndards de qualitat és el desenvolupat per The Child Welfare of Amèrica (CWLA). Aquesta organització porta des dels anys 50 treballant en l'establiment d'estàndards de qualitat en matèria de protecció a la infància per a garantir una pràctica de qualitat en el sistema de protecció a la infància. Treballar amb aquests estàndards permet comparar la situació que s'està donant amb la situació que es considera més adequada per als nens/es i les seves famílies i valorar l'extensió de la intervenció que s'estigui realitzant segons que s'aproximi o es desviï de la pràctica més desitjable. Aquests estàndards no suposen implicació de control o regulació, sinó que reuneixen l'experiència col·lectiva dintre del camp social per a donar suport al treball de cada organització tant pública com a entitats sense ànim de lucre⁷.

L'objectiu bàsic de qualsevol avaluació, és potenciar l'establiment de processos que permetin introduir les millores necessàries per a donar respostes a les demandes socials

Cultura de la qualitat dels serveis públics

A qualsevol servei públic cal exigir-li eficàcia i excel·lència. Un dels objectius claus de l'avaluació és estimular la gestió de la qualitat interna dels serveis i promoure una *cultura de la qualitat*. Els Standards for Accreditation publicats pel Council on Accreditation of Services for Families and Children, Inc. (COA) representen un altre exemple de quins són el conjunt de requisits que han de complir l'administració, agències, serveis, etc., en matèria de protecció a la infància.

Promoure una cultura de la qualitat comporta canvis en la forma d'entendre la gestió i les relacions per part de les administracions responsables

Promoure una cultura de la qualitat comporta canvis en la forma d'entendre la gestió i les relacions per part de les administracions responsables. Es requereix un model organitzatiu que pugui produir serveis, tant de prevenció com d'intervenció, d'acord amb les necessitats detectades.

Un model organitzatiu que consti tant d'un equip de direcció com de diferents estructures de suport de caràcter professional, tècnic i administratiu. Aquest model ha d'assegurar un bon funcionament amb control que permeti l'autonomia dels serveis. El control ha d'incloure tant l'avaluació dels resultats com dels procediments i els processos d'intervenció. Endegar un procés avaluador sempre ha de tenir, com un dels seus objectius fonamentals, la millora de la qualitat dels serveis que s'ofereixen.

Introduir el concepte de qualitat implica, alhora, desenvolupar una cultura de l'avaluació que no es troba exempta d'alguns punts febles i fins i tot de contradiccions. Dels diferents tipus d'avaluació: avaluació temàtica (anàlisi de la qualitat d'un determinat estudi), avaluació de programa (la qualitat de les diferents activitats d'un programa), avaluació institucional (totes les activitats d'una institució), avaluació d'auditoria (punts forts i febles dels mecanismes de qualitat establerts per una institució), avaluació d'acreditació (a partir d'uns estàndards predefinits), s'ha de seleccionar el model d'avaluació més adient per a detectar els possibles punts febles que poden posar parany a la prioritat dels serveis públics en l'actualitat que ha de ser *la capacitat d'adaptació als constants canvis*.

Una bona organització ha de potenciar la capacitat de gestió i, alhora, la investigació

Malgrat la pressió dels governs, la pressió dels usuaris i dels recursos dels quals es disposa, s'ha de triar el model d'avaluació que permeti de manera regular, amb mecanismes interns i externs, garantir la millora de la qualitat del servei que s'ofereix.

Els requisits previs per anar endavant en aquesta cultura avaluativa han de partir, primer de tot, per definir l'espai propi de treball i una metodologia d'intervenció que permeti desenvolupar una bona organització. Una bona organització ha de potenciar la capacitat de gestió i, alhora, la investigació. A l'afirmació segons la qual les organitzacions han de ser capaces d'adaptar-



se als canvis constants de la societat i de les seves expectatives es demana, sota aquesta perspectiva que acabem d'esmentar, la definició d'unes polítiques de benestar i de protecció social clarament definides i actualitzades, integrades en un sistema que cerca el benestar i la qualitat de vida dels ciutadans i ciutadanes al llarg de tot el cicle vital de la persona.

Recursos per a una bona política social

Per a donar resposta a vells problemes que es manifesten de manera diferent o a noves necessitats derivades de la poca formació i desenvolupament personal, de les noves tecnologies de comunicació, de la globalització, del nivell socioeconòmic professional, etc., hi ha d'haver la voluntat política de destinar recursos al desenvolupament i al benestar humà.

