

LA QUALITAT EN LA GESTIÓ I ATENCIÓ A PERSONES DISMINUÏDES PSÍQUIQUES. GAUTENA.

Ramón Barinaga Osinalde. Director de Gautena.

ÍNDEX

1. Introducció: Cap a quina qualitat ?
2. De l'aproximació intuïtiva als models estandarditzats cap a la gestió de la qualitat: ISO i EXCELÈNCIA.
3. Perquè s'acostuma a fer servir la ISO ?
4. La nostra opció per l'assegurament de la qualitat
5. Requisits documentals de la ISO
6. Riscs del procés
7. Avantatges del procés
8. Conseqüències de la seva aplicació
9. Millora contínua: cap a la qualitat de vida
10. Resum i conclusions

1. Introducció: Cap a quina qualitat ?

Bon dia. En aproximadament seixanta minuts, m'agradaria poder transmetre'ls el que és fonamental de la reflexió que venim portant a terme a Gautena sobre la qualitat i de la seva aplicació pràctica en la nostra organització. Per això, la meua intervenció, a partir d'una breu introducció a l'organització que represento i a la seva aproximació inicial a la qualitat, voldria situar-los en el procés seguit en la nostra aproximació a les metodologies estandarditzades cap a la gestió de la qualitat i, concretament, el sentit que hem donat a Gautena a la nostra opció, uns anys endarrera, per l'assegurament de la qualitat, exposant-los des del nostre punt de vista, els riscs, els avantatges i les conseqüències d'aquest procés, per a després passar a ensenyar-los com veiem avui la qüestió, quins passos estem donant i concloure amb un breu capítol de resum i conclusions.

Gautena és una associació de pares i mares de persones amb autisme i altres trastorns generalitzats del desenvolupament, que fou creada el 1978 a Gipuzkoa i que actualment, sota convenis amb la Administració Pública en les àrees d'educació, salut i serveis socials, gestiona programes de tractament, educatius, centres de dia, residències i programes d'oci i temps lliure, per a un conjunt de 200 famílies guipuscoanes, comptant per a tal afer, amb un equip de més de cent professionals.

Per entrar ja en matèria, començaré dient-los que Gautena, com probablement hagi estat el cas d'altres organitzacions, sempre va disposar d'un model cap a la qualitat, o almenys, d'una aproximació intuïtiva cap a la mateixa.

Aquesta aproximació consistia en entendre que la conjunció d'un bon model tècnic, acreditat i d'una gestió eficaç hauria de situar el nostre programa en un camí cap a la qualitat que fes possible un grau significatiu de qualitat de vida als destinataris dels seus serveis.

Aquest plantejament, coherent amb la missió de la nostra organització, d'aconseguir la qualitat de vida dels usuaris dels nostres serveis i la de les seves famílies ha estat sempre el nostre referent a l'hora d'enfocar aquesta qüestió.

És així com Gautena va apostar des del seu naixement per una pràctica innovadora, fonamentalment educativa, basada en les necessitats dels usuaris i tenint per objecte la seva satisfacció que fes possible, a través de ratios adequades, un treball vertaderament individualitzat, humanitzador i integrador en la societat, de les persones amb autisme i altres discapacitats semblants, inclòs aquells que necessitessin els més intensius nivells de recolzament. Aquest plantejament tècnic ha estat permanentment actualitzat i contrastat amb els més acreditats programes internacionals.

A aquest "savoir fair" Gautena ha afegit un model de gestió que va tractar des del principi de demostrar que les entitats que proveeixen serveis per a persones amb discapacitat no són tan diferents de qualsevol altre empresa o organització i per tant, els són d'aplicació les estratègies i metodologies la qual l'eficàcia es constata en altres àmbits.

D'altra banda, sempre crèiem que saber emmarcar les característiques d'un programa en un determinat context geogràfic i en un moment històric donat, mantenint relacions fluïdes amb altres organitzacions del sector i amb els poders públics, ajudaria a la plasmació sensata i oberta del model de referència.

