

Eines per a l'avaluació de la qualitat



Herramientas para la evaluación de la cualidad

Presentación de un conjunto de herramientas que permiten recoger y analizar datos que ayuden a poner en marcha mejoras en las instituciones a partir de la evaluación realizada. Evaluar la calidad conlleva necesariamente medir. Sin medidas no se pueden establecer comparaciones y la evaluación resultante será muy imprecisa. En el artículo se exponen las razones que las justifican. Son los profesionales implicados en los procesos quienes tienen que intervenir directamente en la definición de las medidas necesarias, en los factores críticos de éxito y en los puntos débiles del proceso. Las medidas tienen que servir para conocer las necesidades de los usuarios, midiendo aquello que está relacionado con los efectos finales, con los objetivos de la intervención.

Tools for quality assessment

The presentation of a set of tools that make it possible to collect and analyse data that help to implement improvements in institutions on the basis of the evaluation carried out. Quality assessment entails measuring things. If there are no measurements it is impossible to establish comparisons, and any subsequent evaluation will be very imprecise. The article explains the reasons justifying this. It is the professionals who are involved in the processes that have to intervene directly in defining the necessary measurements, critical success factors and the process's weak points. The measurements must help to ascertain user requirements, by measuring everything related to final effects, to the objectives of the intervention.

Palabras clave:

Intervención socioeducativa, Definir, Evaluación, Identificación, Medir

Key words:

Socio-educational intervention, Define, Evaluation, Identification, Measure

Autores: Maite Marzo i Sandra Montané

Article: Eines per a l'avaluació de la qualitat

Referència: Educació Social, n. 21, pp. 111-126

Adreça professional: Institut de Formació (FPT) – (URL)

Carolines, 10
08010 Barcelona
Tel: 93 415 25 51
Fax: 93 218 65 90
E-mail: mmarzo@peretarres.org
smontane@telefonica.net

Introducció

En aquest últim article, volem presentar un conjunt d'eines que permeten recollir i analitzar dades que ens portin a engregar millores en la institució a partir de l'avaluació realitzada. Presentarem també una bibliografia interessant i un conjunt d'adreces d'internet que tenen la qualitat com a centre d'interès.

Avaluar la qualitat comporta necessàriament mesurar

Avaluar la qualitat comporta necessàriament mesurar. Sense mesures, no es poden establir comparacions, no es pot avaluar, excepte d'una manera general i imprecisa. Mesurar la qualitat exigeix crear un sistema de dades que tingui sentit en el paradigma de la qualitat, i identificar les dades que es volen i és necessari tenir en compte en el procés d'avaluació. Sempre que vulguem avaluar, el primer que caldrà fer és donar resposta a les següents qüestions bàsiques:

- Qui ha de mesurar?
- Per què cal mesurar?
- Què es vol mesurar?
- Quan cal mesurar?
- On cal mesurar?
- Com mesurar?

Els motius que justifiquen el fet de mesurar el funcionament d'una institució es poden resumir en quatre grans raons.

1. Mesura de les necessitats d'intervenció socioeducativa.

Perquè en una organització existeixi un alt nivell de Qualitat cal que aquesta avaluï les necessitats dels seus usuaris i, sobre la base d'aquestes, dissenyi el programa més adequat d'acció. Són els usuaris els qui donen sentit a la institució.

2. Mesura de les necessitats insatisfetes durant el procés d'intervenció socioeducativa.

Les expectatives dels usuaris no sempre són satisfetes; la percepció que tenen del *servei* rebut no correspon, en ocasions, a l'esperada, fet que provoca desajust entre el que es demana i el que es rep i dificulta, per tant, l'estat de satisfacció i el compromís dels usuaris en la mateixa intervenció socioeducativa.



3. Mesura de la discrepància entre el servei que ofereix la institució i el que realment es dona, per a conèixer les desviacions i analitzar els motius.

4. Mesura de les diferències entre la missió actual i la visió del futur. Aquesta mesura permet orientar la consolidació de la institució cap el futur atenent les noves demandes, les noves necessitats.

Per implantar sistemes de mesura cal començar per utilitzar aquells que siguin tècnicament fàcils d'aplicar, que generin bona acceptació i que tinguin efectes positius. Són els professionals implicats en els processos els qui han d'intervenir directament en la definició de les mesures necessàries, en els factors crítics d'èxit i en els punts dèbils del procés.

Cal recordar que les mesures que es realitzin ens han de permetre conèixer les necessitats dels nostres usuaris, i que hem de mesurar allò que està relacionat amb els efectes finals, amb els objectius de la intervenció.

