

Manuales de Trabajo
en Centros de Atención
a Personas con Discapacidad
de la Junta de Castilla y León

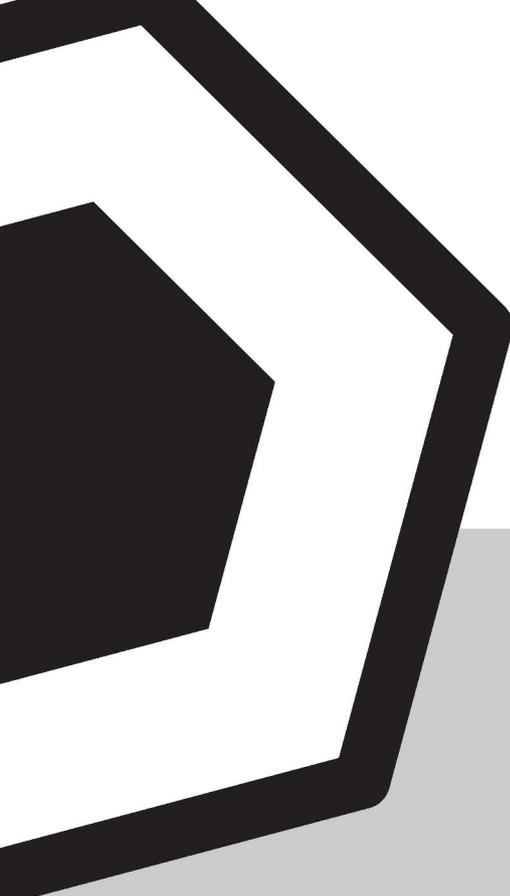


Manual de Procesos
para la Gestión en Centros
de Atención a Personas
con Discapacidad
Intelectual

Manuales de
Trabajo en Centros de Atención
a Personas con Discapacidad Intelectual
de la Junta de Castilla y León

Manual de Procesos
para la Gestión en Centros
de Atención a Personas
con Discapacidad
Intelectual

Junta de Castilla y León
Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades
Gerencia de Servicios Sociales



**Manuales de Trabajo
en Centros de Atención
a Personas con Discapacidad
Intelectual de la Junta
de Castilla y León**



**Manual de Procesos
para la Gestión en Centros
de Atención a Personas
con Discapacidad
Intelectual**

Edita: Junta de Castilla y León
Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades
Gerencia de Servicios Sociales

Impreso en España. Printed in Spain

Diseño y arte final:
dDC, Diseño & Comunicación

Imprime:

Depósito Legal:

ISBN: 84-9718-403-3

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
Capítulo I. EL MODELO DE GESTIÓN BASADA EN PROCESOS AL SERVICIO DE LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA EN LOS CENTROS	13
I.1. Proyecto de la calidad de vida en los centros: misión y resultados esperados	17
I.2. Ámbito de aplicación	19
Capítulo II. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE PROCESOS: modelo conceptual	21
II.1. Definiciones	26
II.2. Diferentes clasificaciones de procesos	28
II.3. Cómo identificar procesos	29
II.4. Elementos que tener en cuenta al diseñar procesos:	31
II.5. Cómo gestionar procesos	32
Capítulo III. IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO DE LOS PROCESOS EN LOS CENTROS	39
III.1. Inventario y mapa de los macroprocesos, procesos y subprocesos de los centros	42
III.2. Diseño y descripción de algunos de los procesos	46
III.2.1. Procesos operativos	47
A. Gestión de la oferta y la demanda	47
B. Planificación y tutorización individual	53
C. Alimentación	61
III.2.2. Procesos estratégicos	76
A. Gestión de la cultura y de la comunicación	76
B. Proceso de elaboración de planes anuales de mejora	84
III.2.3. Procesos de soporte	86
A. Gestión de la ropa	86

Capítulo IV. ALGUNAS CLAVES PARA IMPLANTAR EN LOS CENTROS UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADA EN PROCESOS	93
IV.1. Requisitos para la implantación	95
IV.2. Implantar, medir, analizar y mejorar el funcionamiento de los procesos	97
IV.3. Valoración de la situación actual para implantar la gestión basada en procesos en los centros	98
IV.4. Propuestas de desarrollos futuros para completar el sistema de gestión basada en procesos	100
ANEXOS	101
Anexo I. Metodología de trabajo	103
Anexo II. Proceso de elaboración del manual	104
Anexo III. Profesionales que han participado en la elaboración	106
Anexo IV. Acciones de soporte - formación	109
Anexo V. Soportes documentales	110
Anexo VI. Ejemplo de Implementación del Sistema de Tutorías en el CAMP y CO "Ángel de la Guarda". Soria	132
BIBLIOGRAFÍA	135
GLOSARIO DE TÉRMINOS Y DEFINICIONES	139
FUENTES	151



Introducción

INTRODUCCIÓN

El manual que se presenta a continuación tiene por objetivo la implantación de un modelo de Gestión de la Calidad en los Centros de Personas con Discapacidad Intelectual dependientes de la Gerencia de Servicios Sociales de la Junta de Castilla y León a través del diseño y desarrollo de procesos y procedimientos. Este proyecto será una continuación y una aplicación práctica del “Documento Marco: La calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual en los centros de la Gerencia de Servicios Sociales”, publicado por la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades en el año 2004.

En el citado documento se expresa el compromiso de la Junta de Castilla y León, y de todos los profesionales que apoyan a las personas con discapacidad intelectual que utilizan sus servicios, con la defensa de derechos de estos últimos, y con la provisión de los apoyos necesarios para que tengan las mismas oportunidades que el resto de los ciudadanos de vivir una vida digna de ser vivida. Así mismo, este trabajo debe contribuir a que los centros sean más eficaces en el cumplimiento de este compromiso y lograr que los distintos agentes implicados en su funcionamiento satisfagan sus intereses.

Entendemos que la metodología de la Gestión basada en Procesos es uno de los pilares básicos de cualquier sistema de gestión de la calidad, ya que las empresas y las organizaciones son eficaces en la medida en que gobiernan adecuadamente sus procesos. El documento que se presenta a continuación aporta una adaptación de la gestión basada en procesos para organizaciones que están al servicio de las personas y el diseño de algunos de los procesos más importantes, para ayudar a los centros y a otros departamentos de la Gerencia de Servicios Sociales a pensar y caminar hacia la meta de ofrecer servicios que mejoren la calidad de vida de aquellas personas que tienen especiales dificultades para lograrla por sí mismas.

En coherencia con la propia metodología de la gestión basada en procesos, el diseño de los procesos que aparecen en este Manual se ha elaborado por equipos de trabajo en los que han participado más de cincuenta profesionales de todos los centros y de diversas categorías, que han contado en todo momento con el apoyo del Servicio de Calidad y Gestión de Centros de la Gerencia de Servicios Sociales y de un equipo externo de consultores en Desarrollo Organizacional.

El manual está estructurado en cuatro capítulos. El primero expone el marco en el que se aplica esta metodología, las razones de su utilización y el ámbito de aplicación. El capítulo segundo introduce la gestión basada en procesos, explicando diferentes conceptos, cómo se diseñan procesos, las etapas

en la implantación y cómo se gestionan. El capítulo tercero, que es el más extenso y el más específicamente vinculado a la gestión de los centros, presenta los inventarios y el mapa de procesos común a todos los centros, así como el diseño de algunos de los procesos más relevantes. En el capítulo cuarto se plantean propuestas de desarrollos futuros. También se han incluido en los anexos algunos soportes documentales para apoyar la gestión de algunos procesos que han sido elaborados en los grupos de trabajo o aportados por alguno de los centros.

Para finalizar, entendemos que este manual no sólo tiene un carácter abierto, de ayuda y orientativo para los distintos departamentos de la Gerencia de Servicios Sociales y sus centros, sino también un carácter prescriptivo de lo que se debe hacer en ellos. Este carácter prescriptivo se verá plasmado en futuros desarrollos normativos.



**El modelo de gestión
basada en procesos
al servicio de la mejora
de la calidad de vida
en los centros**

La mejora de la calidad es uno de los temas que mayor interés y preocupación está suscitando en la mayoría de las organizaciones, tanto públicas como privadas, ya desarrollen su actividad en el mercado o en el sector no lucrativo. La idea de hacer las cosas “bien”, crear valor para los destinatarios (ciudadanos / clientes) y adoptar una actitud de aprendizaje continuo y de mejora permanente, dando respuesta a la misión que la organización tiene encomendada, es básica tanto para sobrevivir como para tener reconocimiento social por parte de los ciudadanos.

Pero, ¿qué es la calidad y cómo se mide? En las empresas productivas se ha entendido como algo tangible, que puede ser observado y medido en referencia a las características y especificidad del producto. Sin embargo, en nuestro caso, al ser entidades prestadoras de apoyos a personas, la calidad del servicio se relaciona con el grado de satisfacción de los clientes y con cómo el servicio responde a sus expectativas y aspiraciones. En definitiva, la calidad tiene que ver con los logros y las realizaciones de las personas, es decir, con la mejora de su calidad de vida.

Desde esta perspectiva, el uso de herramientas y metodologías para la gestión de la calidad, que se han diseñado e implantado por empresas cuya actividad se desarrolla en un mercado cada vez más competitivo y agresivo, debe necesariamente adaptarse a las características y objetivos que tienen las organizaciones que destinan recursos públicos para dar servicio a personas que, en muchos casos, tienen dificultades para reivindicar sus derechos y manifestar sus quejas.

Aunque haya surgido en el ámbito de las empresas productivas, la gestión basada en procesos es un modelo de gestión muy útil, que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales, orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción de las necesidades del cliente. Esto permite establecer un sistema de gestión eficaz y eficiente, basado en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y diseñado para satisfacerlas.

A continuación se exponen otras razones que nos llevan a adoptar este modelo de gestión basada en procesos en los centros de atención a personas con discapacidad intelectual:

- La **mayor exigencia de calidad y eficiencia en los servicios públicos** (tanto de entidades públicas como de ONGs) por parte de los ciudadanos y de entidades que defienden sus derechos (Procurador del Común, Defensor del Pueblo, Asociaciones de Consumidores, Asociaciones de Padres, etc.). A esta mayor exigencia han contribuido distintos organismos y entidades internacionales (Organización Mundial de la Salud —OMS—, la Asociación Americana para el Retraso Mental —AAMR—, la Unión Europea) y nacionales, que defienden que todos los ciudadanos deben disfrutar de igualdad efectiva en los derechos y de iguales oportunidades para participar en la vida social y para desarrollarse plenamente como personas.

- El **cambio de un modelo asistencial** primero, y **psicopedagógico** después en la prestación de servicios, a **un modelo centrado en la calidad de vida**. Las personas que reciben apoyos en un centro no pueden tener sólo programas generales a los que se tengan que adaptar permanentemente, sino que deben recibir algo personal en función de sus gustos, expectativas y necesidades, lo cual implica que los servicios que se prestan deben ser muy personalizados.
- Derivado del anterior, la necesidad de **organizarse en equipos muy coordinados y flexibles de trabajo**, que respondan a las necesidades de las personas. Ello puede o debe implicar cambios en las estructuras y relaciones organizativas, que deberían ponerse al servicio e integrarse en equipos transversales de trabajo que gestionen los procesos, desde la perspectiva de generar valor añadido para el cliente. Esto va a permitir, a su vez, que se puedan implantar las políticas, los planes de la organización y conseguir los objetivos más eficazmente.
- Poder **compartir buenas prácticas** con otros centros sobre la gestión de los procesos. Al tener un marco compartido, un inventario y un mapa de procesos común, así como un diseño también común de algunos de ellos, se facilita el que la mejora en los procesos de un centro pueda ayudar a orientar la mejora en el resto, siempre que se funcione con un buen sistema de comunicación entre centros.
- Conseguir **mayor participación y comunicación** entre todos los agentes implicados en la organización y entre distintos profesionales de distintos centros, al compartir un lenguaje y unas formas de hacer comunes.
- **Identificar las misiones de los procesos y explicitar todas las actividades** que realizan los centros. Esto permite tener visión global de la actividad que se realiza en ellos, ayuda a encontrar el **sentido** de lo que hacemos y a saber en qué medida el trabajo que se realiza en cada proceso **contribuye** a la misión que está establecida.
- **Tomar conciencia** de que los centros no son entidades aisladas y que parte importante de la gestión de sus procesos está condicionada por los servicios centrales y territoriales de la Gerencia de Servicios Sociales. A continuación se relacionan los procesos cuya gestión se realiza total o parcialmente desde estructuras ubicadas fuera de los centros y que están influyendo directamente en el funcionamiento de los mismos:
 1. gestión económica
 2. gestión de ingreso de usuarios
 3. gestión de personal (selección y formación)
 4. planificación estratégica
 5. desarrollo organizacional
 6. desarrollo normativo
 7. evaluación y seguimiento
 8. relaciones institucionales e imagen institucional
 10. gestión de infraestructuras
 11. gestión de quejas y sugerencias
 12. coordinación y apoyo del conjunto de centros
 13. gestión y asignación de recursos y servicios

- **Facilitar la evaluación** del funcionamiento de los centros —en qué medida están cumpliendo la misión, qué resultados están alcanzando y cómo están gestionando sus procesos en relación al diseño acordado—, y así poder reconocer el esfuerzo de aquellos que están teniendo mejores resultados y ayudar a los que tienen mayores dificultades.