En els seus vint anys d'existència, amb major o menor encert, Gautena ha mantingut una tensió positiva en les dues línies de treball, de la que hem anomenat aproximació intuïtiva a la qualitat.

2. De l'aproximació intuïtiva als models estandarditzats cap a la gestió de la qualitat: ISO i EXCELÈNCIA

En els darrers anys, la reflexió interna que portem a terme en la nostra organització ens ha apropat a les modernes aproximacions a la qualitat que, provinents fonamentalment de l'àmbit de la gestió de grans empreses, comencen a expandir-se cap a altres organitzacions, inclòs en el camp dels serveis a les persones. Així comencem a familiaritzar-nos amb les metodologies que s'han donat en nomenar de l'Assegurament de la Qualitat i de la Qualitat Total o de l'Excel·lència empresarial.

Vam conèixer els principis que orienten una política cap a l'excel·lència (orientació cap al client, participació, liderat, millora contínua, gestió basada en fets i en dades, gestió per processos) i vam considerar que, no només eren susceptibles d'aplicació al nostre sector, sinó que inclòs existia una aproximació ideològica amb el que nosaltres fèiem i volíem fer.

En aquest nou marc conceptual, vam optar fa ja quatre anys, per començar el nostre camí a partir de l'aplicació d'un pla d'assegurament de la qualitat a través de la norma ISO 9001, al considerar-la com un instrument que podia esdevenir particularment eficaç en aquell moment de la trajectòria de la nostra organització.

3. Perquè s'acostuma emprar la ISO ?

Com ja se sap, la norma ISO contempla vint punts que pretenen recollir la globalitat del procés en el que es veu immersa qualsevol empresa o organització en la prestació d'un servei, tenint com a principal punt d'interès la qualitat dels processos i sent aplicable de manera general, tant en l'àmbit productiu com al de les empreses de serveis.

Aquesta norma la qual l'aplicació ha arribat a l'àrea dels serveis sanitaris, educatius i en menor quantitat, socials, s'empra amb caràcter general, per les següents raons. D'una banda, comença a haver països de la Unió Europea que estableixen el seu ús com un requisit legal en determinades àrees d'activitat. De l'altra, la competència i la pròpia pressió per part dels clients, són raons que animen així mateix, a la seva utilització.

En la seva aplicació al nostre camp, ens interessa subratllar dues de les argumentacions que porten a altres organitzacions a la seva utilització. D'una part, la norma ISO, en quant a metodologia global, simplifica altres procediments d'auditories que potser sobre parts de l'activitat poguessin existir amb anterioritat. D'altra part, i aquesta és potser la idea fonamental, en quant planteja un sistema estructurat que introdueix mecanismes d'autocorrecció i millora contínua, constitueix una clara oportunitat per a la millora de la qualitat.

4. La nostra opció per l'assegurament de la qualitat

Voldria aturar-me una mica en l'explicació del perquè de la nostra opció fa quatre anys per l'assegurament de la qualitat i com hem entès la seva aplicació al nostre cas.

L'assegurament de la qualitat exigeix a una organització bàsicament que defineixi de forma explícita com entén la qualitat i una vegada fet això, es compromet a donar sempre, almenys, aquest nivell establert de qualitat. Crec que podem coincidir en que ambdós plantejaments són molt importants, molt exigents i que, massa vegades, la pràctica quotidiana del treball de les organitzacions ens fa veure les nostres mancances en relació a aquestes dues idees.

En efecte, moltes vegades ens trobem i aquesta va ser així mateix la reflexió que vam fer a Gautena, amb que una organització pot estar fent un bon treball sobre el terreny, però ningú s'ha pres la molèstia de definir de manera explícita i per escrit, què és allò que aquesta organització entén per un bon treball.

Quan no es fa malament, les coses es fan raonablement bé, però, sovint, molt en funció de determinades circumstàncies, o de les persones que en cada moment estan en l'organització i com sabem, les persones poden estar en un moment i no estar en un altre, canviar de funció dins l'empresa, no treballar sempre igual al llarg de la seva vida laboral, etc.