En aquest sentit el Comitè Econòmic i Social de la Unió Europea en la comunicació sobre: *Politiques sociales et de l'emploi; un cadre pour investir dans la qualité*, destaca que dintre del model social europeu la qualitat es troba com a punt central. La qualitat reflecteix el desig, no només de defensar normes mínimes per a promoure la millora de la situació dels seus ciutadans, sinó una divisió més equitativa del progrés. La qualitat de la política social implica un nivell òptim de protecció social, de bons serveis socials, accessibles a totes les persones a Europa, oportunitats reals per a tothom i la garantia de poder gaudir de tots els drets fonamentals i socials.

Passar a considerar-se un servei públic, que forma part d'una estructura més àmplia que és un sistema de serveis socials o una xarxa de serveis socials de responsabilitat pública, és un canvi de concepte important i un element estratègic per a introduir la cultura de la qualitat. Passar de considerar-se un servei, un àrea que depèn d'una administració local, autonòmica o estatal a considerar-se un servei públic amb la necessitat de desenvolupar al mateix temps un sistema de planificació i control avaluatiu que dirigeixi el servei (el sistema de serveis) és el preàmbul d'introducció a la Qualitat.

Principis de gestió per avaluar la qualitat de la intervenció socioeducativa

Quins són, doncs, els principis de gestió que inspiren les normes europees d'avaluació de la qualitat i la seva possible aplicació als programes d'intervenció socioeducativa? Creiem que aquests principis són els mateixos principis de gestió que inspiren les normes europees de gestió de la qualitat en general, que tenen la seva concreció en la planificació, el control, la presa de decisions i que permeten passar de la qualitat a la qualitat total i excel·lència. Són els següents:

- organització enfocada al client
- lideratge
- participació del personal
- enfocament al procés
- enfocament del sistema cap a la gestió
- millora contínua
- enfocament objectiu cap a la presa de decisions
- relació mútuament beneficiosa amb l'organització.

Una organització necessita demostrar la seva capacitat de proporcionar de forma coherent resultats que satisfacin les necessitats del client

Una organització necessita demostrar la seva capacitat de proporcionar de forma coherent resultats que satisfacin les necessitats del client. Qualsevol organització aspira a augmentar la satisfacció del client, per tant ha de ser capaç de recollir les necessitats presents i poder detectar les necessitats emergents. El lideratge és un dels principals elements, un dels agents facilitadors de tot el procés de millora, amb la implicació del conjunt de persones. Aconseguir la motivació del personal i que les seves capacitats estiguin a disposició del projecte, treballant en un enfocament basat en el procés, és una de les missions dels líders. Per altra banda, identificar, entendre i gestionar els processos interrelacionats com un sistema contribueix sens dubte a la millora contínua, que és un objectiu permanent.

En el conjunt de normes europees d'avaluació de la qualitat i la seva aplicació a diferents programes, existeix una descripció normalitzada de cadascun d'aquests vuit principis.

Per tot el que acabem d'exposar podem dir que en l'actualitat hi ha un marc de referència general, sobretot a escala europea i estatal, que recull els reguladors marc, fonamentant l'organització i la funcionalitat de l'Administració que ha de possibilitar l'aplicació de tots els principis i garanties. A partir d'aquest marc general s'ha de poder arribar a un major grau de concreció i poder definir projectes, on quedin exposats els criteris i orientacions que fonamenten el model d'intervenció d'un Servei a partir dels



recursos que ofereix. En aquests recursos es troben les organitzacions que depenen d'ell mateix (a escala pròpia, a escala de col·laborador), i és en el seu projecte específic on s'hauran d'incorporar les premisses que es contemplen en el projecte marc.