Una última razón para iniciar o continuar una gestión basada en procesos es que las entidades y empresas que han implantado sistemas de calidad han obtenido para sus clientes y para la sociedad mejores resultados que aquellas que no lo hicieron.

1.1. Proyecto de la calidad de vida en los centros: misión y resultados esperados

Gestionar procesos nos ayudará a organizar la actividad de los centros, con otras palabras, a decidir “cómo” hay que hacer las cosas; pero no nos dice “qué” hay que hacer. Para ello debemos partir de su núcleo de identidad, es decir, de la misión, los valores compartidos, la visión de futuro y los resultados comunes que se desea alcanzar. A continuación, y siguiendo el citado Documento Marco, se expone la misión de los centros y los resultados esperados:

1.1. Misión de los centros

“Proporcionar a las personas con discapacidad intelectual apoyos en su proyecto de vida personal, orientados a la mejora continua de su calidad de vida”.

Esta misión genérica se concreta en los diferentes tipos de servicios de la siguiente forma:

Misión de centros residenciales / vivienda:

“Contribuir a la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual a través de un servicio de vivienda que proporcione apoyos para satisfacer sus necesidades y demandas personales, afectivas, sociales y materiales que favorezcan la convivencia, su disfrute de la vida y su autodeterminación”.

Misión de centro de día

“Proporcionar a las personas con discapacidad intelectual las oportunidades y apoyos que posibiliten su ocupación significativa, promuevan su desarrollo personal y faciliten su autonomía y participación en la comunidad”.

1.2. Resultados

Al igual que el núcleo de identidad de los centros, también orientarán este proyecto los resultados que la Gerencia de Servicios Sociales espera conseguir en sus centros:

En las personas

- Mejorar su calidad de vida global.
- Aumentar el grado de autodeterminación.
- Incrementar su grado de satisfacción.
- Participar en su proceso de planificación individual.

En las familias

- Aumentar su satisfacción con la prestación del servicio.
- Potenciar su tarea como agentes naturales de apoyo a la persona.
- Incrementar la competencia de la familia para su implicación y participación en los procesos del centro.

En los centros

- Avanzar hacia un funcionamiento de los centros orientado por el modelo de calidad de vida.
- Favorecer el compromiso e implicación de los profesionales y la percepción de que su esfuerzo tiene pleno sentido.
- Desarrollar Planes Anuales de Mejora.
- Implantar un sistema de Planificación Centrada en la Persona que se sustente en un profesional-tutor.
- Asegurar canales de información y participación a la familia.
- Optimizar la relación coste/beneficio.
- Favorecer la interrelación del centro con su entorno y su apertura a la comunidad.

En la Gerencia de Servicios Sociales

- Apoyar a los centros en la gestión de sus procesos.
- Evaluación global del conjunto de centros.
- Reconocimiento de la buena práctica.
- Fomentar el conocimiento y aplicación de los principios que sustentan este proyecto en la sociedad.
- Avanzar en un planteamiento y desarrollo ético común.
- Realizar desarrollos normativos que garanticen la implantación del proyecto.
- Búsqueda de recursos y alianzas necesarias para el éxito.

Para asegurar que se cumplen los anteriores objetivos y que los distintos agentes trabajan orientados por la misión que tienen establecida los centros, se ha iniciado este proceso de implantar un sistema de calidad sustentado en la gestión basada en procesos.

1.2. Ámbito de aplicación

Este enfoque pretende unificar lo común que tienen los distintos centros de la Gerencia de Servicios Sociales y respetar lo diverso y las peculiaridades que actualmente tienen cada uno de ellos. Es por tanto un manual abierto y cerrado. Abierto en el sentido de que cada centro podrá desarrollar los procesos desde sus propias características, su historia, la experiencia que va a ir acumulando, etc.; y cerrado desde la idea de que se comparte un único proyecto y cada centro deberá gestionar su actividad, trabajando por conseguir la misión común que tiene encomendada, siguiendo el inventario, el mapa de procesos y el diseño compartido de los procesos, que se ha realizado con la participación de trabajadores de diferentes categorías profesionales. Se trata, en definitiva, de enriquecer el proyecto y el conocimiento del conjunto de los centros con las experiencias valiosas de cada uno y, gracias a todo ello, conseguir mejorar en todos los ámbitos.

El campo de aplicación de este proyecto se extenderá a los centros de la Gerencia de Servicios Sociales, que en la actualidad son los siguientes:

Nombre y Tipo de Centro	Localidad
CAMP "Fuentes Blancas"	Burgos
CO "El Cid"	Burgos
CAMP "Ntra. Sra. de la Calle"	Palencia
CAMP "La Salle"	Salamanca
CAMP y CO "Monte Mario"	Béjar (Salamanca)
CAMP y CO "Ángel de la Guarda"	Soria
CAMP "Pajarillos"	Valladolid
Centro Regional "Virgen del Yermo"	Zamora

También se aplicará a todos los agentes internos implicados (grupos de interés) en el funcionamiento de los centros: las propias personas con discapacidad, los profesionales, los distintos departamentos de la Gerencia de Servicios Sociales y, de forma indirecta, a las familias/tutores de las personas, los proveedores externos y a aquellos agentes del entorno en el que está ubicado el centro (empresarios, voluntarios, iglesia, etc.).

Objetivos específicos de este proyecto

- Elaborar un Manual que ayude a identificar y gestionar los procesos que se deben desarrollar en los centros.
- Iniciar un proceso de mejora permanente en la gestión de los procesos de los centros que logre el máximo nivel de calidad posible en la prestación de los apoyos a las personas.
- Conseguir que los principales responsables en la toma de decisiones de los centros estén adecuadamente formados en conceptos básicos sobre calidad, el modelo EFQM y la gestión basada en procesos.
- Implicar al personal para que participe en los equipos que diseñen los principales procesos, al objeto de lograr mejor comprensión y gestión más eficaz de los mismos.

- Iniciar la creación de equipos transversales vinculados a la gestión de los procesos, que se sientan comprometidos con el cumplimiento de la misión compartida de ese proceso y de la organización en su conjunto.

UNA METÁFORA PARA COMPRENDER LOS OBJETIVOS DE ESTA PROPUESTA

La gestión de los procesos en los Centros no pretende incrementar la burocracia, ni hacer más difícil la gestión, sino cumplir la misión de una manera más eficaz. El siguiente texto puede ayudar a comprender el enfoque en el que pretende situarse este documento.

Juan de Mairena usaba en los días más crudos del invierno un gabán bastante ramplón, que él solía llamar la venganza catalana¹, porque era de esa tela, fabricada en Cataluña, que pesa mucho y abriga poco. “La especialidad de este abrigo —decía Mairena a sus alumnos— consiste en que, cuando alguna vez se le cepilla para quitarle el polvo, le sale más polvo del que se le quita, ya porque sea su paño naturalmente ávido de materias terrosas y las haya absorbido en demasía, ya porque estas se encuentren originariamente complicadas con el tejido. Acaso también porque no sea yo ningún maestro en el manejo del cepillo. Lo cierto es que yo he meditado mucho sobre el problema de la conservación y aseo de este gabán y de otros semejantes, hasta imaginar una máquina extractora de polvo, mixta de cepillo y cantárida, que aplicar a los paños. Mi aparato fracasó lamentablemente por lo que suelen fracasar los inventos para remediar las cosas decididamente mal hechas: porque la adquisición de otras de mejor calidad es siempre de menor coste que tales inventos. Además —todo hay que decirlo— mi aparato extractor extraía, en efecto, el polvo de la tela; pero la destruía al mismo tiempo, la hacía —literalmente— polvo.

Pero voy a lo que iba, señores. Con este gabán que uso y padezco alegorizo yo algo de lo que llamamos cultura, que a muchos pesa más que abriga y que, no obstante, celosamente quisieramos defender de quienes, porque andan a cuerpo de ella, pensamos que pretenden arrebataránosla. ¡Bah! Por mi parte, en cuanto poseedor de semejante indumento, no temo al atraco que me despoje de él, ni pienso que nadie me dispute el privilegio de usarlo hasta el fin de mis días.

“Juan de Mairena”. Antonio Machado

Machado, a través de Juan de Mairena, alegoriza con ese gabán la cultura en algunas personas. Este documento sirve para recordar cómo debe ser la implantación de un sistema de gestión basada en procesos en los centros. El sistema no puede “llegar a pesar más que a abrigar”. Queremos huir de ese tipo de herramientas que se copian sin reflexión de otras organizaciones, e implantar un sistema eficaz y capaz de aportar realmente valor a todo el conjunto de la organización.

¹“La venganza catalana te alcance”, imprecación que se usaba entre los griegos en el siglo XIV, recordando el temor que les causaba sólo el recordar la venganza que tomaron los catalanes por el asesinato de Roger de Flor, cuando fue allá con los catalanes y aragoneses, llamado por Andrónico II (Gabriel VERGARA MARTÍN, *Diccionario geográfico popular de cantares, refranes, adagios, proverbios, locuciones, frases proverbiales y modismos españoles*, Madrid, Sucesores de Hernando, 1923, p. 26) (nota del editor).

Esta expresión, que fuera de Cataluña puede conocerse sólo en la literatura y en la historia, en ese país todavía es conocida y utilizada en el lenguaje actual (nota de los autores de la redacción).



**Introducción a
la gestión de procesos:
modelo conceptual**

La gestión por procesos y la gestión de los procesos de una organización va intrínsecamente unida a la gestión de la calidad. En el momento actual, la mayoría de las organizaciones, sean del sector que sean —públicas, privadas, sin ánimo de lucro...— han tomado conciencia de la necesidad de gestionar guiadas por los principios de la calidad, que podríamos resumir en:

- Orientación al cliente.
- Compromiso y participación de todos los implicados en la actividad de la organización.
- Evaluación, aprendizaje y mejora.
- Gestión basada en procesos.

Una idea esencial en los modelos de calidad es que implicarse, mejorar y aprender de forma continua a satisfacer las necesidades y demandas de los clientes sólo puede hacerse eficazmente mediante la planificación, implantación y evaluación del sistema de procesos de la organización. Compartir esta idea significa, por una parte, reaccionar ante la ineficacia y el estancamiento que representan las organizaciones basadas en la estructura, en departamentos estancos y cerrados en sí mismos, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios y, por otra, apostar por el concepto de proceso, con una misión común que alinea a todos los implicados en el proceso y con una visión de objetivo en el cliente.

El concepto de proceso, en sí mismo, no tiene mayor dificultad. Sí la tiene, sin embargo, la capacidad de pensar y organizar la actividad en forma de proceso. Nos han enseñado a reconocer y a intervenir sobre "fotos fijas", a ir rápidamente a buscar el resultado o el producto de nuestra acción, a creer que lo que no tiene un resultado inmediato se considera "no operativo", etc. Gestionar una organización a través de la gestión de sus procesos implica un cambio de modelo mental más imprescindible de lo que parece en una cultura como la nuestra. La idea es que el éxito en la obtención de resultados de una organización se obtiene mediante el gobierno de sus procesos y en planteamientos de cambio y/o mejora de los mismos.

BREVE HISTORIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

En el siglo XIX, cuando un cliente necesitaba un producto se dirigía a un artesano, que se encargaba de realizar todas las etapas de la fabricación. Los productos eran hechos a la medida que necesitaba el cliente y no existían, por tanto, dos productos iguales.

Es a principios del siglo XX, en Estados Unidos, donde se lleva a cabo la organización del trabajo desde una perspectiva empírica y se introduce la producción en serie y el desarrollo del consumo masivo. Este modelo supuso un incremento de la eficiencia del trabajo de los operarios y una mejora de la organización administrativa de la empresa, pero también generó una pérdida para las personas, ya que separó a los que "trabajaban" de los que "pensaban", redujo la motivación a criterios puramente económicos y no consideró la importancia del conocimiento ni de la capacidad de pensar para la realización del trabajo. Según Garau, J. (2004), aparece en esta época la noción de proceso, claramente identificada con los procesos de producción en serie. En el proceso de producción entra la materia prima la cual, a través de una serie de operaciones, es convertida por personas y máquinas en un producto acabado que se consume masivamente. En esta situación el cliente no tenía poder de decisión, sólo compraba el producto acabado que se le ofrecía.

Es entre los años 40 a los 80 cuando en Japón se empieza a hablar de control de calidad. Conceptos como "productos con cero defectos", "justo a tiempo", "mejora continua de los procesos de la organización", "participación de los trabajadores" o "satisfacción del cliente" empiezan a formar parte de la gestión de la calidad en las empresas de producción. En este periodo la gestión de la calidad no tiene apenas desarrollo en las empresas de servicios.

A mediados de los años 80, según el Club de Gestión de la Calidad (1999), se empieza a recuperar la visión global de los procesos. Cuando un cliente se dirige a una empresa no le importa cómo está organizada internamente, a él sólo le interesa recibir el producto o servicio de acuerdo con sus exigencias. Esto hace que las organizaciones empiecen a analizar sus procesos para ver de qué manera se orientan al cliente. Así, se comienza a hablar de gestión de procesos y de gestión por procesos. En el año 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), que tiene como objetivos mejorar la gestión y los resultados de las empresas, sobre la base de la mejora de la gestión de sus procesos.