Per tant, crec que estaran d'acord en que "escriure el que es fa, quan es fa bé, afegir tot el que cregui que pot millorar-lo i comprometre's a fer-ho sempre així i a establir un sistema permanent de autoavaluació per corregir-se" és quelcom important, que pot esdevenir de gran utilitat en el treball diari i introduir garanties en la provisió de serveis.

En la seva aplicació al nostre cas, Gautena ha interpretat aquesta idea del compromís amb un determinat nivell de qualitat, amb una declaració en el seu

manual de qualitat de deu compromisos que adquirim amb les famílies que reben els nostres serveis i que tenen el seu reflex en els diversos procediments contemplats en el seu manual de procediments.

En definitiva, la nostra opció per les polítiques d'assegurament de la qualitat, va tenir per objectiu introduir garanties en la provisió del nostre servei, intentar assegurar que una organització havia crescut molt i encara continuava fent-ho, on podíem trobar-nos amb personal que no es coneixia entre ells, de diferents qualificacions i antiguitats i amb serveis de diversa naturalesa (educatius, ocupacionals, residencials, d'assistència psiquiàtrica, d'oci, etc.) funcionés d'acord a una lògica general, amb una coherència que ens permetés seguir les mateixes pautes arreu, superant problemes gairebé endèmics, com els relatius a la coordinació, compliment d'objectius mínims, comunicació interna, etc.

5. Requisits documentals de la ISO

Com se sap, l'assegurament de la qualitat a través de la norma ISO, obliga a la redacció d'uns documents que suporten el procés de la seva aplicació. Es tracta fonamentalment d'elaborar un manual de qualitat com a document de caràcter general i conceptual que defineix les polítiques generals de la qualitat d'una organització i assigna les respectives responsabilitats per a la seva aplicació, seguiment i control i un manual de procediments com a document que descriu quina és l'activitat, on, quan i qui la duu a terme.

Així mateix, l'assegurament planteja la redacció d'instruccions de treball que especificarien com es porten a terme les activitats i d'arxius els quals suposaria l'evidència objectiva que es porten a terme els principis i activitats assenyalats en la resta de nivells.

La complimentació d'aquests requisits documentals ens ha portat a Gautena a explicitar allò que considerem processos clau per donar un servei de qualitat. Aquests tenen a veure amb la forma en que farem l'acollida, el diagnòstic, la identificació d'un pla de serveis, l'elaboració d'un programa individual anual, l'estudi sobre la satisfacció dels usuaris, les famílies i els professionals, l'avaluació de la consideració cap als drets humans, la facilitació del procés de baixa, la formació del personal.

Al mateix temps, hem incorporat procediments per a l'administració de fàrmacs psicotròpics, per a la identificació de no conformitats, d'accions correctores i preventives, la realització d'auditories internes de qualitat, etc.

La norma ens ha suggerit també, la qual cosa no té per això menys importància, la vinculació al sistema de qualitat de tots els registres de treball o mesures directes aplicades a cada servei (controls de medicació, incidències nocturnes, problemes de conducta, etc.) existents prèviament, portant-nos a la seva definitiva estandardització i homogeniació.

6. Riscs del procés

Fent una anàlisi autocrítica del procés en el que estem immersos, podríem

assenyalar els següents aspectes a considerar:

a. Implantació de metodologies "estranyes"

En primer lloc, hem de vèncer la resistència al canvi, la qual cosa sempre és un repte i en aquest cas, fer-ho davant la implementació de metodologies que no són habituals al nostre sector, la qual cosa exigeix dur a terme una política d'informació, de formació i comunicació interna, sense la qual difícilment podrà tenir èxit la iniciativa.

b. Fer-ho tot a la vegada !