Existeixen moltes eines que faciliten la mesura de dades, i que es poden agrupar en la següent classificació:

- Eines per a la recollida i anàlisi de dades
- Eines que permeten el control estadístic
- Eines que permeten trobar solucions als problemes
- Eines per a la millora dels processos

A continuació presentarem algunes d'aquestes eines que per les possibilitats d'aplicació i obtenció de dades que aporten i per experiència, considerem que són les més adequades en els contextos de l'acció social.

Cadascuna de les eines respon a la següent estructura:

- Què és?
- Per a què serveix?
- Qui hi participa?
- Aplicació de la tècnica

Cal recordar que les mesures que es realitzin ens han de permetre conèixer les necessitats dels nostres usuaris.

Hem de mesurar allò que està relacionat amb els efectes finals, amb els objectius de la intervenció

Eines per a la recollida i anàlisi de dades

Tempesta d'idees (*Brainstorming*)

Què és?

Tècnica emprada per a l'anàlisi i la solució de problemes, basada en l'estimulació d'un clima de creativitat i de comunicació que genera una llista d'idees a considerar.

Per a què serveix?

- Permet trobar el màxim d'idees que poden donar solució a determinats problemes.
- Potencia el treball en equip i fa que tots se sentin participants en la solució del problema.

Qui hi participa?

Es fa en grup, amb llibertat i sense estar sotmès a cap obligació o pressió.

Aplicació de la tècnica

1. Constituir un equip de persones implicades en l'enunciat del problema o en la seva solució.
2. Definir allò que es vol solucionar o millorar
3. Idear. Aportar idees. Totes són vàlides en un principi
4. Anotar i classificar les idees aportades pels participants segons les seves similituds
5. Avaluar i fer prevaler les idees
6. Actuar. Crear i aplicar els plans d'accions derivats de les idees aportades
7. Comprovar i avaluar les idees i millores aplicades (quantificar els resultats i comprovar l'eficàcia).

Diagrama de Pareto

Què és?

És la representació gràfica, mitjançant Diagrames de Barra, que permet establir la relació entre els efectes i les causes, i fer prevaler els problemes.



Tècnica que permet identificar les causes més importants que provoquen els efectes (problemes, errors). En la majoria de les institucions només el 20% dels problemes ocasionen el 80% del grau d'incompliment o insatisfacció del servei. És a l'entorn d'aquest 20% que cal dedicar i anteposar tots els esforços.

Per a què serveix?

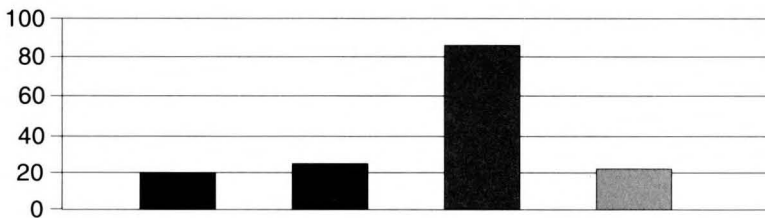
Permet identificar les causes més importants; un nombre reduït de causes són responsables de la gran part del problema. De vegades, una gran quantitat de petits problemes absorbeixen grans esforços per part de la institució, i d'altres, els mínims, els quals gairebé no es contemplen, provoquen importants desajustos de més importància.

Qui hi participa?

El responsable de recollir les dades per a després treballar-les estadísticament i confeccionar el diagrama de Barres.

Aplicació de la tècnica

1. Definir allò que es vol solucionar o millorar, i recollir les dades
2. Tabular la informació per a calcular la freqüència de cadascuna de les causes
3. Construir un diagrama de barres on apareguin les causes per ordre creixent de freqüència.



4. Afegir la informació relativa a l'estudi realitzat.

Enquestes/ Qüestionaris

Què és?

Es tracta d'una eina que permet recollir i mesurar dades subjectives, en especial actituds i opinions d'un conjunt de subjectes.

Per a què serveix?

Les dades recollides permeten valorar globalment magnituds/atributs/valors identificats pels subjectes des de la seva perspectiva individual, obtenir informació referent a les característiques del grup enquestat, i verificar la hipòtesi que l'avaluador s'havia plantejat en el moment de realitzar la recollida de dades.

Qui hi participa?

És recomanable fer-ho entre dos o tres persones implicades en el procés a avaluar per tal d'identificar allò que exactament es vol conèixer.