En el ámbito de los servicios sociales, aunque la realidad es muy diversa, tanto por la participación de entidades públicas, privadas y ONG, como por la gran diversidad de agentes implicados, se están produciendo importantes avances en la aplicación de sistemas de gestión de la calidad (norma ISO, modelo EFQM, norma ONG con calidad, etc.).

LA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS EN LOS SERVICIOS SOCIALES

A pesar de que los modelos de gestión basada en procesos, como los de calidad, nacen en el sector de empresas productivas de mercado, sus beneficios para el sector o la actividad de servicios y, particularmente, de los servicios sociales son especialmente apreciables, debido a las peculiaridades propias de realizar una actividad que consiste en prestar un servicio —y no un producto tangible— a personas. Podemos resumir de la siguiente forma las características propias de la actividad que denominamos “prestación de servicios” y que convierten en especialmente importante la gestión basada en procesos:

- En la actividad de prestar servicios, **la elaboración, entrega y consumo del servicio son simultáneos y obligan a cuidar especialmente el proceso de prestación del servicio. Queremos decir con esto que cuando prestamos un servicio**, si lo hacemos mal, el resultado que obtenemos no tiene retroceso posible. Podemos enmendar la situación en el futuro, pero no podemos intervenir sobre el deficiente resultado obtenido. En la actividad de elaborar productos se puede valorar el producto final y, si es defectuoso, devolverlo al inicio del proceso y reelaborarlo o sustituirlo por otro. Sin embargo, al prestar servicios no podemos realizar esta operación.
- En el proceso de prestación de un servicio **existen numerosos resultados intermedios** (piénsese, por ejemplo, en el proceso de prestación de cuidados básicos de higiene y vestido) **cuya calidad va a determinar el resultado final.**
- **Los servicios se dirigen a personas y son elaborados por personas**, cada una de las cuales, en función de sus experiencias, sus expectativas, su implicación, sus necesidades, etc., percibirá el resultado y la calidad del mismo de manera diferente. Es fácil en la elaboración de productos estimar de forma objetiva si el producto cumple las especificaciones de calidad. En la prestación de servicios esto es mucho más difícil; no todas las personas consideran de la misma forma qué significa que te den bien de comer, que te tengan en cuenta o que te aporten buenos servicios de ocio. La calidad de vida, en todas sus manifestaciones, en el día a día o a largo plazo, no se comparte de la misma manera. **No es posible, por tanto, producir el servicio sin la obtención, en algún grado, de la participación del cliente final y del cliente interno.** Es imprescindible, por tanto, dedicar la máxima atención a lograr la implicación efectiva de todas las personas que están involucradas en las fases y acciones que conducen a la prestación efectiva del servicio, así como verificar la adecuación de cada fase al resultado final.
- La organización en su conjunto sólo podrá cumplir su misión en la medida en que sea capaz de proporcionar a todos sus profesionales las oportunidades y los apoyos necesarios para realizar eficazmente su tarea, parte esencial en la prestación de servicios de calidad.
- **En resumen, sólo si el proceso es de calidad el servicio prestado será de calidad.**

II.1. Definiciones

Para comprender cómo se puede ordenar y gestionar la actividad de una organización, centro o servicio como conjunto de procesos globales orientados a cumplir la misión de los mismos y a satisfacer al cliente, necesitamos entender la **idea de proceso**. Se han formulado muchas definiciones y cada una de ellas resalta algún aspecto del abanico de significaciones que el término "proceso" posee en nuestro idioma. Veamos algunas de ellas:

- Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, "proceso" significa:
 - Acción de ir hacia delante.
 - Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial marcado por cambios sucesivos que llevan a un determinado resultado.
 - Progreso, avance, algo que sucede.
 - Serie de acciones u operaciones que conducen a un fin.
 - Transcurso del tiempo.
- Diferentes autores o entidades que han trabajado en el ámbito de los sistemas de calidad de las organizaciones proponen las siguientes definiciones:
 - Se entiende por proceso al conjunto de fases sucesivas e integradas que conducen a la obtención de un resultado o un producto previamente establecido. Cada fase incluye actividades que se realizan, ya simultánea ya sucesivamente, y que van añadiendo valor al resultado o producto final (Manual de Buena práctica de FEAPS, capítulo 3).
 - Conjunto de recursos (personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos) y actividades (conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado) interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida (Norma ISO 8402:1994).
 - Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente (Club Gestión de la Calidad).

En resumen, la idea de proceso en la mayoría de las definiciones contiene los siguientes aspectos:

- **Algo se transforma.**
- **La actividad se orienta a la obtención de un resultado final.**
- **Existe una secuencia temporal.**
- **Cada actividad o fase de actividades va añadiendo valor al resultado final.**
- **Alguien espera el producto o resultado del proceso de transformación.**

El siguiente esquema gráfico pretende expresar las ideas anteriores:



Según el esquema, un Centro de Atención a Personas con Discapacidad recibe personas que tienen necesidades y expectativas de apoyo para poder vivir con dignidad y calidad de vida y debe, a través de sus procesos de intervención, lograr que esas personas tengan bienestar, tengan garantizados sus derechos como personas y estén razonablemente satisfechas con su vida. En resumen, la transformación que realiza el centro con su actividad consiste en lograr que "personas que tienen necesidades de apoyo para vivir" sean "personas que viven en condiciones de calidad".

Definiciones complementarias

Sistema de procesos

Conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo común. Por ejemplo, el sistema de transmisión de información o el sistema de evaluación de la satisfacción de todo el conjunto de clientes.

Actividad

Agrupación de tareas que tienen un mismo sentido dentro de un proceso. Por ejemplo, dentro del proceso de transporte de usuarios en un Centro de Día, una actividad es realizar la ruta diaria, otra mantener el vehículo en condiciones técnicas adecuadas y otra supervisar la correcta disposición de los usuarios durante la ruta.

Tarea

Parte más pequeña en que se puede descomponer una actividad. Aunque no es necesario bajar a este nivel de detalle cuando se diseñan, planifican y documentan los procesos, puede ser útil llegar hasta este nivel de análisis para que no existan solapamientos o confusión en la asignación de responsabilidades. Siguiendo el ejemplo anterior, en la actividad de realizar la ruta diaria, una tarea es la planificación de la ruta y otra, la conducción del vehículo.

II.2. Diferentes clasificaciones de procesos

Identificar o construir el sistema de procesos de una organización implica, en primer lugar, detectar los grandes procesos que van a ordenar las áreas relevantes de su actividad. Estos grandes procesos estarán constituidos por secuencias de procesos y subprocesos interrelacionados. Un sistema bien diseñado debe poder incorporar cualquier actividad desarrollada por la organización en los procesos que ha identificado. Desde este punto de vista, los procesos se clasifican en:

Procesos según su jerarquía

- **Macroprocesos:** Son los grandes procesos más importantes de una organización. Suele identificarse un pequeño número de estos, con el objetivo de que puedan ser bien visibilizados en un esquema comprensible, que suele ser representado en forma de mapa de procesos.
- **Procesos:** Componen el primer nivel de desarrollo de los grandes macroprocesos.
- **Subprocesos:** Son las partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede ser útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Procedimientos:** Son protocolos o herramientas que ayudan a simplificar y ordenar partes y/o elementos de un proceso. Generalmente se expresan en documentos que contienen el campo de aplicación de una actividad: qué, quién, cuándo, cómo y dónde debe hacerse. Incluye qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

Además, los procesos se identifican en función del papel que representan, en relación a la misión, las actividades ordenadas por el proceso.

Procesos según el carácter de la actividad

No hay acuerdo entre los distintos modelos de calidad sobre la terminología más adecuada para su denominación; en este manual se ha recogido la propuesta realizada por el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management o Fundación europea para la Gestión de la Calidad).

- **Procesos estratégicos:** establecimiento de la visión, misión, valores, estrategia, políticas de la empresa. Relacionan la organización con el entorno y dan sentido a la actividad.
- **Procesos operativos:** componen el saber hacer y la actividad propia de la organización. En definitiva, su cadena de valor.
- **Procesos de soporte:** dan apoyo y recursos a los anteriores.

Según su alcance

- **Procesos clave:** Aquellos de los que la organización tiene gran dependencia, debido a uno o varios de los siguientes aspectos:
 - De ellos depende la capacidad de la organización para cumplir su misión y alcanzar la visión de futuro.

- Involucran alto porcentaje de recursos y, como consecuencia, tienen un peso muy relevante en la consecución de los objetivos.
 - Están orientados al cliente y son imprescindibles para cumplir los compromisos adquiridos y las expectativas existentes.
- **Procesos críticos:** Aquellos que por su situación actual o previsible necesitan de un tratamiento especial, aunque sea temporal, hasta que dicha situación se normalice. Cumplen con las siguientes características:
- Suponen alto riesgo técnico o tecnológico o dependen de personal de alta especialización.
 - Presentan de forma continua o esporádica problemas conocidos o fuera de control.
 - Los resultados alcanzados no cumplen los requerimientos del cliente, que pueden haber variado hacia mayor exigencia.
 - Tienen amplias oportunidades de mejora en lo relativo a su eficiencia y por tanto a su coste.

II.3. Cómo identificar procesos

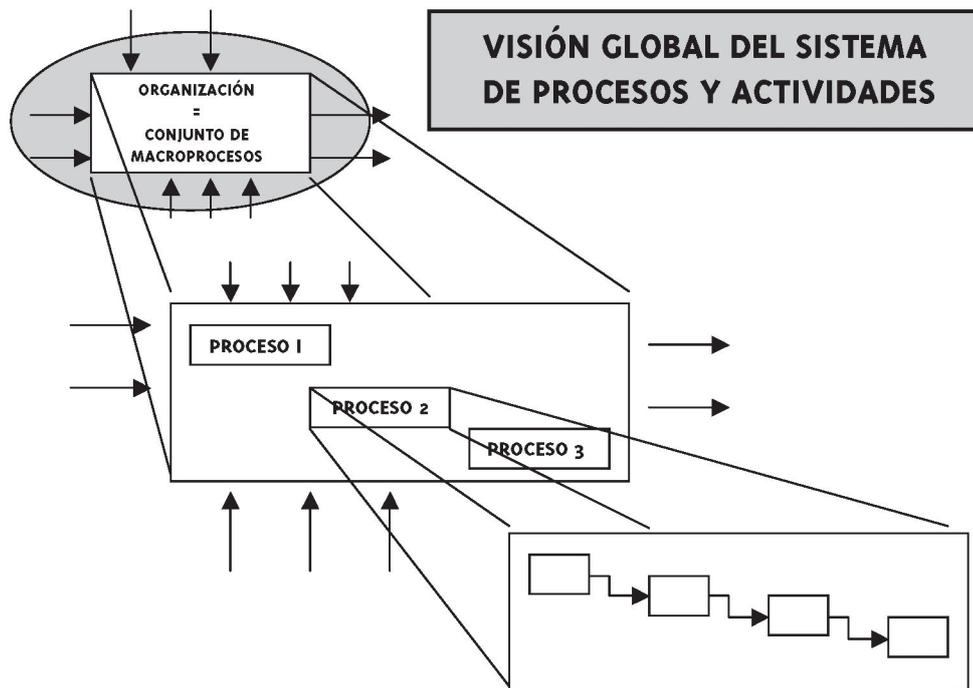
Para identificar procesos se debe realizar un estudio de las actividades más relevantes que se desarrollan en la organización, teniendo en cuenta que esas actividades deben analizarse en relación a su coherencia y consistencia con la misión, la visión de futuro y la estrategia de la organización. Por tanto, para la identificación de los procesos es un requisito imprescindible tener claro y presente dichos elementos del proyecto de la organización.

Una vez realizado este análisis, las actividades se agrupan y se plasman en los dos tipos de documentos que exponemos a continuación:

El inventario de procesos

Es la lista de actividades analizadas y ordenadas siguiendo alguna de las clasificaciones que hemos presentado en el epígrafe anterior. Generalmente, la clasificación elegida depende de que la organización haya optado por un sistema u otro de gestión de calidad (ISO; EFQM; etc.), aunque no es imprescindible esta decisión previa. Este inventario permitirá construir con facilidad el mapa de procesos.

El inventario o lista de procesos comienza a elaborarse con la identificación de los procesos de *obligado cumplimiento* para la organización, es decir, por aquellos que constituyen su razón de ser y que trabajan directamente para el cliente final, esto es, están dirigidos a la satisfacción de sus necesidades y expectativas. En la terminología del EFQM, que hemos presentado anteriormente, serían los denominados operativos. En el caso de una organización que trabaje prestando apoyos a personas con discapacidad para mejorar su calidad de vida, los procesos operativos, obviamente, serán los de prestación de apoyos, directos y/o indirectos, a cada persona en las áreas de la vida en las que la organización o el centro se haya comprometido. El análisis del resto de procesos se realiza en referencia a estos **primordiales**.



El mapa de procesos

Consiste en la representación gráfica de los procesos identificados y de las interrelaciones entre éstos y con el exterior, en función de la misión, objetivos, entradas (input) y salidas/servicios (output) de la organización. El primer mapa de procesos es el de los macroprocesos de la organización. Descendiendo en el nivel de análisis, se puede llegar a los diagramas o esquemas de los procesos, en donde se visualiza el modo en que las personas desempeñan su trabajo para conseguir los objetivos propuestos. Estos esquemas pueden incluir las tareas y actividades que realizar, de forma secuencial —con un principio y un final—, dependiendo del ámbito de cada proceso.