Les organitzacions han de poder disposar de mitjans específics que facilitin la incorporació a aquestes dinàmiques i en canvi, a vegades això no succeeix així. Tal fet pot ser una dificultat afegida a valorar oportunament.

c. "Ofegar-se entre paperassa"

D'altra banda hi ha el risc d'ofegar-se entre la paperassa. Davant d'aquest fet, des de la nostra experiència, suggeriríem "centrar-se en el fonamental" i "no pretendre tenir-ho tot lligat".

d. Anàlisi del moment per a la seva aplicació

D'altra banda, s'ha d'analitzar l'oportunitat del moment per a la implantació d'aquest tipus d'instruments, des del punt de vista de la seva acollida per qui ha de dur-ho a la pràctica, els professionals. Caldria dir que, altres qüestions en l'àmbit de la gestió del personal, tenen que estar raonablement ben resoltes si es pretén suscitar un grau suficient d'adhesió al procés.

e. Mecanització del canvi

Per cloure, voldria assenyalar un risc que, probablement com tots els anteriorment assenyalats, no sigui inherent a aquest instrument, sinó a la aplicació de qualsevol tipus de metodologia. Em refereixo a la "mecanització del canvi". Si entenem aquestes iniciatives com un procés formal o purament administratiu, haurem caigut en una interpretació reduccionista d'aquestes metodologies i la seva utilitat efectiva, com a motor de canvi i millora contínua, quedarà clarament disminuïda.

7. Avantatges del procés

Des del punt de vista dels avantatges, podríem destacar-ne els següents:

a. Propicia el canvi cultural

Avançar en la idea que la qualitat de vida és quelcom amb el que tots tenim a veure, implica una nova aproximació a la

qüestió que aquestes metodologies afavoreixen i que resitua als diversos agents que intervenen en la provisió del servei.

b. Aprendre d'altres

És important entendre que "no som tant diferents" podem i hem d'incorporar al nostre sector les metodologies de més general aplicació en altres àmbits. No hem de considerar que som tan particulars que el nostre sector només es pot regir per les seves pròpies lleis.

c. Protocolitzar la pràctica

Escriure el que faig quan ho faig bé, afegir tot el que cregui que pot millorar-ho i comprometre'm a fer-ho sempre així i a establir un sistema permanent d'autoavaluació per corregir-me és una fita capital d'aquestes iniciatives.

d. Afavorir la coordinació

Un enemic declarat de la qualitat és el departamentalisme, la manca de coordinació entre programes, serveis i professionals. Aquesta ha estat una preocupació de primer ordre per a la que crec hem establert solucions amb aquest pla.

e. L'existència d'un únic programa individual per usuari

El fet que es pugui efectivament parlar d'un únic programa individual i no d'una sèrie de programes (en funció dels diversos serveis que pugui rebre l'usuari) o d'una mera juxtaposició dels mateixos, ha estat així mateix objectiu, crec que podem dir assolit, en la nostra experiència.

f. Revaloritzar els papers d'usuari i de família

Resituar a la família, inclòs formalment, en el pla procedimental, ha estat un altre dels objectius assolits amb el pla. El programa individual només estarà finalitzat quan s'incorporin els objectius de la família, a qui se'ls sol·licitarà per escrit el seu acord amb el programa plantejat.

g. Existència d'un procés de millora contínua

Aquesta idea és de gran importància. Comencem un procés que s'autocorregeix permanentment i que no s'acaba.

h. Garantia addicional per a tots

El conjunt de les raons exposades ens ha de dur a considerar la implantació d'aquestes metodologies com una garantia addicional per als usuaris, les seves famílies i els professionals. En definitiva, són sistemes ambiciosos, exigents que regulen la nostra activitat i ens introdueixen en un canvi qualitatiu cap a

la cultura de la qualitat.

8. Avantatges del procés

Fent una anàlisi de les principals conseqüències de l'aplicació en la nostra organització de la norma ISO 9001, hauríem d'assenyalar les següents.

Ens ha ajudat a protocolitzar la pràctica, a explicitar les regles de joc, a establir sistemes de control, a organitzar el treball, ens ha mogut cap a un sistema orientat a la defensa dels drets de l'usuari, que entenem han de promoure la seguretat personal, afavorir la col·laboració i substitució del personal i fomentar la seva satisfacció.

En definitiva, la norma ISO 9001 introdueix a la organització que la aplica en un procés d'adequació permanent dels procediments establerts que a través, entre d'altres, de la realització d'auditories internes i externes, propicia la millora contínua. Un horitzó possible d'aquest procés és l'acreditació per agents externs del compliment de la norma, sent AENOR l'agència estatal a tal fi.