Recomanacions del llibre blanc de la política social europea

En aquests moments podem afirmar que hi ha una munió de recomanacions, que com a descripció general fàcilment es pot estar d'acord però el que és més difícil és que aquestes línies generals arribin a formar part d'una metodologia d'intervenció concreta, susceptible de fer un seguiment en tots els processos que es generen. Només a tall d'exemple, i per tal que cadascú de nosaltres pugui fer la seva anàlisi particular, de les recomanacions que es fan en el llibre Blanc de la política social europea:

- Treballar per la consolidació d'un model ampli de protecció social, des d'una visió integradora de la persona.
- Fer les intervencions sota criteris d'eficàcia i eficiència buscant la millora de la situació
- Potenciar la implicació de tots els agents en la lluita contra l'exclusió, fonamentant l'ús d'eines per a la coordinació d'actuacions en situacions complexes.
- Augmentar la capacitat investigadora en l'àmbit social, millorant els mecanismes de recollida d'informació des de perspectives més operatives i amb tecnologies modernes.

Amb aquestes línies marc, poques administracions i organitzacions poden estar en desacord, però com es tradueixen a l'acció socioeducativa concreta en els diferents serveis d'una xarxa de serveis públics? Al nostre entendre, aquesta és encara una tasca pendent de realitzar que representa el veritable canvi per a la ciutadania.

Nosaltres, a partir de la reflexió dels possibles beneficis derivats dels principis de gestió de la qualitat, dels principis marc dels llibres blancs i de la seva

utilització us proposem algunes consideracions sobre aquests *principis bàsics en l'acció socioeducativa*. Algunes d'aquestes reflexions van ser presentades públicament en el darrer congrés de l'AIEJI, sobre ètica i qualitat en l'acció socioeducativa, on es va reflexionar sobre la idea de la qualitat dels serveis socioeducatius.

Sembla que hi ha una confluència d'opinions en què es necessita reflexionar sobre l'actual sistema de serveis socials, on queden emmarcats la majoria de programes i projectes d'intervenció socioeducativa. És indispensable incorporar altres conceptes, altres punts de mira, que permetin parlar de programes integrats dins un sistema de serveis de responsabilitat pública per a la qualitat de vida dels ciutadans i ciutadanes.

S'ha de garantir una gestió racionalitzada, adient i un ús rendible dels recursos. S'han d'obtenir els rendiments més elevats als recursos existents i permetre la creativitat en el creixement dels recursos i a trobar formules que assegurin una intervenció eficaç, ràpida i preventiva. Amb la gestió es pretén posar ordre per anar endavant i oferir un servei més accessible i unes respostes adequades a les necessitats actuals i a les necessitats futures.

S'han de potenciar els serveis de proximitat. Els serveis de proximitat disposen d'un coneixement més proper dels problemes, de les necessitats i de les millors solucions possibles per a les persones.

Sistema de serveis amb capacitat d'anticipar-se als problemes

Una organització enfocada al client vol dir, sobretot, un sistema de serveis que tingui la capacitat per anticipar-se als problemes

En aquest context una organització enfocada al client vol dir, sobretot, un sistema de serveis que tingui la capacitat per anticipar-se als problemes. Un sistema de serveis que tingui una organització i una metodologia de treball que assegurin la qualitat, l'eficiència, l'eficàcia i l'equitat de les seves actuacions. Unes respostes adequades, és a dir, que són d'utilitat per a algú i unes respostes de qualitat, és a dir, la feina ben feta, són el producte d'una organització que compta amb suport i lideratge polític. Funcionant coordinadament i amb una planificació dels òrgans de govern, òrgans de gestió i òrgans tècnics s'aconseguirà proporcionar aquesta resposta adequada i de qualitat.

En aquest procés el conjunt de professionals i la seva col·laboració són una de les claus d'èxit. De la voluntat i de la capacitat dels professionals depèn gairebé tot. El diàleg, la comunicació i la consulta entre totes les parts que intervenen en qualsevol programa, compartir responsabilitats, fomentar la responsabilitat col·lectiva, la transparència, etc., formen part del vocabulari de la qualitat.



També són paraules d'aquest vocabulari, la capacitat d'autocrítica, la solidesa dels principis ètics que representa, la flexibilitat, la recerca de recursos imaginatius, fomentar el treball en equip, innovar les pràctiques professionals, el desenvolupament professional, la reprofessionalització, la motivació, entre d'altres.

El diàleg, la comunicació i la consulta entre totes les parts que intervenen en qualsevol programa, formen part del vocabulari de la qualitat

Participació, coordinació i responsabilitat en la intervenció socioeducativa

És imprescindible que els professionals de la intervenció socioeducativa tinguin un reconeixement explícit del seu treball i dedicació. Per tal que la seva acció professional pugui assolir uns resultats positius necessita inserir-se en un sistema en què conjuntament amb el suport i lideratge polític pugui comptar amb un desenvolupament tècnic i de la gestió així com dels recursos. Es tracta, en definitiva, de poder aconseguir que el conjunt de professionals se sentin part integrant d'un servei públic que s'assenta sobre els principis de participació, de coordinació, de col·laboració i de responsabilitat.