El siguiente esquema puede ayudar a entender este despliegue de niveles al que nos referimos.

Construir el mapa de macroprocesos requiere:

- Realizar previamente el inventario de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la organización.
- Elegir nombres para los procesos, que sean representativos y puedan ser comprendidos por todos los implicados.
- Garantizar la coherencia y contribución a la misión y a la estrategia global de la organización de todos y cada uno de los macroprocesos identificados.
- Incluir la totalidad de las actividades que se realizan en alguno de los procesos que los componen.
- Tener un número razonable de macroprocesos, de forma que pueda visualizarse y entenderse fácilmente (orientativamente, no menos de 10 procesos ni más de 25).
- Se puede partir de listas afines en el sector en el que trabaja la organización, aportando las particularidades propias.

II.4. Elementos que tener en cuenta al diseñar procesos

Los elementos básicos que componen un proceso son los siguientes:

- **Misión o razón de ser del proceso:** Contribución del proceso a la misión global de la organización o a una línea estratégica determinada.
- **Cliente:** Destinatario del producto o servicio generado por el proceso.
- **Proveedor:** Persona que proporciona la entrada o entradas que se van a transformar en el proceso.
- **Entrada:** Elemento que sufre la transformación o la permite.
- **Salida:** Productos/servicios, deseados o no, generados por el proceso.
- **Propietario o responsable:** Persona que asume la responsabilidad global del desarrollo, control y mejora del proceso.
- **Límites:** Actos, hechos o actividades que marcan el **inicio y el final del proceso**, así como todos aquellos puntos en los que se produce un intercambio —entradas o salidas— con el exterior del mismo.
- **Recursos:** Conjunto de medios que hacen posible la transformación.
- **Objetivos:** Metas, en términos de rendimiento, que se determinan para ser alcanzadas por el proceso y que deberán ser cuantificables, en la medida de lo posible.
- **Indicadores:** Medida cuantitativa o criterio cualitativo que puede usarse como guía para controlar y valorar la calidad de las actividades, es decir, la forma particular en la que se mide o evalúa un criterio. Generalmente los indicadores expresan la relación entre un objetivo marcado y el nivel al que se ha llegado.

II.5. Cómo gestionar procesos

Como se ha venido repitiendo a lo largo del manual, **la clave para obtener buenos resultados y mejorar permanentemente se encuentra en la gestión o gobierno del sistema de procesos.**

Para gestionar bien los procesos se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

I. Tener identificados a clientes y proveedores de modo que los usuarios del proceso visualicen con claridad aquellos aspectos que añaden valor a los resultados esperados por los clientes.

“Cliente” es un término con poco éxito en el ámbito de los servicios sociales y, especialmente, en los servicios sociales públicos. Quizás la causa de ello se deba a que la utilización del término proviene de la empresa mercantil y está asociado a “comprar y vender”, operaciones ambas que no encajan con la visión de servicios sociales públicos.

Sin embargo, se ha ido precisando el significado del término “cliente” (y su opuesto proveedor) simultáneamente a la evolución de los modelos de calidad. **“Cliente”, hoy, se refiere a todo aquel que tiene derecho, por razones legítimas (porque paga directamente, porque paga indirectamente, porque es sujeto de derecho, etc.), a recibir un producto o un servicio.**

Es difícil encontrar un término que sustituya al de “cliente” cuando lo que se quiere expresar es la fuerza del derecho a exigir, por parte de una persona, la recepción de un producto o la prestación de un servicio y a estar satisfecho con él. Términos como “usuario”, “destinatario”, “beneficiario”, etc., cuyo uso es totalmente correcto según el contexto, no poseen esa fuerza a la hora de expresar la relación *derecho a recibir-obligación de prestar o proveer*.

Esta relación, además, es clave en el buen funcionamiento de los sistemas de calidad y en los de gestión por procesos, razón por la que se mantiene el uso del término a pesar de su escasa aceptación. **La orientación al cliente** es uno de los pilares de la calidad y en la gestión por procesos se convierte en el elemento determinante para evaluar si un proceso está funcionando adecuadamente, para lo cual se necesita asegurar que cada actividad va produciendo y añadiendo valor al resultado final —satisfacer al cliente— del proceso o del conjunto de procesos de la organización.

Pero la cosa se complica al darnos cuenta de que una organización no tiene un único cliente, sino un conjunto de clientes. Los modelos de calidad han necesitado clarificar criterios para tipificar a ese conjunto de clientes (o sistema cliente) con el objetivo de que cada organización pueda identificar a los suyos propios y, de esa manera, orientar adecuadamente sus procesos mediante la identificación de las necesidades y expectativas del conjunto de sus clientes.

Las clasificaciones más frecuentes distinguen entre:

- Cliente final y cliente intermedio
- Cliente directo y cliente indirecto
- Cliente externo y cliente interno

A continuación se presenta un esquema para la visualización de la tipología de clientes de una organización.

Externos Directos	Internos Directos
Aquellos que tienen una expectativa legítima de que se intervenga sobre su situación, porque legitiman el servicio (cliente final, usuario del servicio) o porque lo encargan (cliente final). Pueden ser personas individuales, familias, instituciones, etc.	Persona, equipo o departamento de la organización que demanda o necesita la intervención o el producto de otros profesionales, equipos o departamentos para realizar su parte en el proceso. La calidad de nuestro trabajo resulta esencial para que otros hagan bien el suyo. Ejemplo: Almacenamiento de productos alimenticios, para la elaboración de comidas

Externos Indirectos	Internos Indirectos
Contexto social general o particular que espera productos o servicios no para ser consumidos directamente, sino porque de alguna manera le afectan. Ejemplos: el entorno donde está ubicado el centro, las asociaciones, los medios de comunicación...	Persona, equipo o departamento de la organización en los que incide nuestro producto o servicio y los suyos en nosotros. Se trata de una influencia indirecta, no negociada. Ejemplos: el cocinero respecto del profesional de apoyo directo a la comida, la lavandería respecto del profesional que encarga la ropa de personal, etc.

En el anexo V al documento se aporta una ficha para la identificación del conjunto de clientes, sus necesidades, expectativas e indicadores de satisfacción.

2. Tener una misión definida y contextualizada dentro de la misión global o de una línea estratégica determinada

Cada macroproceso y proceso de la organización tiene su misión propia y particular, que se establece identificando claramente su aportación a la misión global de la organización, el centro o el servicio. Este es un paso esencial para poder realizar una buena gestión de los procesos de la organización.

En el caso de los centros de Atención a Personas con Discapacidad Intelectual, la misión global de *“Proporcionar a las personas con discapacidad intelectual apoyos en su proyecto de vida personal, orientados a la mejora continua de su calidad de vida”*, debe determinar la misión particular de cada uno de los macroprocesos, la cual, a su vez, determina la de los procesos en que se despliega el macroproceso. Veamos un ejemplo:

MACROPROCESO: ALIMENTACIÓN

MISIÓN: Proporcionar alimentos (en cantidad, calidad, tiempo) que garanticen una nutrición adecuada a cada persona con discapacidad, a través de apoyos individualizados que contribuyan a la salud, el disfrute, la interacción social, la elección y el desarrollo de habilidades implicadas en el acto de comer, dentro de un contexto físico y humano cálido.

PROCESOS	MISIÓN
1. Diseño del menú	Contribuir al resultado final valorando las necesidades individuales de alimentación y garantizando el equilibrio nutricional-dietético y placentero de todos los usuarios
2. Aprovisionamiento	Contribuir al resultado final asegurando la materia prima necesaria en calidad, cantidad y variedad a un precio adecuado y que se suministra, recibe, almacena y conserva en condiciones requeridas.
3. Elaboración	Contribuir al resultado final transformando las materias primas en menús diarios que aporten a cada usuario la nutrición, disfrute y satisfacción adecuado a sus características y necesidades personales.
4. Servicio al comedor	Contribuir al resultado final, apoyando la actividad diaria de comer, garantizando una correcta recepción y distribución personalizada de la comida y la retirada del servicio
5. Apoyo directo a comer	Contribuir al resultado final proporcionando los apoyos personalizados implicados en el acto de comer, de forma que favorezcan la salud, el disfrute, la interacción social, la elección y el desarrollo de habilidades de los usuarios
6. Gestión del contexto físico	Favorecer el disfrute y la interacción social en el comedor, proporcionando un contexto físico y humano cálido.

Una buena formulación de la misión de los procesos facilita en grado sumo la buena gestión de los mismos, pues actúa de núcleo directriz del resto de operaciones que van a garantizar el correcto funcionamiento y la mejora de los procesos y sus actividades. La misión del proceso recuerda a todos los implicados en el mismo, qué tienen que conseguir entre todos y qué tiene que aportar cada uno de ellos.

3. Contar con objetivos y resultados para cumplir las expectativas del cliente, así como indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar su cumplimiento

Los objetivos deben actuar como guías que ayuden a cumplir la misión del proceso. Establecer objetivos en un proceso es una manera de identificar los resultados intermedios que deben conseguirse para que el proceso cumpla su misión. Al definir los objetivos del proceso debemos establecer los indicadores de evaluación que nos van a permitir conocer si el proceso está cumpliendo su misión.

4. Tener asignado un responsable del funcionamiento, resultados y mejora del proceso

El responsable de proceso, al que también se llama “propietario del proceso”, no es necesariamente un responsable jerárquico, sino que suele ser un responsable de carácter funcional. Su misión es conseguir que el proceso funcione adecuadamente:

- coordinando a todos los implicados en él,

- comprobando que se alcanzan los resultados estipulados,
- procurando la mejora del proceso, a través de acciones preventivas o correctoras, y
- poniéndose en contacto con los diferentes responsables jerárquicos cuando detecta dificultades en alguna fase o momento del transcurso del proceso, para poder resolverlas con ellos.

5. Debe estar bien delimitado en todas sus fases, sobre todo en cuanto a su principio y su fin

El establecimiento de las fases y los límites del proceso proporciona una ayuda inestimable en relación a varios aspectos que influyen poderosamente en la buena gestión:

- Permite un adecuado encadenamiento de todo el sistema, de manera que se pueda conocer lo que es previo, simultáneo o posterior, y de esta manera orienta a todo el conjunto de proveedores-clientes internos sobre dónde y cuándo tienen que estar actuando.
- Como los resultados o salidas de un proceso, o de algunas de sus fases, son entrada o requisito para otros, la identificación del momento o la situación en que un proceso o una fase del mismo debe ponerse en marcha ayuda a garantizar la provisión "justo a tiempo" de todo lo necesario para que el proceso funcione. Los costes en pérdidas o despilfarros de tiempo se pueden minimizar. Este efecto en la gestión del tiempo es especialmente importante en procesos de prestación de servicios a personas que necesitan apoyos permanentes para vivir, como es el caso de los clientes finales de los CAMP y CO.
- Posibilita determinar adecuadamente los puntos de control y revisión, ayudando de esta forma a que el proceso se pueda reorientar en el caso de que se esté desviando de sus objetivos.

6. Tener asignados recursos y utilizar adecuadamente la tecnología de la información

7. Ser lo más sencillo y fácil de realizar en la medida de lo posible

La idea clave de este punto es la eliminación o corrección de todo aquello que no aporta valor al resultado para el cliente, tanto para el cliente final del proceso como para todos los clientes intermedios. La respuesta a la pregunta *¿es esto lo que mi cliente directo necesita, quiere o espera?* ayuda a eliminar lo que no tiene valor y libera energía y tiempo para buscar y aportar valores añadidos que satisfagan a todos.

8. Debe estar registrado en un documento y, cuando sea necesario, representado en un diagrama de flujos que permita visualizar las actividades y, especialmente, en aquellos puntos en los que se producen interrelaciones con otros procesos

9. Decidir los cambios organizativos necesarios para el óptimo funcionamiento de todo el sistema de procesos

A continuación se presenta una comparación entre la gestión funcional y la gestión por procesos; dos maneras de gestionar una organización. Este es un esquema conceptual que presenta los dos extremos que pueden darse en la gestión de una organización, con el objetivo de que se entienda la distinción.

Gestión funcional	Gestión por procesos
Organización por departamentos o áreas especializadas.	Organización más natural orientada a los procesos de valor para el cliente.
Los departamentos condicionan la realización de las actividades.	Los procesos de valor añadido condicionan la realización de las actividades.
Autoridad basada en jefes funcionales o departamentales.	Autoridad basada en los responsables de proceso
Principio de jerarquía y control.	Principio de autonomía y autocontrol.
Orientación interna de las actividades hacia el jefe o hacia el departamento.	Orientación externa hacia el cliente externo o interno.
Principios de burocracia, formalismo y centralización en la toma de decisiones.	Principios de eficiencia, flexibilidad y descentralización en la toma de decisiones.
Ejercicio del mando por control basado en la vigilancia.	Ejercicio del mando por excepción basado en el apoyo y supervisión.
Principio de eficiencia: ser más productivos.	Principio de eficiencia: ser más competitivos añadiendo valor.
La cuestión es cómo hacer mejor lo que venimos haciendo.	La cuestión es para quién lo hacemos y qué tenemos que hacer.
Las mejoras que se logran tienen un ámbito organizativo limitado: el departamento.	Las mejoras que se logran tienen un ámbito organizativo transfuncional y generalizado: el proceso.