L'aplicació a Gautena d'aquesta norma fou ben acollida per les famílies amb responsabilitats directives (probablement, l'existència de directius que professionalment havien tingut coneixement d'aquests models hagi tingut la seva influència favorable a aquest respecte.

Aquesta iniciativa va comptar des del principi amb el recolzament de persones clau de l'equip tècnic que varen saber valorar la bona intenció de l'intent i foren determinants en la transmissió a altres professionals de la seva visió sobre el mateix.

No els negaré que la convicció sobre la utilitat del model i més encara, la il·lusió sobre la seva aplicació ha estat qüestionada pels més de cent professionals de Gautena. Malgrat això, podem dir que el procés va anar de menys a més i que vàrem trobar bones dosis de sensatesa i sentit comú en el conjunt de treballadors de l'organització que, globalment, han recolzat el procés fent-lo possible.

9. Millora continua: cap a la qualitat de vida

En aquest punt de l'exposició, voldria compartir amb tots vostès, més enllà de la nostra valoració respecte al fet fins ara, com veiem el nostre moment present i per on entenem que hem d'orientar els esforços de millora al futur.

Seguint a Schalock, coincidim en què el canvi de paradigma que ha suposat la nova conceptualització de la persona amb retard mental i les més actuals aproximacions a la definició i mesura de la qualitat de vida han provocat que en els darrers anys estiguin sent testimonis de profunds canvis en la forma en què s'aborda la provisió de serveis.

D'una manera no exhaustiva, podem dir que s'està passant de l'èmfasi en els "serveis" a pensar més en termes de "recolzament a la persona", de la importància donada als "processos" a incidir en el "resultat de la persona" de tals processos, de l'èmfasi en el individu a la importància de l'entorn, de models de la deficiència a

models de desenvolupament, de la normalització de la vida d'aquestes persones a l'assoliment de la qualitat de vida.

Aquests nous punts de vista serveixen de marc a una concepció de la qualitat de vida que es defineix de la següent manera: qualitat de vida és un concepte que reflexa les condicions de vida desitjades per una persona, relacionades amb la vida a la llar i la comunitat, la feina i la salut. Com a tal, és un fenomen subjectiu basat en la percepció de la persona sobre diversos aspectes d'experiències de la vida, incloent característiques personals, condicions objectives de vida i la percepció d'altres significatius.

El mateix Schallock reconeix el caràcter "elusiu, imprecís i permanentment canviant" del concepte de qualitat de vida, malgrat existeix un creixent consens en torn a l'acceptació de deu principis bàsics per centrar el terme de qualitat de vida.

Aquests principis ens recorden que les necessitats de les persones són equivalents, independentment de que tinguin o no una discapacitat, que per tant, la qualitat de vida d'una persona amb discapacitat estarà influïda pels mateixos factors que en el cas d'altres persones, que la seva qualitat de vida es veurà afavorida per la seva participació en la presa de decisions que afecten a la seva vida, que serà més gran quan més acceptació social i integració comunitària siguem capaços d'aconseguir, al mateix temps que posen l'èmfasi en la validesa del principi de qualitat de vida com a concepte organitzador, multidimensional, que ha de desenvolupar un paper essencial en l'avaluació de programes i en el desenvolupament de recursos, així com en l'orientació i avaluació de les pròpies polítiques públiques cap a aquest sector.

No m'aturaré en l'anàlisi de les vuit dimensions de qualitat de vida identificades (benestar emocional, relacions interpersonals, benestar material, desenvolupament personal, benestar físic, autodeterminació, inclusió social, drets) ni de les àrees d'habilitats adaptatives habitualment contemplades (comunicació, autocura, vida a la llar, habilitats socials, utilització de la comunitat, autodirecció, salut i seguretat, acadèmiques funcionals, oci i temps lliure, treball).

Els principis de la qualitat de vida ens permeten extreure de les dimensions de qualitat de vida una sèrie d'indicadors referits a cadascuna d'aquestes dimensions.