Aplicació de la tècnica

1. Concretar la situació en la qual es vol passar el qüestionari. Cal decidir la naturalesa de la informació buscada (exploratori, descriptiva o explicativa), les fonts d'informació que es poden utilitzar, la mostra a la qual es vol passar el qüestionari i les condicions de la seva aplicació.
2. Identificar i definir les dimensions que defineixen la qualitat en el context que volem avaluar des de la perspectiva de l'usuari. És recomanable consultar investigacions i literatura de la temàtica a avaluar per orientar la identificació de les dimensions de la qualitat.
3. Confeccionar el qüestionari. Implica la determinació de les preguntes (de caràcter neutre), la selecció del format de les respostes (preguntes obertes/ preguntes tancades) i la redacció del text que acompanya les preguntes.
4. Seleccionar les preguntes del qüestionari i redactar el model definitiu. Cal eliminar les preguntes repetides, reagrupar-les per dimensions de la qualitat, i acotar-ne el nombre per a no generar cansament.
5. Administrar el qüestionari. Quan el qüestionari s'aplica en una entrevista, aquesta es pot fer de manera presencial o telefònica; si es passa en una enquesta, aquesta pot ser presencial o per correu.



6. Analitzar la informació que ha proporcionat el qüestionari i redactar l'informe, atenent el destinatari-lector, la inclusió de gràfiques i el resum del més significatiu.

Eines que permeten trobar solucions als problemes

Diagrama causa –efecte (*Diagrama d'Ishikawa*)

Què és?

És la representació gràfica, ordenada i sistemàtica que mostra la relació entre una característica d'un procés o situació (*efecte*) i els factors (*causes*) que hi contribueixen.

Tot problema és *efecte* d'una sèrie de *causes*, que hi influeixen d'una manera més o menys directa.

Per a què serveix?

- Fomenta la reflexió
- Posa de manifest de manera ordenada, quins són els factors que poden produir un efecte.
- Proporciona una relació de causes i facilita identificar-les, classificar-les per famílies i jerarquitzar les més probables.
- Cerca i aplica solucions
- Verifica resultats

Qui hi participa?

Es fa en grup, i cal que hi participin totes les persones implicades en el problema.

Aplicació de la tècnica

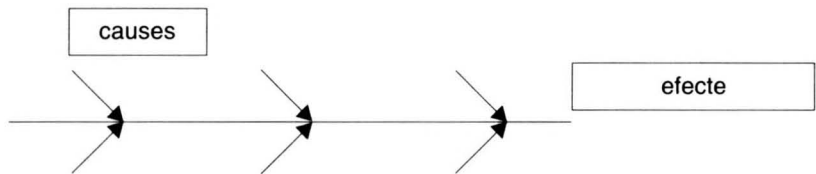
1. Constituir l'equip de persones amb un coneixement ampli del problema (des de tots els punts de vista).

2. Definir. Identificar l'efecte de manera clara i resumida

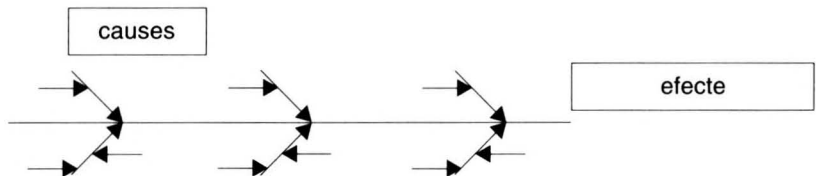


efecte

3. Identificar la relació de les causes primeres (recursos, persones, metodologia, material...)



4. Construir el diagrama i escriure les causes secundàries i terciàries



5. Escollir i Prioritzar. Seleccionar sobre les que es pugui actuar (facilitat, factibilitat, benefici, termini, cost, urgència o consens).

6. Planificar les accions per a eliminar o minoritzar les causes (mesures correctores). És recomanable construir un diagrama per les accions.

7. Actuar i comprovar l'eficàcia de les mesures adoptades. Esborrar del diagrama les causes que s'han eliminat amb les accions implementades.



Diagrama d'arbre

Què és?

EL diagrama d'arbre és una eina que permet dividir una temàtica en els seus components, un projecte en les activitats que el componen, o un problema en les seves causes i establir les interrelacions que hi ha entre aquestes.

Per a què serveix?

La utilització d'aquesta eina obliga a examinar la seqüència lògica i cronològica de totes les tasques, accions i/o fases, i insta a fer operatives aquelles que no estan ben definides i a jerarquitzar-les.

Qui hi participa?

Es fa en grup, i cal que hi participin totes les persones implicades en l'àrea, projecte i/o problema.

Aplicació de la tècnica

1. Definir la temàtica, projecte o problema que es vol abordar

2. Formular les preguntes que permeten començar a construir les *branques* de l'arbre (per què, quan, com...). L'enfocament de les preguntes ha de respondre a l'objectiu que es vol aconseguir en la construcció del diagrama d'arbre.