En la realidad ninguna organización se encuentra en uno u otro polo de forma exclusiva, sino que se escora hacia un extremo o hacia el otro. Lo más habitual es que los dos modelos de gestión tengan que convivir.

La idea clave que se quiere transmitir es que, para que surtan efecto las ventajas de la gestión de procesos, una organización necesitará realizar cambios en el modo de organizar y gestionar, avanzando hacia prácticas orientadas por el ideal expresado en la columna derecha.

De acuerdo con el modelo Malcolm Baldrige (1999), son 11 los valores fundamentales de la calidad:

- 1. Calidad dirigida al cliente:** "La calidad es juzgada por los clientes y, por ello, deben tenerse en cuenta los atributos y características de sus productos y servicios que aportan valor al consumidor, persiguiendo la satisfacción, fidelización y retención del cliente..."
- 2. Liderazgo:** "Este debe basarse en el establecimiento de unas directrices estratégicas y en el desarrollo de una orientación al cliente, el establecimiento de unos valores claros y asumidos, así como unas altas expectativas que involucren a todos los grupos de interés..."

3. **Mejora continua y aprendizaje:** “La mejora y el aprendizaje deben ser parte del trabajo diario, desarrollados tanto en el nivel individual como global dentro de la organización...”
4. **Valoración del personal:** “El éxito de una organización depende en gran medida del conocimiento, habilidades, creatividad innovadora y motivación de su personal...”
5. **Respuesta rápida:** “Respuesta rápida y flexible a las necesidades y expectativas de los clientes e introducción de nuevos productos/servicios o mejora de los actuales...”
6. **Planificación de la calidad y prevención:** “Esta planificación de la calidad debe tener en cuenta que los costes de la prevención en la etapa de diseño del producto/servicio son inferiores que los costes derivados de la corrección a lo largo del desarrollo producto/servicio...”
7. **Amplia visión del futuro:** “La consecución del liderazgo del mercado exige firme orientación al futuro y la determinación de involucrar lo más ampliamente posible a los grupos de interés (clientes, personal, proveedores, la ciudadanía y la sociedad en su conjunto)...”
8. **Gestión basada en hechos:** “La estrategia de la organización debe incluir y apoyarse en el seguimiento, evaluación y análisis de los resultados alcanzados con base en información relevante...”
9. **Desarrollo de las alianzas:** “Las alianzas internas (con los empleados y sus representantes, unidades dentro de la organización) y externas (clientes, proveedores, organizaciones educativas, incluyendo las alianzas estratégicas) podrán facilitar la consecución de las estrategias diseñadas y deberán desarrollar objetivos de continuidad...”
10. **Responsabilidad pública y social:** “Dicha responsabilidad deberá basarse en los principios de ética en los negocios y protección de la salud pública, la seguridad y el medio ambiente”.
11. **Orientación a los resultados:** “Los resultados deberán orientarse a la creación de valor, y de forma equilibrada, para todos los grupos de interés...”

Textos para ayudar a la comprensión de las ideas expuestas

Texto nº 1. La lechuza hace política

Un ciempiés consultó a una lechuza acerca de un dolor que sentía en las patas.

La lechuza le dijo: “¡Tienes demasiadas patas! Si te convirtieras en un ratón, sólo tendrías cuatro patas... y una vigésimoquinta parte del dolor”.

“Ésa es una gran idea”, dijo el ciempiés. “Pero ahora dime como puedo convertirme en un ratón”.

“¡Hombre, no me molestes con detalles de simple ejecución”, dijo la lechuza. “Yo sólo estoy aquí para establecer la política a seguir”.

(Liderazgo, compromiso con los problemas de las personas, diagnósticos simplistas de situaciones complejas).

Texto nº 2. Somníferos para el dormido

“¡Despierte, señor!”, dijo la enfermera mientras sacudía por los hombros al dormido paciente. “¿Qué ocurre? ¿Sucede algo malo?”, preguntó asustado el paciente. “Tranquilo, no sucede nada; sólo que olvidé darle su somnífero”.

A. de Mello, “La oración de la rana”

(Cómo seguir el procedimiento a ultranza te puede estropear la calidad de vida, lo malo de lo bueno).

Texto nº 3. Mejora continua

Una dama de mi familia fue a vivir a casa de una amiga que se había ausentado y fue recibida por una especie de ama de llaves. La señora tenía clarísimo que la sirvienta se prepararía sus comidas por separado y la sirvienta estaba firmemente convencida de que ella debería alimentarse de los restos de comida de la señora. Por ejemplo, la sirvienta le ponía para desayunar cinco lonchas de tocino, que era más de lo que la señora deseaba. Asimismo, la señora tenía otra fijación típica de las damas de su época: creía que no se debía desperdiciar nada, y no se daba cuenta de que lo no deseado se desperdicia aunque se consuma. Así, cuando se comía las cinco lonchas, la sirvienta le ponía siete. La señora palidecía ligeramente, pero cumplía con su deber y se las comía todas. La sirvienta, que empezaba a pensar que también a ella le gustaría desayunar un poco, le servía nueve o diez lonchas. La dama, haciendo acopio de todas sus fuerzas, arremetía contra ellas y las hacía desaparecer. Y así, supongo, continuó el asunto, gracias al educado silencio de las dos clases sociales. No me atrevo a suponer como acabó aquello. La conclusión lógica sería que la sirvienta hubiera muerto de hambre y la señora hubiera reventado. Pero me figuro que, antes de llegar a ese punto, se abriría alguna vía de comunicación entre dos personas que vivían en dos pisos contiguos de la misma casa. En fin, ese era el punto débil de aquel mundo, el que no hiciera extensiva su confianza doméstica a los sirvientes de la casa.

G. K. Chesterton, “Autobiografía”

(Como mejorar el proceso cada uno, sin compartir la misión nos puede llevar a hacer cosas sin sentido, necesidad de la comunicación en lo que tenemos que hacer juntos).

Texto nº 4. Hacer complicado lo que es sencillo

Cuando encontramos un tornillo insuficientemente atornillado, convendría darle unas vueltecitas más hasta ajustarlo en su sitio. Hay quien prefiere, sin embargo, fabricar un segundo tornillo para atornillar el primero, y como este, al fin, tampoco se ajusta lo bastante, se fabrica un tercer tornillo destinado a atornillar el tornillo que atornille el primitivo tornillo desatornillado. Y así hasta lo infinito. A esto se llamó en otros tiempos trabajar para ser pobre.

Antonio Machado, “Juan de Mairena”



**Identificación y diseño
de los procesos
en los centros**

Los personajes literarios nunca entran en bloque en nuestra vida ni se injertan en ella de forma inmediata con arreglo al eco de rechazo o de buena acogida que nos despertó su mención primera; sino que —como cuerpos extraños y de sangre distinta que son— sólo a través de las adherencias que nuestro organismo teje en torno suyo para asimilarlos, consiguen arraigar y hallar acomodo en él. Siempre a costa —claro— de que acepten esa transformación como correspondencia a la que ellos, a su vez, van operando en nosotros misteriosa y paulatinamente.

Carmen Martín Gaité, "El cuento de nunca acabar"

En este capítulo, el modelo de gestión basada en procesos entra de lleno en la realidad, "entra en bloque en la vida de los centros" y —como expresa el texto anterior— pretende dar pistas suficientes para que, poco a poco, vaya arraigando en la actividad de los centros y pueda ser asimilado por ellos.

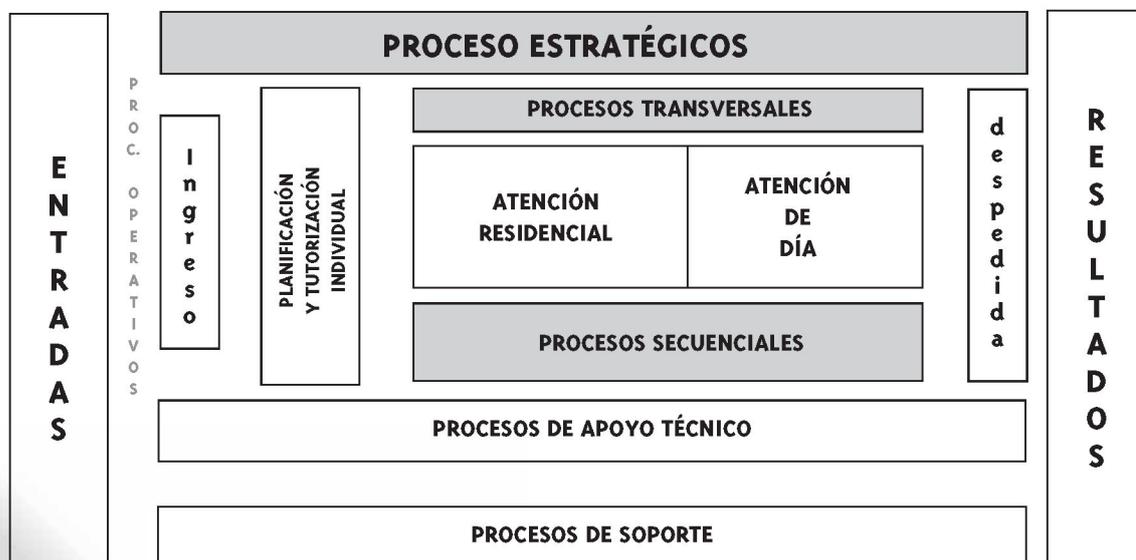
Lógicamente, la primera tarea para poder implantar el modelo de gestión de procesos ha de ser la identificación de los grandes procesos comunes a todos los centros. Por tanto, el capítulo presenta, en primer lugar, el inventario y mapa de procesos identificados. Esta ha sido la primera elaboración compartida realizada por el equipo guía.

En segundo lugar, se exponen el diseño de algunos de los procesos más importantes, los cuales han sido elaborados por los profesionales que han participado en los diferentes grupos, desde el equipo guía de procesos, los grupos transversales constituidos para cada proceso, hasta los equipos que en cada uno de los centros han realizado aportaciones muy valiosas; también se han recogido aportaciones producidas en los cursos de formación sobre procesos que se han realizado a lo largo del año en diferentes centros (ver anexos II, III y IV).

III.1. Inventario y mapa de los macroprocesos, procesos y subprocesos de los centros

Dada la complejidad de actividades e interrelaciones que se producen en los centros, en esta sección presentamos varios esquemas que pretenden exponer, de forma clara y sencilla, esta realidad compleja. **En primer lugar se presenta una visualización esquemática de los procesos** (estratégicos, operativos y de soporte) de los centros de la Gerencia, que permite tener una visión simplificada de los mismos, y facilita una comprensión global de lo que hace cada centro. No es el mapa de procesos de los centros sino un resumen muy esquemático de la configuración de servicios y procesos de los centros y que facilita la comprensión de las siguientes elaboraciones. En segundo lugar se aportan los inventarios de procesos y subprocesos de cada uno de los servicios que se prestan en los centros: el servicio de atención residencial y el servicio de atención de día. En tercer lugar se presenta el mapa global que representa los grandes procesos y sus interrelaciones de cualquiera de los centros de la Gerencia de Servicios Sociales de la Junta de Castilla y León.

Resumen esquemático general de macroprocesos y procesos de los centros de la Gerencia de Servicios Sociales



INVENTARIO DE MACROPROCESOS Y PROCESOS DE RESIDENCIA

ESTRATÉGICO	CLAVE U OPERATIVO	DE SOPORTE
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (personal):	INGRESO / ACOGIDA	GESTIÓN ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Acogida y despedida. • Organización y gestión. • Formación. • Seguridad y Salud . 	PLANIFICACIÓN Y TUTORIZACIÓN INDIVIDUALIZADA	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión económica (presupuestos-contabilidad-facturación). • Gestión Administrativa (de personal-de residentes-de servicios). • Biblioteca, documentación y archivo.
RELACIÓN CON EL ENTORNO	Procesos secuenciales diarios: <ul style="list-style-type: none"> • Levantarse. 	ALIMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Relación con otras entidades. • Comunicación externa (imagen). • Prácticas de formación. 	ALIMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del menú. • Aprovisionamiento de alimentos. • Elaboración menú. • Servicio al comedor. • Gestión contexto físico (comedor).
RELACIÓN CON LAS FAMILIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a comer (Desayuno, Comida, Merienda, Cena, Suplementos). • Ocio. • Acostarse. • Descanso Nocturno. 	SERVICIOS GENERALES
<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento e información. • Participación y cooperación. • Respiro familiar y convivencia. 	Procesos Transversales:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la ropa (de usuarios-de hostelería-personal). • Servicio al Comedor. • Limpieza y gestión de residuos.
GESTIÓN DE LA CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Aseo, Higiene e Imagen Personal. • Desplazarse. • Apoyo a la Salud. • Apoyo al Desarrollo Personal y Autodeterminación. • Relación y participación en la comunidad. • Actividades de habilitación. 	GESTIÓN DEL CONTEXTO FÍSICO
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación/Evaluación. • Elaboración de Planes Anuales de Mejora. • Gestión de quejas y sugerencias. • Gestión del conocimiento. 	APOYO TÉCNICO	<ul style="list-style-type: none"> • Conservación y mejora de jardines, edificios, instalaciones. • Higiene y seguridad. • Adaptación y Accesibilidad.
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Médico-sanitario. • Psicopedagógico. • Trabajo social. 	RECEPCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección-Coordinación de equipos. • Organización del sistema de servicios y programas: <ul style="list-style-type: none"> - Plan general anual de actividades diarias. - Organización de la actividad diaria. - Organización de las Planificaciones individuales. 	BAJA / DESPEDIDA	TRANSPORTE
GESTIÓN DE LA CULTURA Y DE LA COMUNICACIÓN		APROVISIONAMIENTOS Y ALMACÉN
<ul style="list-style-type: none"> • Representación y participación. • Transmisión de la información. • Gestión de la cultura de la comunicación. 		

