

Buenas Prácticas en...

PROCESOS CLAVE EN FUNDACIÓN ULIAZPI

Nombre de la entidad: Fundación Uliazpi.

Promotor de la buena práctica:

Coordinador o persona de contacto: Maria Eugenia Merino Azurmendi

Fecha o periodo en el que se ha desarrollado: Desde 1989 hasta la actualidad.

Otros datos que se consideren relevantes:

La Fundación Uliazpi es un Organismo Autónomo de la Exema. Diputación Foral de Gipuzkoa, adscrito al Departamento de Servicios Sociales, cuya función primordial es promover el bienestar general y mejora de la calidad de vida de las personas que presentan una discapacidad intelectual y necesidades de apoyo generalizadas en el territorio histórico de Guipúzcoa, así como la de procurar el bienestar y apoyo a sus familias.

En Fundación Uliazpi se ha apostado por la calidad como filosofía y como pauta para la gestión de las actividades que desarrollamos. Desde siempre se ha tratado de mejorar la calidad de los servicios que se han venido prestando a las personas que atendemos.

Desde el año 1989 se consideró la conveniencia de sistematizar nuestro modo de trabajar de tal manera que respondiese a los objetivos y a las iniciativas previamente establecidas. Este modelo se basa en la definición de la filosofía de la organización, principios del servicio, definición de la misión, y en el establecimiento de unos objetivos generales que se concretan en el plan de gestión anual, cuya evolución es revisada periódicamente en la evaluación del servicio.

En paralelo a este proceso fuimos asistiendo a cursos sobre Evaluación de los Servicios, puesto que sus contenidos (evaluación como parte de las funciones de gestión, autoevaluación, evaluación como garantía de calidad) encajaban perfectamente en el modelo que habíamos adoptado.

Tras algunas orientaciones recibidas de personas expertas en estas materias, comenzamos a elaborar los **estándares de calidad** de la Fundación Uliazpi, cuya finalidad era la de mejorar la calidad del servicio, con el fin de responder a las necesidades, previamente identificadas, de las personas objeto del servicio. En este planteamiento la aplicación de los conceptos de calidad a los sistemas de dirección y gestión de la Fundación jugaban un papel fundamental. Pero además otra finalidad añadida era la de disponer de un material que nos permitiera llevar a cabo procesos de autoevaluación, de modo que pudiéramos comparar las prácticas reales con la definida en los estándares, algunos de los cuales se han desarrollado en **Procedimientos de trabajo**.

Para dar respuesta a esta cuestión, elaboramos dicha herramienta de autoevaluación a partir de los estándares que estaban más orientados hacia los servicios recibidos por los usuarios y sus familias, nuestros clientes. Todo esto nos lleva a tomar contacto con los sistemas de gestión de **calidad total**.

En esta etapa surge la necesidad de gestionar todo lo mencionado hasta ahora. Para ello nos falta sistemática, correlación entre actuaciones, habíamos desarrollado muchos procesos diferentes, pero no todos los implantábamos, ni eran igual de relevantes para el servicio. Para resolver esto, revisamos el modelo EFQM y el modelo ISO 9.000 y definimos un modelo propio. Nuestro objetivo no estaba puesto en la certificación, sino en contar con una metodología en responder a una buena práctica.

Modelo definido en Fundación Uliazpi:

- Elaboración y puesta en marcha de Procesos Básicos.
- Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
- Adecuación de la estructura organizativa al modelo.
- Puesta en marcha de la herramienta de Cuadro de Mando Integral: conjunto de indicadores que permite obtener de forma periódica una visión rápida y completa de la situación en la que se encuentra la organización para determinar si está o no bajo control.

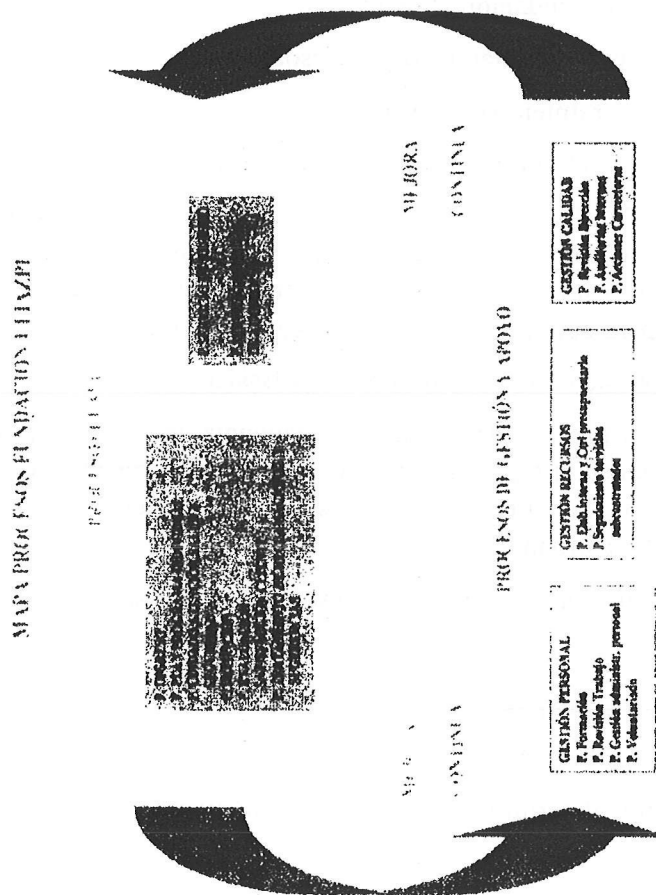
Elaboración y puesta en marcha de Procesos Básicos:

- Definición: "Un proceso básico es una secuencia de actividades en las que intervienen diferentes personas, organizadas de una forma lógica, para producir un resultado que es fundamental en el logro de los objetivos de la organización".
- Metodología utilizada. Se seleccionó desde tres criterios:
 - Importancia.
 - Oportunidad de mejora.
 - Facilidad de aplicación.

El equipo directivo determinó los procesos distinguiendo entre:

- Procesos clave
- Procesos de Gestión y apoyo

Actualmente estamos redefiniendo nuestro mapa de procesos en función del modelo.



Tras esta breve explicación de cómo hemos llegado al momento actual, en el cual contamos con 17 procesos implantados, me voy a centrar en dos de ellos que consideramos son relevantes para la calidad de vida de nuestros atendidos y sus familias y como proceso de mejora continua y satisfacción del personal.

- Proceso - Plan de Programa Individual
- Proceso - Revisión del trabajo

Ambos procedimientos son una práctica generalizada dentro de nuestro servicio. Cada uno de los dos procesos ha seguido una vía de implantación diferente, el Plan de Programa Individual (PPI) es un proceso muy complejo, se ha ido elaborando durante mucho tiempo y está en continua revisión y cambio, en función de los avances que se van produciendo en nuestro campo, y con el objetivo constante de la mejora de la calidad de vida de nuestros atendidos.

PROCESO DEL PLAN DE PROGRAMA INDIVIDUAL

El objeto de este proceso es describir de forma detallada los pasos necesarios para la elaboración del Plan de Programa Individual, instrumento que asegura el trabajo individualizado e interdisciplinar con cada persona cara a facilitar su desarrollo y mejorar su calidad de vida. Se elabora conjuntamente entre la propia persona (o su familia o tutor, en muchos casos) y el equipo multidisciplinar de técnicos.

El PPI abarca cuatro etapas:

1. Evaluación global de la persona

De cara a la elaboración del PPI los técnicos de cada área evalúan la situación actual del atendido, sus necesidades, puntos fuertes y limitaciones, teniendo en cuenta los aspectos considerados clave del área utilizando los instrumentos establecidos al respecto. Cada uno de ellos deberá conocer el punto de vista del resto acerca de la situación de la persona y los objetivos a trabajar desde cada área.

2. Elección de prioridades y elaboración del Plan

Para desarrollar un PPI ágil, útil y relevante, compensado, alcanzable y que realmente esté destinado a mejorar la calidad de vida del usuario, debemos determinar y priorizar los objetivos a trabajar de acuerdo con unos criterios que nos faciliten las características anteriormente mencionadas y posibilitando unas actuaciones más centradas y eficaces.

Los objetivos a incluir pueden proceder de anteriores planes y de la experiencia de su aplicación, de las demandas familiares, de las sugerencias del personal de atención directa, de cambios o circunstancias especiales ocurridos en la vida de la persona, etc.

Los criterios de priorización pueden ser numerosos y variados (bienestar emocional, bienestar físico, relaciones interpersonales, integración comunitaria, funcionalidad, preferencias, comunicación, problemas de conducta, equilibrio entre áreas y entornos, salud, interés de familias y personal, criterios organizativos, realismo y "alcanzabilidad", etc.). Sin embargo, para simplificar podemos utilizar fundamentalmente los siguientes tres criterios:

- Mejora de la calidad de vida.
- Realismo y "alcanzabilidad".
- Mínimo equilibrio entre áreas y entornos.