3. Incloure a l'*arbre* les diferents alternatives que donen resposta a les qüestions plantejades utilitzant la tècnica de *pluja d'idees*. Les propostes poden ser contradictòries, complementàries, o de diferent grau d'aplicació. Aquesta fase es repetirà tantes vegades com idees van sorgint a les qüestions plantejades de manera que es va aprofundint i concretant cada cop més el conjunt d'accions a contemplar per assolir l'objectiu marcat.

4. Reformular l'arbre en sentit invers al que s'ha construït per identificar si les diferents propostes realment donen resposta al punt d'inici o hi ha buits en el procés.

Eines per a la millora dels processos

Diagrama de fluxos (*Millora contínua de processos*)

Què és?

És la representació gràfica i sistemàtica d'un *procés* que permet identificar el punt inicial d'un *producte –insumo–*, el recorregut o tasques que afegeixen valor al *producte*, i el punt final *–resultat o producte–*.

Per a què serveix?

- Permet visualitzar pas a pas les tasques més importants d'un procés, acció i/o intervenció, i aquelles que no aporten valor (redundàncies i ineficiències). Les tasques que no aporten valor són generalment oportunitats de millora.
- Possibilita identificar i acotar l'inici i el final d'un procés, acció i/o intervenció, i parcel·lar de la forma més fragmentada possible el recorregut o passos intermedis.
- Exigeix a qui inicia el procés tenir en compte i complir els requeriments -expectatives- de qui *produeix*, de forma que aquest pugui satisfer alhora els requeriments dels seus *clients*.

Qui hi participa?

Es fa en grup i cal que hi participin totes les persones implicades en un procés.


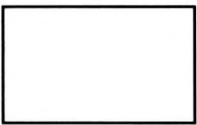
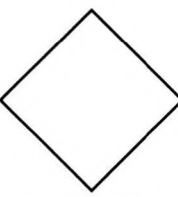
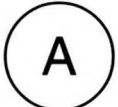

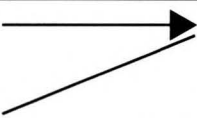

Aplicació de la tècnica

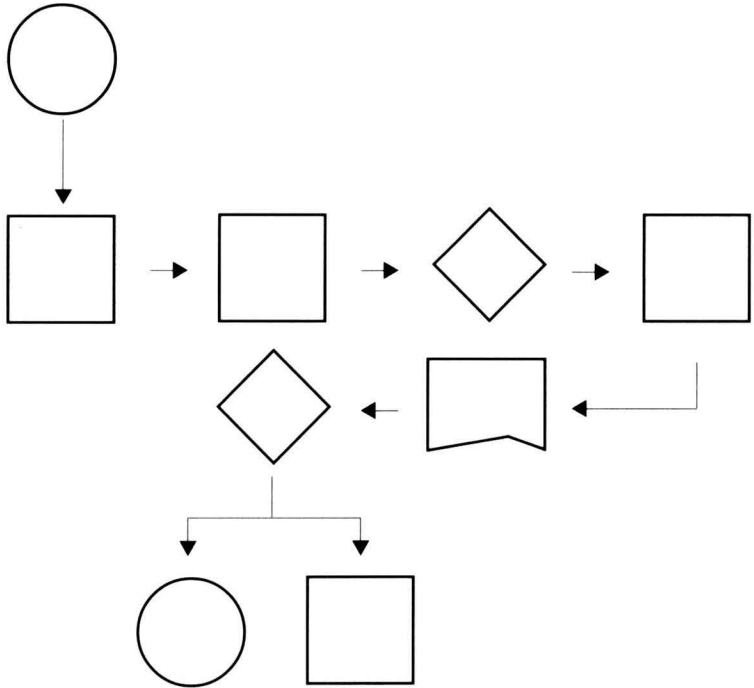
1. Seleccionar els requeriments clau per als clients (ex: puntualitat, sensibilitat, seguiment, bona informació...) i decidir el procés a millorar per satisfer-los. Els processos han de tenir un punt precís d'inici i de finalització, i cal verificar si és un procés o un subprocés.

2. Analitzar. Enumerar les tasques més importants del procés, elaborar un diagrama de flux del procés i mesurar les diferents tasques per a garantir la satisfacció dels requeriments del client.