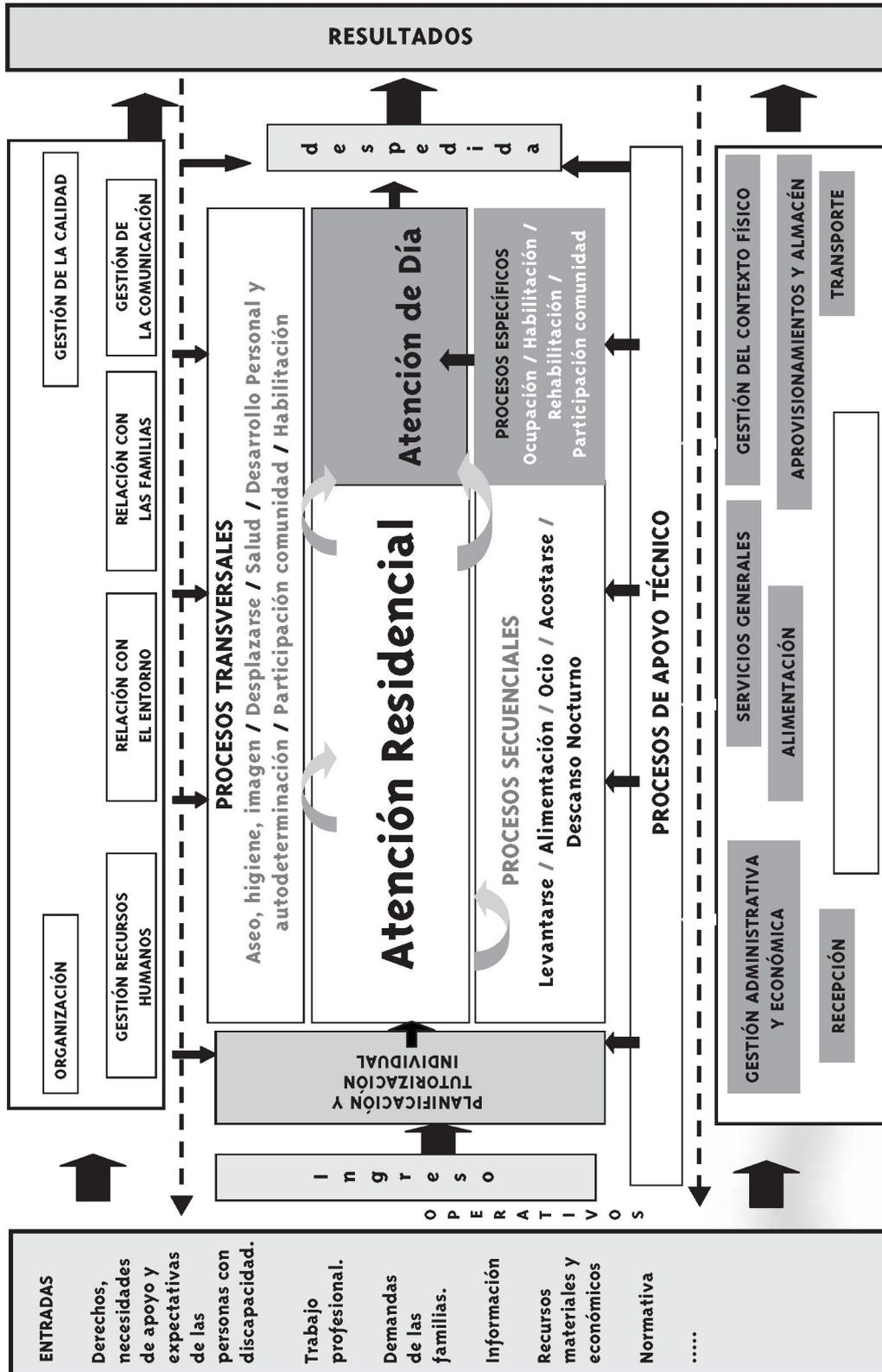
INVENTARIO DE MACROPROCESOS Y PROCESOS DE CENTRO DE DÍA

ESTRATÉGICO	OPERATIVO	DE SOPORTE
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (personal): <ul style="list-style-type: none"> • Acogida y despedida. • Organización y gestión. • Formación • Salud y Seguridad. 	INGRESO / ACOGIDA	GESTIÓN ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVA <ul style="list-style-type: none"> • Gestión económica (presupuestos-contabilidad-facturación). • Gestión Administrativa (de personal-de residentes-de servicios). • Biblioteca, documentación y archivo.
RELACIÓN CON EL ENTORNO <ul style="list-style-type: none"> • Relación con otras entidades. • Comunicación externa (imagen). • Prácticas de formación. 	PLANIFICACIÓN Y TUTORIZACIÓN INDIVIDUALIZADA Procesos específicos de Atención de Día <ul style="list-style-type: none"> • Actividades ocupacionales: <ul style="list-style-type: none"> - Productivas. - Instrumentales para la vida diaria. • Actividades de habilitación/rehabilitación. • Habilidades académico funcionales. • Estimulación basal. • Actividad física. • Relación y participación en la comunidad. 	ALIMENTACIÓN
RELACIÓN CON LAS FAMILIAS <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento e información. • Participación y cooperación. • Respiro familiar y convivencia. 	Procesos Transversales: <ul style="list-style-type: none"> • Aseo, Higiene e Imagen Personal. • Desplazarse. • Seguridad y Salud. • Desarrollo Personal, independencia y autodeterminación. 	SERVICIOS GENERALES <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la ropa (de usuarios-de hostelería -de personal). • Servicio al comedor. • Limpieza y gestión de residuos.
GESTIÓN DE LA CALIDAD <ul style="list-style-type: none"> • Planificación/Evaluación. • Elaboración de Planes Anuales de Mejora. • Gestión de quejas y sugerencias. • Gestión del conocimiento. 	APOYO TÉCNICO <ul style="list-style-type: none"> • Médico-sanitario. • Psicopedagógico. • Trabajo social. 	GESTIÓN DEL CONTEXTO FÍSICO <ul style="list-style-type: none"> • Conservación y mejora de jardines, edificios, instalaciones. • Higiene y seguridad. • Adaptación y Accesibilidad.
ORGANIZACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Dirección-Coordinación de equipos. • Organización del sistema de servicios y programas: <ul style="list-style-type: none"> - Plan general anual de actividades diarias. - Organización de la actividad diaria. - Organización de las Planificaciones Individuales. 	BAJA / DESPEDIDA	RECEPCIÓN
GESTIÓN DE LA CULTURA Y DE LA COMUNICACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Representación y participación. • Transmisión de la información. • Gestión de la cultura de la comunicación. 		TRANSPORTE
		APROVISIONAMIENTOS Y ALMACÉN

A continuación se diseña el **mapa de procesos** en el que se representan gráficamente el conjunto de macroprocesos, procesos y subprocesos, así como las interrelaciones entre los mismos.

MAPA DE PROCESO

De los centros para personas con discapacidad intelectual de la Gerencia de Servicios Sociales.



III.2. Diseño y descripción de algunos de los procesos

Como ya hemos indicado, el diseño y elaboración de los procesos que a continuación se han desarrollado, se ha planteado desde el inicio, en coherencia con la metodología de gestión por procesos, como un trabajo de equipos entre profesionales de diversas categorías y distintos centros, al objeto de que el diseño resultante pudiese ser compartido y llevado a la práctica por todos.

La primera parte de este trabajo, así como la concreción del inventario y mapa de procesos, se elaboró por un **equipo guía** que fue el que decidió qué procesos era más prioritario diseñar. Posteriormente **cuatro grupos** distintos trabajaron los procesos de planificación y tutorización individual, alimentación, gestión de la cultura y de la comunicación y gestión de la ropa. Asimismo se han incluido las aportaciones de lo que los distintos grupos han trabajado con otros compañeros en sus respectivos centros y lo que han producido los profesionales que han asistido a los cursos sobre procesos. Al finalizar, el **equipo de directores** de los centros revisó e hizo aportaciones al conjunto de este documento. En los anexos I, II y III se describe en detalle el proceso de participación.

A continuación se detalla el diseño de macroprocesos, procesos y subprocesos correspondientes a los tres tipos de procesos (operativos, estratégicos, de soporte) recogidos en los inventarios de residencia y servicio de día.

Procesos operativos

- **Gestión de la oferta y la demanda**
 - Ingreso
 - Acogida
- **Planificación y tutorización general**
 - Coordinación y organización de las planificaciones individuales
 - Planificación y Tutorización Individualizada
- **Alimentación**
 - Diseño del menú
 - Aprovisionamiento de alimentos
 - Elaboración menú
 - Servicio al comedor
 - Apoyo directo a comer
 - Gestión contexto físico (comedor)

Procesos estratégicos

- **Gestión de la cultura y de la comunicación**
 - Representación y participación
 - Transmisión de la información
 - Gestión de la cultura de la comunicación
- **Elaboración de planes anuales de mejora**

Procesos de soporte

• **Gestión de la Ropa**

- Del usuario
- Del personal
- De hostelería

III.2.1. Procesos Operativos

A. Gestión de la oferta y la demanda

La misión de este macroproceso es "Dar una respuesta eficaz a una necesidad social demandada".

Este macroproceso está compuesto de varios procesos, de diferente naturaleza, cuya gestión afecta a otros departamentos de la Gerencia de Servicios Sociales diferentes de los centros. A los efectos de este manual sólo se han desarrollado los dos procesos cuya gestión depende directamente de los centros.

A. 1. De ingreso

SERVICIO: RESIDENCIAL Y CENTRO DE DÍA
MACROPROCESO: GESTIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA
PROCESO: INGRESO

MISIÓN

Facilitar la adaptación entre la persona, la familia y el centro, dependiendo de la modalidad de atención: completa, diurna o temporal.

RESPONSABLE

Trabajador/a social que coordinará al siguiente equipo de implicados en el proceso:

IMPLICADOS

- Educador/Tutor previsto.
- Psicólogo.
- Médico.
- Cuidador.
- Responsable de Área.
- Director.
- Compañeros de grupo y habitación.
- Familia.
- Y el resto de profesionales del centro que considere el responsable del proceso.

PROVEEDORES

- De información: Trabajador Social, la familia, Responsable de Área, Técnicos, Personal Atención Directa.
- De equipamiento: la familia.
- De asesoramiento técnico: Equipo Técnico.

CLIENTES

•**Final:** Usuario.

•**Intermedios:**

- Familia / tutor legal.
- Educador / tutor previsto.
- Gerencia de Servicios Sociales.
- Ministerio Fiscal.
- Compañeros.
- Profesionales. **INICIO del proceso**

Citación del centro a la persona y/o tutor legal para el ingreso.

FINAL DEL PROCESO

Informe de adaptación emitido por el centro (Acta de la Comisión técnica de valoración con propuesta de resolución de superación o no del periodo de adaptación).

ENTRADAS

- Lista de reserva de la Gerencia de Servicios Sociales.
- Revisión de la documentación del expediente individual.
- Notificación a los tutores legales de la inclusión en la lista de reserva, y solicitud de respuesta de su aceptación o no.
- Normativa aplicable.

SALIDAS

- Adaptación persona/familia/centro documentado en un informe de valoración sobre los indicadores anteriores.
- Registro de informaciones, observaciones y valoraciones necesario para la planificación individual.

OBJETIVOS

- Garantizar que los trabajadores, los usuarios y la familia tengan la información necesaria que facilite el ingreso.
- Ganar la confianza de la familia y del usuario.
- Disminuir problemas y riesgos de estrés, en la familia y en el usuario.
- Promover el compromiso de la familia con el usuario y el centro.
- Preparar las condiciones para buena planificación de la estancia definitiva del usuario.

INDICADORES

- Satisfacción de la familia (con información, recepción, trato...).
- Satisfacción de la persona.
- Satisfacción de profesionales del equipo de apoyo.
- Grado de ajuste del usuario al centro.
- Aceptación de los compromisos familia-centro.
- Calidad de la información obtenida.

FASES

I. Preparación del ingreso. Primer contacto con los tutores legales y citación.

Producida la vacante, se convoca a la persona y familia que han aceptado la plaza para realizar el periodo de adaptación y observación. Junto a la convocatoria se envía el inventario del equipo personal, el número de ropa y de pertenencias personales, persona de referencia y otras informaciones que necesita la familia.

2. Inscripción y notificación del ingreso.

- Inscribir a la persona con discapacidad en el libro de registro.
- Comunicar a la Gerencia mensualmente la relación de altas y bajas.
- Comunicación a la fiscalía.

3. Inicio del subproceso de acogida (se desarrolla en el siguiente epígrafe).

4. Periodo de adaptación y observación.

- 4.a. Revisión y actualización del plan individual y de la reorganización del centro.
- 4.b. Observación y registro del funcionamiento global de la persona.