A partir del reconeixement de la utilitat que per a nosaltres ha tingut seguir el camí de l'assegurament de la qualitat, no oblidem que l'objectiu final és aconseguir la millora de la qualitat de vida dels nostres usuaris i de les seves famílies i que l'aproximació a les metodologies estandarditzades cap a la gestió de la qualitat, té un caràcter merament instrumental per a tal fita.

Per tant, la qüestió és ¿com vincular i, òptimament garantir, que la presa en consideració de determinats principis (consens bàsic sobre la qualitat de vida) i la aplicació de determinats instruments (metodologies estandarditzades cap a la gestió de la qualitat) produeixin el resultat que es pretén (millora de la qualitat de vida) en les persones amb discapacitat psíquica a les que adrecem els nostres serveis ?

La qüestió clau resideix per tant, en ¿com organitzar la provisió de serveis per aconseguir incidir en aquests aspectes de la qualitat de vida dels usuaris dels serveis?

En aquest escenari, ¿què estem fent nosaltres ara?, ¿per on seguir aprenent i enriquint la nostra iniciativa cap a la qualitat?

En primer lloc, estem aprofitant el marc que per a la millora continua suposa la aplicació de la norma ISO. Efectivament, tant la realització d'auditories internes com externes, la revisió dels procediments establerts, l'anàlisi de les queixes i suggeriments de millora, el desenvolupament d'enquestes de satisfacció adreçades a usuaris, famílies, professionals, etc. en definitiva, la pròpia dinàmica generada per la aplicació del pla d'assegurament de la qualitat, suposen una via per a la introducció de millores i l'ajustament permanent del sistema.

D'altra banda, estem volent establir una vinculació pràctica entre les dimensions i indicadors de qualitat de vida i el resultat en la persona del programa individual aplicat a cadascú.

Una altra línia d'actuació és la que suposa la nostra participació en els grups de treball que en el sector d'atenció a persones amb discapacitat psíquica, estan realitzant manuals de bona pràctica referits als diversos contextos (atenció precoç, educació, llar, treball, etc.) en els que es desenvolupa la vida dels destinataris dels nostres serveis.

D'altra banda, estem aprenent d'altres sistemes d'acreditació i qualitat específics per a l'autisme, que plantegen un model en l'àmbit de l'autisme, per a l'autoavaluació, desenvolupament i ajuda mútua de les organitzacions.

Així mateix, estem formant-nos en matèria de qualitat, prenent el model europeu per a la qualitat total com a referent, per garantir que cap de les àrees identificades en el mateix quedi sense abordar en el nostre treball al futur.

10. Resum i conclusions

Com a resum i conclusió destacaré cinc idees:

- a. En el camp de l'atenció a les persones amb discapacitat psíquica, l'objectiu darrer de l'aplicació de tota estratègia cap a la qualitat el constitueix l'assoliment de la qualitat de vida de les persones usuàries d'aquests serveis, entesa aquesta en els termes en que ve definida des del propi sector.
- b. Les metodologies estandarditzades de gestió cap a la qualitat i en concret, les d'assegurament de la qualitat degudament aplicades, poden ésser instruments de gran utilitat per a la millora de la qualitat en la provisió de serveis.
- c. S'ha de vincular l'aplicació de metodologies cap a la qualitat, a la identificació d'indicadors de qualitat de vida associats a les diverses dimensions de la mateixa.
- d. La utilització de les metodologies cap a la qualitat afavoreix el canvi cultural, inherent a l'aplicació sensible al nostre sector de tals instruments.
- e. És precís afinar encara més en la identificació d'instruments propis o específicament adaptats al nostre sector.

Com s'ha dit referint-se al nostre àmbit, la qualitat és una exigència ètica, que ha d'actuar com a horitzó i estímul per orientar el nostre treball. Haurem d'esforçar-nos en adequar els instruments per a tal fita.

Moltes gràcies.

TRANSPARÈNCIES EMPLEADES DURANT LA PONENCIA. (Page 1, 2,3 i 4)