3. Intervención según los objetivos

La puesta en marcha del plan contempla una serie de pasos que hacen posible que los objetivos se cumplan e impliquen resultados en la persona:

- Reunión informativa/formativa de los técnicos en P.A.D..
Recogida de aportaciones del personal.
- Desarrollo del programa por parte de los técnicos, así como la protocolización o directrices específicas de los objetivos que lo precisen. En el caso de **personas con conductas desafiantes graves o que precisan de algún tipo de intervención física, los técnicos diseñan y revisan periódicamente los planes de intervención de acuerdo con el protocolo de actuación establecido.**
- Seguimiento y control de la evolución del usuario y sus objetivos mediante la **comprobación de la fiabilidad del procedimiento.** En la práctica diaria de promoción del desarrollo personal de

nuestros atendidos puede ocurrir que seamos eficaces o no. Una causa relativamente frecuente de que no lo seamos suele ser la aplicación incorrecta o inconsistente de los programas que diseñamos. Para comprobar la correcta aplicación de los programas y pautas diseñados, resultan imprescindibles las denominadas "comprobaciones de fiabilidad del procedimiento". Su objetivo es verificar si los programas se aplican tal y como se han diseñado. Sin ellas no podremos saber si el programa ha sido ineficaz por mal diseño del mismo o por su incorrecta aplicación.

Por tanto, las comprobaciones de fiabilidad del procedimiento nos facilitan información sobre la calidad de la aplicación de los programas e incluso, si ésta es adecuada, sobre la propia idoneidad del programa diseñado. El objetivo fundamental de esta práctica es intentar mejorar la calidad técnica del servicio que proporcionamos a la persona.

La comprobación de la fiabilidad se realiza fundamentalmente en tres ámbitos:

- Enseñanza de habilidades
- Problemas de conducta
- Pautas de cuidado, atención salud y seguridad

La comprobación de la fiabilidad se realiza de acuerdo a la periodicidad establecida para cada ámbito y con la herramienta de registro elaborada para este fin. Posteriormente a cada comprobación el personal de atención directa y el técnico correspondiente procederán a elaborar conjuntamente unas conclusiones.

4. Evaluación y Revisión del Plan

Los técnicos en la evaluación del usuario deben tener en cuenta el anterior documento de PPI y toda la información resultante del seguimiento de los distintos objetivos trabajados desde el último PPI hasta la fecha. Para ello, en las evaluaciones previas a la reunión de elabora-

ción del PPI en todas las áreas, incluiremos la valoración de cada objetivo y actividad, teniendo en cuenta:

- Preferencia del atendido por cada uno de ellos.
- Ayuda recibida en cada uno de ellos.
- N° de objetivos finalizados/conseguidos.
- N° de objetivos en los que ha habido avances.
- Objetivos que se mantienen en el PPI revisado.

Una vez conocidos los progresos del atendido se elabora un nuevo PPI conteniendo las nuevas necesidades y objetivos.

PROCESO DE REVISIÓN DEL TRABAJO

Si bien en un primer momento fue un procedimiento que costó entender al personal, por su carácter de control, con su aplicación se ha ido perdiendo esa visión y entendiendo como una herramienta que brinda una oportunidad de mejora continua a cada uno de los profesionales en la tarea que desempeña y, en definitiva, una mejora en la calidad del servicio que damos a nuestros clientes.

En este momento es una herramienta muy importante de recogida de información del grado de satisfacción del personal y también nos da la oportunidad de detectar puntos fuertes y áreas de mejora en la práctica.

El objeto de este proceso es describir de forma detallada el sistema de revisión del cumplimiento de las responsabilidades de todo el personal, para conseguir que:

- Todos los empleados obtengan **retroalimentación positiva** de sus éxitos y oportunidades de mejora.
- Todos los empleados obtengan una visión global de cómo la **oportunidad de mejora continua**, producto de estas revisiones, está interrelacionada con la mejora de la calidad del servicio.

Este proceso abarca, la revisión individual del desempeño de responsabilidades y la revisión individual del nivel de satisfacción empleado/responsable.

De acuerdo con el organigrama, cada nivel jerárquico es responsable de:

- ✓ Revisar el grado de cumplimiento de las responsabilidades del personal de su equipo y establecer objetivos de mejora.
- ✓ Revisar el nivel de satisfacción en actitudes del responsable funcional y del personal que esté bajo su responsabilidad, analizando las causas.
- ✓ Todos los empleados tienen el compromiso de revisar individualmente su grado de satisfacción con respecto a su responsable inmediato.

Para poner esto en marcha cada puesto dispone de unos cuestionarios de revisión diseñados para tal fin.

Consideramos muy importante el que los empleados obtengan información de sus éxitos y oportunidades de mejora porque:

- La revisión es un punto de encuentro para el Desarrollo.
- Esa información, si se facilita correctamente, resulta motivadora.
- Facilita una orientación sobre cómo hacer las cosas y cómo mejorar y mantener habilidades y resultados.
- Supera la visión urgente y a corto plazo.
- Facilita el nivel de comprensión y colaboración.