5. Valoración global del proceso de ingreso.

6. Elaboración de propuestas sobre el periodo de adaptación y observación (elaboración de informe social, médico y psicológico, acta de la comisión técnica de observación con propuesta de la superación o no de este periodo).

PARA ESTANCIAS TEMPORALES EXISTIRÁ UN PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO: la entrada es diferente y la salida es un informe y no un plan individual.

SUGERENCIA de BUENAS PRÁCTICAS (para el ingreso y la acogida)

- El responsable del proceso intentará que la familia acuda al centro con antelación a la llegada definitiva, al objeto de intercambiar información y conocimiento mutuo con la suficiente tranquilidad.
- Comprender las inseguridades, desconfianzas, miedos, etc. de una familia y de una persona que llega por primera vez a un centro.
- Detectar permanentemente los signos de estrés, desconfianza, desorientación, etc. del usuario y la familia a lo largo del proceso.
- Crear un clima de confianza con el usuario y la familia, en el que participarán todos los profesionales del centro que tengan algún tipo de relación con el usuario.
- Escuchar activamente las expectativas y demandas de la familia y los profesionales.
- El educador Tutor asignado seguirá de forma individualizada el proceso de acogida, en conexión directa con el Trabajador Social y el RRAA.
- El equipo de apoyo debe tener permanentemente presente la necesidad de dar un extra de información constante al usuario sobre el centro, su actividad, el personal que le va a atender, etc.
- Tener siempre en cuenta al usuario en la toma de decisiones sobre todos los aspectos de su vida.
- Detectar las necesidades de la familia en el primer contacto para el ingreso.
- Atención cálida, diligente y sin prisas.
- Atender aspectos positivos, negativos, quejas y sugerencias al proceso.

A.2. ACOGIDA

SERVICIO: RESIDENCIAL
MACROPROCESO: INGRESO/ACOGIDA
PROCESO: ACOGIDA

MISIÓN

Gestionar el efecto que produce (en la persona, la familia y el centro) la incorporación de un nuevo usuario/a, a través de un conocimiento mutuo lo más extenso posible, sentando unas bases de confianza y adquiriendo unos compromisos.

RESPONSABLE

Trabajador/a social que coordinará al siguiente equipo de implicados en el proceso:

- Educador/Tutor previsto.
- Psicólogo.
- Médico.
- Cuidador.
- Responsable de Área.
- Director.
- Compañeros de grupo y habitación.
- Familia.
- Y el resto de profesionales de centro que considere el responsable del proceso.

PROVEEDORES

- De información: Trabajador Social, Responsable de Área, Técnicos, PAD.
- De equipamiento: la familia.
- De asesoramiento técnico: Equipo Técnico.

CLIENTES

- Final:
 - Usuario.
- Intermedios:
 - Familia.
 - Profesionales.

El Equipo de apoyo necesitará información del usuario y del centro.

El equipo de servicios auxiliares necesitará el equipamiento del usuario e información.

La familia necesitará información y documentación.

El TRABAJADOR SOCIAL, el E-T y el Equipo Técnico necesitarán los registros de observación y evaluación del usuario.

ENTRADAS

- Expediente individual (datos personales, informe médico, social, psicológico...)
- Información actualizada del usuario y familia.
- Inventario de pertenencias.
- Ficha resumen de apoyos e información básica de lo que necesita la persona y cómo le va a atender el centro.
- Información de contacto familia/centro.

SALIDAS:

- Registro de informaciones, observaciones y valoraciones necesario para la planificación individual definitiva.
- Ajuste persona/familia/centro documentado en un informe de valoración sobre los indicadores anteriores.

OBJETIVOS

- Ganar la confianza de la familia y del usuario.
- Conseguir un clima agradable.
- Disminuir problemas y riesgos del estrés, de la familia y del usuario.
- Fomentar el compromiso manteniendo la comunicación entre la familia, el usuario y el centro.
- Comunicar las condiciones de estancia de la persona y las obligaciones de la familia y tutores.
- Garantizar que los trabajadores y los usuarios tengan la información necesaria que facilite la acogida.
- Reorganización del centro.
- Recabar información necesaria para la adecuada atención inicial.
- Preparar las condiciones para una buena planificación de la estancia definitiva del usuario.

INDICADORES

- Satisfacción de la familia (con información, recepción, trato...).
- Satisfacción de la persona.
- Satisfacción de los profesionales del equipo de apoyo.
- Grado de ajuste del usuario al centro.
- Aceptación de los compromisos familia-centro.
- Calidad de la información obtenida.

INICIO del proceso

Primera recepción del usuario y/o su familia en el centro, como visita previa o llegada definitiva.

FINAL del proceso

Valoración del equipo de apoyo de que se ha terminado el proceso.
Aproximadamente después de un mes de estancia en el centro.

FASES

1. Reorganización del centro

El Trabajador Social y el Responsable de Área —con la ayuda de la información disponible— valorarán la asignación de educador-tutor, el grupo de referencia al que se le asignará, la información que será necesario actualizar, el equipamiento y pertenencias (ropa, materiales especiales, medicación, objetos, etc.) que necesitará, las adaptaciones del contexto físico, etc.

- Recursos y Documentación requerida:
 - Expediente individual.
 - Información adicional obtenida por el Centro.
- Documentación generada:
 - Informe de organización.

2. Información a los profesionales de apoyo

- Recursos y Documentación requerida:
 - Informe de organización.
- Documentación generada:
 - Sugerencias al informe de organización.

3. Recepción del usuario y familia e intercambio de información

- Presentación de los profesionales de referencia en el centro.
- Enseñar el centro.
- Explicar el proyecto del centro.
- Obligaciones y derechos.
- Compromisos mutuos.
- Recoger información adicional.
- Recursos y Documentación requerida:
 - Informe de organización.
 - Reglamento de régimen interior / Carta de servicios.
 - Resumen del Proyecto de Centro.
- Documentación generada:
 - ICAP o herramienta similar.
 - Cuestionario de necesidades básicas de apoyo con datos relevantes para la persona.
 - Inventario de pertenencias.

4. Elaboración con el usuario del plan de intervención individual para el periodo de acogida

El TRABAJADOR SOCIAL coordinará el equipo de apoyo requerido para la elaboración de un Plan de intervención individual para el periodo de acogida.

- Recursos y Documentación requerida:
 - ICAP o herramienta similar.
 - Cuestionario de necesidades básicas de apoyo.
 - Evaluaciones de los técnicos.
 - Inventario de pertenencias.
- Documentación generada:
 - Plan individual provisional.
 - Informe de recomendaciones e instrucciones a los diferentes servicios del centro implicados.

5. Información al personal de atención directa y de servicios implicados y al propio usuario y compañeros

El TRABAJADOR SOCIAL, el RA y el ET coordinarán las acciones de comunicación sobre la planificación individual al personal implicado.

6. Observación y evaluación del usuario

- Actividad de carácter continuo: se realizará un registro de observaciones y valoraciones en cada cambio de turno que será leído por el turno entrante.
- Se tomarán decisiones sobre la marcha.
- Recursos y Documentación requerida:
 - Hoja de registro de actividades cotidianas (diario y libro de incidencias).
 - Hoja de registro por áreas de actividad.
- Documentación generada:
 - Registros.

7. Comunicación con la familia

- Pautada y a demanda de la misma familia y/o a necesidad del centro.

8. Valoración con el usuario del ajuste que está teniendo

- Recursos y Documentación requerida.
- Documentación generada.

9. Valoración global del proceso de acogida

SUGERENCIA DE BUENAS PRÁCTICAS

Son las consideradas en el proceso de ingreso.

B. Planificación y Tutorización Individual

En el documento marco “la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual en los centros de la Gerencia de Servicios Sociales” se expone que ser persona significa:

- Tener un proyecto vital.
- Tener sueños, no sólo funcionalidad y racionalidad.
- Tener dignidad: ser merecedor de derechos.
- Tener historia: presente, pasado y futuro.
- Reconocer y ser reconocido por los otros.
- Tener una identidad propia (individual, irrepetible, y diferente a los demás) y estima de uno mismo.
- Ser parte del colectivo humano, lo que implica que nadie es más o menos persona que otros.

Este proceso de planificación y tutorización individual diseña el conjunto de actividades a realizar para ayudar a una persona con necesidades de apoyo diversas, a construir, desde la **autodeterminación**, un proyecto de vida significativo. Va a ser uno de los procesos que más van a determinar el cambio de los centros hacia la mejora de la calidad de vida.

Dado que la calidad de vida de una persona es muy difícil que mejore al margen de sus propias decisiones, es importante precisar qué significa el término “**autodeterminación**” cuando hablamos de personas con graves discapacidades, que tradicionalmente han estado privadas del control de su vida. Usamos dicho término para referirnos a dos realidades diferentes (López Fraguas, M.A.; Marín González, A.; de la Parte Herrero J.M.):

1. **Autodeterminación como capacidad:** se refiere a un conjunto de habilidades que tienen las personas para hacer elecciones, tomar decisiones, responsabilizarse de las mismas, etc. En este sentido es una adquisición de las personas que se desarrolla mediante el aprendizaje, la interacción con otros y con uno mismo. Una de las definiciones más conocidas del concepto es la de Field, Martin, Miller, Ward y Wehmeyer (1998): “...una combinación de habilidades, conocimiento y creencias que capacitan a una persona para comprometerse en una conducta autónoma, autorregulada y dirigida a meta. Para la autodeterminación es esencial la comprensión de las fuerzas y limitaciones de uno, junto con la creencia de que se es capaz y efectivo. Cuando actúan sobre las bases de estas habilidades y actitudes, las personas tienen más capacidad para tomar el control de sus vidas y asumir el papel de adultos exitosos”.

Es, por tanto, un comportamiento complejo formado por una variedad de componentes: elección, toma de decisiones, establecimiento y logro de metas, resolución de problemas, autoconciencia, autoevaluación, autoobservación, autorrefuerzo, autodefensa y relaciones con otros.

- 2. Autodeterminación como derecho:** consiste en la **garantía real para las personas**, al margen de sus capacidades, de tener un proyecto vital, basado en su individualidad e identidad y ejercer control sobre el mismo. En el caso de personas gravemente afectadas, el ejercicio de la autodeterminación puede ser, en gran parte, indirecto (mediado por otros) y se logra mediante los apoyos adecuados.

Reforzando esta distinción hemos encontrado en Amartya Sen² una precisión entre tener poder efectivo y tener control. Tenemos poder efectivo cuando las cosas ocurren tal y como querríamos que ocurriesen, aunque no tengamos control sobre ellas. El poder efectivo, en palabras de Sen, permite la elección contrafáctica, es decir, que las cosas se pueden hacer en razón del conocimiento que se tiene de lo que la persona elegiría si realmente tuviese control sobre el resultado. Al poder efectivo no le importan cómo se ejecuten las elecciones, ni siquiera que se emprendan directamente. Por control entiende Sen el hecho de que sea la propia persona la que realice las elecciones durante los procesos de decisión y ejecución³.

El siguiente ejemplo está adaptado de sus reflexiones e ilustra lo que queremos decir:

Un amigo mío queda inconsciente en un accidente. El médico dice que se pueden utilizar con él dos tipos de tratamientos, el A o el B y que ambos son igual de efectivos, pero que mi amigo sufriría menos con el tratamiento A que con el B, porque tiene menos efectos secundarios.

Yo sé (o creo saber) que mi amigo, si estuviera consciente, elegiría el tratamiento B (aunque le hiciera sufrir más), porque el tratamiento A se investigó con animales vivos, lo que mi amigo desaprueba totalmente.

*Si yo pido que se le aplique el tratamiento B que es el que él hubiera elegido libremente, yo le estoy garantizando el **derecho de autodeterminación**, aunque haya perdido la capacidad de autodeterminarse.*

Eligiendo el tratamiento A, no hubiese respetado este derecho, aunque esté defendiendo su bienestar físico.

El apoyo imprescindible para una persona que tiene pocas habilidades para la autodeterminación (para ejercer control directo sobre su vida) es el de **ayudarle a construir un proyecto de vida significativo** (dándole poder efectivo) con la participación de personas de su red natural de apoyo (que le quieren) y de profesionales muy comprometidos con la mejora de la calidad de vida de esa persona.

² Sen, A. Bienestar, justicia y mercado.

Amartya Sen es un economista ético —premio Nobel de economía en el año 1998— que ha utilizado el modelo de calidad de vida para analizar las desigualdades entre colectivos humanos y para proponer acciones de intervención socioeconómica.

³ Página 92, op. cit.

En este sentido, **la Planificación Centrada en la Persona (P.C.P)** es la metodología que está en la base del diseño de este proceso y que facilita el que la persona con discapacidad, sobre la base de su historia, capacidades y deseos, identifique qué metas quiere alcanzar para mejorar su vida, apoyándose en el poder de un grupo para conseguir que eso ocurra.

Tal y como señala Sennett, R. (2003), dando el protagonismo y el poder a la persona se evita que la gente se vea privada del control de su propia vida y que se convierta en una mera espectadora de sus necesidades y en consumidores del cuidado que se les dispensa. Se ponen además las condiciones para evitar que las personas sientan la particular falta de respeto que consiste en no ser vistos, en no ser tenidos en cuenta como auténticos seres humanos.