Si ens plantejem les perspectives de futur hem de tenir molt presents diferents factors que d'una o altra manera hem estat esmentant al llarg d'aquesta exposició. Cal fer prevaler l'educació, ja que a partir de la promoció de l'aprenentatge es desenvoluparan noves capacitats d'adaptació als ràpids canvis que es produiran en la nostra societat. Un sentiment profund de solidaritat, de cooperació, de cohesió social acompanyat d'una bona formació permetrà molta més adaptabilitat a fenòmens com la globalització, globalització econòmica i globalització dels problemes, a l'evolució de l'economia i a les exigències del món del treball.

Una societat i uns poders públics que treballin per a la formació, el desenvolupament humà i per a la justícia, per a la supressió d'obstacles polítics, culturals i socioeconòmics que dificulten la integració social. Conjuntament amb més sectors de la població que lluiten contra l'exclusió social, l'atur i la concentració de la informació i el saber.

Reptes de futur

Per aquest futur immediat s'han de crear programes capaços de superar els reptes que comporten els canvis radicals en la societat. S'han de posar en marxa estratègies apropiades de planificació i anàlisi de les polítiques. Cal buscar solucions adequades als principals problemes fent de la planificació un instrument indispensable previ a la intervenció. Una planificació que permeti un cert nivell de centralització en la presa de decisions i un cert nivell autònom, mitjançant incentius a partir d'establir "plans concrets" (*plans específics, plans integrats,*) on quedin reflectits els compromisos, les responsabilitats, els terminis, entre tots els agents que participen en el sistema. En definitiva, una planificació que permeti atendre millor les diversitats.

Una gestió pública eficaç que permeti retre comptes a la societat, que pugui influir sobre el model de finançament, que pugui donar resposta a curt termini i incorporar polítiques a llarg termini.

Cercar una diversificació de les fonts de finançament. Sense deixar de banda el paper dels Estats, que és essencial per al finançament dels serveis socials, s'han de trobar i fomentar noves fonts de finançament. Cal fomentar el suport de la societat i cercar formules de participació dels sectors privats de l'economia. Crear un organisme d'avaluació independent que pugui garantir sistemes transparents d'avaluació de la qualitat, seguint les recomanacions existents. Un organisme d'avaluació independent que pugui ajudar en l'elaboració d'instruments i pautes per avaluar de forma sistemàtica els serveis socials i les seves accions socioeducatives. Que pugui posar en marxa programes pilot per a establir la metodologia més adequada que posteriorment podrà crear propis processos d'avaluació a escala local, autonòmica o estatal. Un possible exemple d'aquest organisme d'avaluació independent, podria ser una Agència per a la Qualitat del Sistema Català de Serveis Socials.

Com ja hem exposat anteriorment, l'evolució futura de les necessitats, de les problemàtiques i consegüentment de les demandes de la societat pot modificar el perfil dels usuaris i dels serveis. En aquest sentit, una altra proposta consisteix en crear observatoris per a controlar els canvis socials imminents. Observatoris que proporcionin dades per a poder orientar les polítiques i les inversions.

Per últim, un altre repte de futur consisteix en potenciar xarxes de cooperació entre professionals i xarxes ciutadanes. Entre els nombrosos beneficis que ens aporten les xarxes, volem destacar que són tant un mitjà per a tenir accés a la intercomunicació arreu del món com per a enfortir i potenciar les relacions amb l'entorn més proper. És un repte revitalitzar la participació ciutadana i crear nous espais per al diàleg i per a la cooperació entre tots els sectors de la comunitat.

Un altre repte de futur consisteix en potenciar xarxes de cooperació entre professionals i xarxes ciutadanes

Carme Panchón i Iglesias

Professora titular de Pedagogia de la Inadaptació Social



La gestió de la qualitat: diagnòstic, planificació, aplicació i avaluació 1

AVALUACIÓ

- Serveis i recursos disponibles - Adequació a les necessitats
- Indicadors de rendiment, estàndards i índex de qualitat, quadres de comandament, etc.

seguiment dels resultats
des de la perspectiva:

de la intervenció

de la utilitat de la intervenció

CULTURA DE LA QUALITAT

- Model organitzatiu que pugui produir serveis, tant de prevenció com d'intervenció, d'acord amb les necessitats detectades.