Símbols per a elaborar un diagrama de flux

Símbol	Denominació	Explicació
	Cercle allargat	Indica els punts d'inici i finalització d'un diagrama de flux
	Caixa	Qualsevol tasca del diagrama de flux. Cada caixa ha de contenir una breu descripció de la tasca que es realitza.
	Rombe	Qualsevol punt de decisió. Cadascun dels rombes ha de contenir una pregunta que es pugui respondre amb <i>sí</i> o <i>no</i> .
	Connector	S'utilitza un petit cercle amb una lletra per a connectar una tasca del diagrama amb una altra
	Document	Una transferència o informació d'un document inicial
	Fletxa de zig-zag	Senyala una transferència de dades electròniques
	Fletxa recta	Assenyala la direcció del flux del procés



3. Mesurar. Recopilar dades de referència a l'entorn dels resultats del procés i/o identificar les deficiències (manca de procediments clars, temps excessiu, recursos malmesos, manca de formació, comunicació deficient, responsabilitats no clares) dels resultats del procés.

4. Millorar. Fixar les propostes de millora del procés i dur-les a terme. Cal identificar i fer prevaler les oportunitats de millora per tal de simplificar i millorar el procés.



Matriu d'anàlisi de les accions de millora

Descripció		Ponderació*				
Causa	Proposta de millora	Efectivitat	Cost	Factibilitat	Acceptació	Total**

*Escala de 1-5: 1cap; 2 alguna; 3 moderada; 4 alta; 5 molt alta

**Efectivitat x Cost x Factibilitat x Acceptació

5. Avaluar. Determinar l'impacte de les millores en el procés, estandarditzar-lo i verificar les millores implementades.

Donar a conèixer el nou diagrama de flux del procés analitzat.

Diagrama de fletxes

Què és?

Es tracta d'una eina senzilla per a planificar tasques. El diagrama es construeix utilitzant fletxes que representen les activitats d'un o més processos combinats.

Per a què serveix?

L'ús d'aquesta tècnica permet:

- Fer-se una visió de conjunt per a planificar el temps d'una manera més eficient.
- Oferir una imatge ràpida si falla una de les activitats del procés de les repercussions que té en el conjunt

- Mostrar quines activitats del procés es poden realitzar de manera paral·lela per assolir els resultats en un marge de temps més breu.
- Controlar aquelles activitats clau que permeten assolir els objectius en el moment adequat
- Identificar quina part/s del procés cal modificar en cas de voler fer una revisió a fons del procés

Qui hi participa?

Es fa en grup i cal que participin totes les persones implicades en un procés.

Aplicació de la tècnica

1. Elaborar una llista amb totes les operacions necessàries per assolir l'objectiu d'un procés.
2. Descriure i escriure cada operació o tasca en una cartolina de color
3. Ordenar de forma seqüenciada les cartolines sobre una taula. Revisar-les i completar-les si és necessari. Es poden anular cartolines repetides, de tasques repetides, o sumar aquelles que gairebé fan la mateixa acció, amb matisos. També es pot afegir alguna cartolina si es detecta algun buit en el procés.
4. Elaborar el diagrama de fletxes amb les cartolines sobre una gran fulla de paper. A cada cartolina li correspon una fletxa i una clau que la identifica (per exemple una lletra). Entre cadascuna de les accions es col·loca un cercle (node) amb un número que estableix l'ordre de seqüenciació.
5. Calcular i afegir el temps a cadascuna de les tasques. S'apunta sota cadascuna de les fletxes.



4. Símbols per a elaborar un diagrama de fletxes

Símbol	Denominació	Explicació
<p>7 dies</p>	Fletxa i temps	Tasques o activitats que cal realitzar per a completar un procés. A sota de cadascuna de les fletxes s'indica el temps de realització de la tasca
	Fletxa discontinua	Activitats que es realitzen de forma paral·lela, amb diferents tasques i temps, però que conflueixen en el mateix punt (node)
	Node	Assenyala la separació entre l'activitat anterior i la posterior. El número indica la seqüència de les accions.
	Decisió	Decisió que cal prendre en el moment de la mateixa execució entre dues alternatives. Del símbol neixen les dues alternatives.

Maite Marzo i Sandra Montané

Bibliografia

Chang, R. (1996), *Mejora continua de Procesos*, Serie para la Mejora de la Calidad. Ediciones Granica S. A. Barcelona.

Chang, R. (1996), *Satisfacer primero a los clientes internos*, Serie para la Mejora de la Calidad. Ediciones Granica S. A. Barcelona.

Municio, P. (2000), *Herramientas para la evaluación de la calidad*. Monografías escuela Española. Colección Gestión de Calidad . CISSPRAXIS S.A. . Barcelona

Tejada Fernández, J. (1997), *Grupo y Educación: Técnicas de trabajo y análisis*. Ediciones Librería Universitaria de Barcelona.