Funcionament amb control
que permeti l'autonomia
dels serveis

avaluació dels resultats

avaluació dels procediments i
els processos d'intervenció

- La prioritat dels serveis públics en l'actualitat ha de ser
"la capacitat d'adaptació als constants canvis"

SERVEI PÚBLIC

- Que forma part d'una estructura més àmplia que és un sistema de serveis socials o una xarxa de serveis socials de responsabilitat pública

PRINCIPIS DE GESTIÓ

- organització enfocada al client
- lideratge
- participació del personal
- enfocament al procés
- enfocament del sistema cap a la gestió
- millora contínua
- enfocament objectiu cap a la presa de decisions
- relació mútuament beneficiosa amb l'organització

La gestió de la qualitat: diagnòstic, planificació, aplicació i avaluació **2**

Organització orientada als clients

programes integrats dins un sistema de serveis de responsabilitat pública per a la qualitat de vida dels ciutadans i ciutadanes

coordinació i
planificació dels
òrgans de govern,
òrgans de gestió i
òrgans tècnics

- gestió racionalitzada
- ús rendible dels recursos
- servei més accessible
- respostes adequades a les necessitats
- potenciar els serveis de proximitat
- capacitat per anticipar-se als problemes
- una organització i una metodologia de treball que assegurí la qualitat, l'eficiència, l'eficàcia i l'equitat de les seves actuacions

Perspectives de futur

- prioritzar l'educació
- solidaritat, cooperació, cohesió social
- lluita contra l'exclusió social, l'atur i la concentració de la informació i el saber
- planificació política orientada a l'atenció a la diversitat
 - ↗ centralització
 - ↘ autonomia
- noves fonts de finançament (s.públic/ s.privat)
- organisme d'avaluació independent
- observatoris d'actualitat social
- xarxes de cooperació i participació ciutadana



- 1 El model proposat es pot consultar a la pàgina web de la pròpia entitat.
www.efqm.org/new_website/
- 2 Holger Rudau (BFG BANK); Simo Salminen (NOKIA); Andrew Geddes (AOX INLAND REVENUE); Alfred Juriga (OPEL HUNGRIA) (2001). *Conferencia de Ganadores de Zara goza. Ganadores de los Premios Europeos a la Excelencia Empresarial 2000*. Club de Gestión de la Calidad.
- 3 *Cartas de Servicios en la Administración General del Estado*. Totes les organitzacions de l'Administració de l'Estat han d'elaborar aquesta Carta de Serveis, on a partir del marc de referència legal, han de declarar públicament els serveis que ofereixen i els compromisos referents als estàndards de qualitat, així com els diferents dispositius de seguiment i avaluació.
- 4 La creació d'aquests premis reconeixen les iniciatives de millora seleccionades per cada Ministeri i també l'organització pública que es distingeixi especialment en l'increment de la qualitat dels seus serveis.
- 5 Programa d'implantació de l'autoavaluació segons el model EFQM (Model Europeu de Gestió de Qualitat).
- 6 El libro blanco para la mejora de los servicios públicos. «Una nueva Administración al servicio de los ciudadanos» (2000).
- 7 Child Welfare League of America (2001). CWLA Standards of Excellence for the Management and Governance of Child Welfare Organizations. Washington (USA).
- 8 Unió Europea. Communication de la Commission au Conseil, au Parlement Européen, au Comité Économique et Social et au Comité des Régions. "Politiques sociales et de l'emploi: un cadre pour investir dans la qualité". COM(2001) 313 final.
- 9 Jean-Philippe Cattin i Carla Teunis (2001). "Indicadors de qualitat i intervenció socioeducativa". XV congrés mundial AIEJI-III congrés estatal de l'educador social.
Carme Panchón i Arlin Ness (2001). "La gestió de la qualitat: diagnòstic, planificació, aplicació i avaluació". XV congrés mundial AIEJI-III congrés estatal de l'educador social.
López Aguilar, M. "La gestión del conocimiento en el nuevo milenio". A: www.clubcalidad.es