Las características principales de esta metodología son.

- La persona debe estar presente, determinar el proceso de planificación y formular sus planes.
- El equipo de apoyo es individualizado, propio de cada persona y se debe implicar a los miembros de la familia y amigos en el proceso de planificación. La participación es voluntaria y el grupo es habitualmente diverso.
- Incidir en las capacidades y factores positivos de la persona, más que en las limitaciones y deficiencias.
- Dar prioridad para ofrecer (actividades, servicios, apoyos...) a los contextos disponibles en la comunidad, más que a los creados específicamente para las personas con discapacidad.
- El plan de la persona usa un enfoque abierto-cerrado sin un final predeterminado en mente. Es por tanto, un proceso de planificación que tolera las incertidumbres, desacuerdos y falsos avances.
- No se dan jerarquías profesionales, aunque existe un facilitador/tutor que identifica formas de alcanzar los objetivos y asegura los compromisos de los participantes para llegar a ellos.

A continuación se desarrolla la figura del **PROFESIONAL-TUTOR** del proceso de planificación y tutorización individual, por ser la figura más relevante para garantizar el control del proceso:

Es la persona de referencia, cercana al usuario a quien recurrir cuando se tiene un problema, quien coordina los apoyos para la elaboración de su **plan de vida**, facilitando la ayuda necesaria para que la persona desarrolle sus posibilidades de autodeterminación. Entre sus funciones podemos señalar:

- Gestiona y dinamiza la participación de todos los miembros del grupo.
- Vela por que se respeten los derechos, las ideas y preferencias de la persona con discapacidad. Potencia su autodeterminación.
- Genera confianza y procura el consenso.
- Detecta los intereses, preferencias y dificultades del usuario, ayudándole a superarlas y, en su caso, buscar los asesoramientos necesarios para conseguirlo.
- Identifica formas de alcanzar las metas propuestas y asegura que se cumplen los compromisos adquiridos por el equipo y la entidad, para llegar a ellas.

- Gestiona y promueve los apoyos y recursos necesarios para la persona, derivados de la planificación individual.
- Quien detecta y vela por las necesidades del usuario y se coordina con otros profesionales y con su familia.
- Apoya y en su caso “representa” en su presencia al usuario, en las reuniones de planificación y organización que le afecten directamente.
- Mantiene una relación individualizada con la persona, en cuanto a sus necesidades, preferencias e intereses y conoce la situación del usuario en cada momento.
- Apoya la participación del usuario en la vida del centro.

En definitiva, vela por la calidad de vida del usuario.

El diseño del proceso de **PLANIFICACIÓN Y TUTORIZACIÓN GENERAL**, cuya misión es *“conseguir que la organización trabaje en dar oportunidades y respuestas a las personas, para que puedan vivir orientados por un proyecto de vida futuro”*, se ha concebido en dos niveles:

- a) Diseño de un subproceso denominado **Coordinación/Organización de las Planificaciones Individuales (P.I.)**, que implica, entre otras cosas, la organización y la coordinación de todas las planificaciones individuales (ver que necesidades de formación, de soportes, de recursos tienen los profesionales-tutores, cómo se programa su realización, qué resultados está teniendo el centro...).
- b) Diseño de otro subproceso denominado **Planificación y Tutorización individualizada (p.i.)** para cada persona, que tiene que ver con cómo se diseña el proceso para la persona, cómo se gestiona la participación de la propia persona y su “equipo de apoyo”, qué resultados en términos de calidad de vida está obteniendo...).

SERVICIO: RESIDENCIAL/CENTRO DE DÍA
PROCESO OPERATIVO: PLANIFICACIÓN Y TUTORIZACIÓN GENERAL
SUBPROCESO: COORDINACIÓN/ORGANIZACIÓN DE LAS PLANIFICACIONES INDIVIDUALES (P.I.)

MISIÓN

Facilitar, promover y proveer de soporte al conjunto de las planificaciones individuales y su desarrollo.

RESPONSABLE

El Psicólogo / Coordinador de Centro de Día.

PROVEEDORES

- El director del centro.
- Responsable de área AA/RR, Subdirector Técnico.
- Coordinador de centro día y residencia.
- Trabajador/a Social.
- Profesional/tutor.

CLIENTES

- Final:
 - Los **profesionales tutores** de las planificaciones individuales.
- Intermedios:
 - Familia / tutor (legal) para demandar que se realice y poder participar.
 - Todos los profesionales que prestan algún apoyo significativo a la persona.

INICIO DEL PROCESO

Cuando se decide en la planificación anual del centro.

FINAL DEL PROCESO

Es un proceso de carácter continuo sometido a evaluación y planificación periódica.

ENTRADAS

- Información de los profesionales-tutores de cada una de las planificaciones individuales.
- La planificación anual del centro.
- Formación.
- Jornadas laborales de los profesionales.
- Soportes elaborados de coordinación.
- Apoyos informáticos.
- La evaluación anual del funcionamiento y resultados de este proceso en el año anterior.

SALIDAS

- Tener elaborada la programación de las planificaciones individuales (con tutores, personas que tutoriza cada tutor, fechas de realización...).
- Que el centro, los profesionales y las familias hayan mejorado su capacidad para apoyar a la persona con discapacidad.

OBJETIVOS

- Que todas las personas con discapacidad del centro dispongan de un proceso de planificación y tutorización individualizado.
- Que los profesionales tutores dispongan de los medios y apoyos necesarios para cumplir su tarea.
- Facilitar la participación de los miembros de los grupos.

INDICADORES

- Tiempo que se tarda en realizar todas la Planificaciones Individuales del centro y tiempo promedio de revisión de cada una.
- Número de planificaciones individuales elaboradas y revisadas en relación con las programadas.
- Profesionales/tutores formados.
- Profesionales que han participado y se han comprometido en apoyar a las personas.
- Satisfacción de todos los agentes implicados con el funcionamiento del mismo.

FASES

- 1. Convocar al equipo de coordinación de las Planificaciones Individuales.** (profesionales tutores que participarán, el/la responsable de área, y el/la trabajador/a Social).
Para revisar el diseño de la programación del proceso, cómo se llevará a cabo, cómo se evaluar ...
- 2. Elaboración de la programación anual por parte del responsable del proceso**
- 3. Seguimiento y revisiones periódicas por parte del equipo, del funcionamiento del proceso y del cumplimiento de la programación realizada**
- 4. Evaluación anual** (que incluya valoraciones cualitativas y cuantitativas)
De los distintos agentes implicados. Realización al menos de informe anual.
(Utilización de soporte común donde quede reflejado el seguimiento, para posteriormente informar a los tutores y a los participantes en el equipo de coordinación).

SUGERENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS

- Ajustar las fechas orientativas de las Planificaciones Individuales y de las revisiones si es posible a la evolución y los deseos de la persona.
- Que el coordinador mantenga contactos regulares con los profesionales tutores para valorar y corregir si fuese necesario la programación elaborada.
- Formación en la metodología del proceso.

SERVICIO: RESIDENCIA L/ CENTRO DE DÍA
PROCESO OPERATIVO: PLANIFICACIÓN Y TUTORIZACIÓN GENERAL
SUBPROCESO: PLANIFICACIÓN Y TUTORIZACIÓN INDIVIDUALIZADA

MISIÓN del subproceso

Apoyar a la persona a elaborar (actualizar) y desarrollar su proyecto de vida personal, basado en su participación plena, en todos los aspectos de su vida.

RESPONSABLE

Profesional tutor

Además para cada persona se creará un equipo específico compuesto por:

- Cualquier profesional de apoyo del centro que desempeñe un papel significativo en su vida.
- Por personas de su red natural de apoyo (familiares, tutores, amigos, voluntarios...) que él quiera y/o sean significativas en su vida.

PROVEEDORES

Los miembros participantes y representantes.

CLIENTES

- Final:
 - La persona con discapacidad.
- Intermedios:
 - Coordinador.
 - Familia para participar, recibir la planificación, realizar los compromisos que adquiera y exigir que se cumpla.
 - Todos los profesionales que prestan algún apoyo significativo a la persona.

INICIO DEL PROCESO

Cuando finaliza el proceso de acogida para las personas de nuevo ingreso.

Para las personas que ya están, cuando se decide desde el responsable del proceso de organización/coordinación que se va a hacer.

FINAL DEL PROCESO

Es un proceso de carácter continuo, sometido a evaluación y planificación periódica.

Por pérdida de la relación con el centro.

ENTRADAS

- Necesidades y/o demanda de apoyo de la persona, demanda del profesional/tutor que le apoya y/o de su familia.
- Tener la decisión tomada sobre:
 - Fecha de inicio.
 - Tutor responsable.
 - Equipo de planificación.
- Soportes elaborados.
- Apoyos informáticos.

SALIDAS

Tener elaboradas las planificaciones individuales.

OBJETIVOS

- Que la persona participe en el proceso de planificación y de formulación de sus planes.
- Implicar a los miembros de la familia y amigos y buscar la confianza en las relaciones sociales como el principal punto de apoyo para la persona.

INDICADORES

- Grado de ajuste de la planificación individual a las circunstancias cambiantes de la vida.
- Mejora de la calidad de vida de la persona que se pueden atribuir a este proceso.
- Miembros de la red natural de apoyo y profesionales que se han comprometido con cada persona.
- Oportunidades nuevas de participar en actividades de la comunidad demandadas por la persona como consecuencia de este proceso.
- Grado de satisfacción de la persona con su vida.

FASES

1. Convocar al equipo

Que participará, informándole del proceso (previo acuerdo con el coordinador de las P.I.). Se explica lo que se va a hacer allí. La tareas operativas las realiza el/la responsable de área.

2. Evaluación comprensiva de la persona

(Utilización de soporte común).

3. Preparación de la sesión de planificación

4. Celebración de la sesión de todo el equipo de planificación

Con la asistencia de la persona, estableciéndose los compromisos de cada uno de los participantes.

5. Implantación de la planificación

Las personas que han adquirido compromisos movilizan los recursos (personales, de la organización, naturales...) para apoyar la consecución de los objetivos de la persona.

6. Seguimiento y revisiones parciales

El tutor mantiene contactos con los responsables de los apoyos para hacer el seguimiento. (Utilización de soporte común donde quede reflejado el seguimiento, para posteriormente informar a la persona y a los participantes en el equipo de planificación). Realización al menos de informe anual.

7. Revisión

(Reproducción de la **primera fase**).

SUGERENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS

- Que el tutor/facilitador movilice la participación de aquellas personas que la persona con discapacidad quiere que participen y si no es capaz de manifestarlo, se anime la participación de los miembros de su familia que más se preocupan de la persona y de los profesionales que más están dispuestos/obligados a apoyarle.
- Realizar la evaluación comprensiva con la propia persona si puede responder y, si no puede, realizarla en presencia de su red natural de apoyo significativa y garantizar que cuando se hable de él esté presente.
- Ajustar las fechas orientativas de las revisiones, si es posible, a la evolución y los deseos de la persona.
- Respetar los tiempos de la persona para expresarse.

- Garantizar la confidencialidad cuando sea necesario y siempre que la persona lo pida.
- Que el equipo de personas que le apoya comparta su evaluación comprensiva, las metas que esta se plantea, conozca los avances y retrocesos y lleve a efecto los compromisos que ha adquirido.
- Centrarse en las capacidades y factores positivos de la persona más que en las limitaciones y deficiencias.

C. ALIMENTACIÓN

Introducción

Comer es una de las actividades diarias más importantes del día a día de una persona, con o sin discapacidad. La comida, como se ha intentado reflejar en la misión de este macroproceso complejo que hemos llamado ALIMENTACIÓN, afecta a elementos tan importantes de la calidad de vida como la salud, el disfrute, el bienestar emocional, las preferencias personales, la relación social, el tiempo libre, etc. Para cualquiera, pero particularmente para personas que viven en un centro residencial, comer es uno de los momentos más especiales del día.

Además, la comida es un acto que se produce, al menos, en cuatro momentos del día, está sometida a una rutina muy estable, marca, de manera imperiosa, el resto de periodos de actividad diaria, tiene que producirse en el momento y "justo a tiempo", no se puede preparar con antelación y, sin embargo, requiere muchas actividades previas antes de ser servida, actividades que deben estar bien encadenadas, en las que unas son imprescindibles para las siguientes y en las que, si falla la cadena en alguno de sus eslabones, todo el proceso global se pone en peligro.

Comer es un proceso individual que se produce colectivamente. En un centro residencial (o de otro tipo, en el que exista servicio de comedor), es imprescindible que la prestación del servicio atienda a ambos planos. Desde la filosofía de la individualización y la personalización, el resultado final de este proceso es individual y personal, lo cual obliga necesariamente a que el plano colectivo, inevitable en servicios en los que se atiende a muchas personas, se organice, funcione y se cuide con un mimo especial. Pero al pensar en la organización del plano colectivo se debe estar pensando permanentemente en su personalización, en su adaptación a cada persona. Por eso, este conjunto de procesos necesita moverse siempre entre dos actitudes, la disciplinada y rigurosa que se precisa debido a su carácter rutinario, y la flexible, que está dispuesta a modificar sobre la marcha lo que se ha establecido previamente. Esta es la razón por la que es especialmente importante que todos los profesionales implicados en alguna de sus fases —que son muchos y de muy diversos oficios: responsables de área, cocineros, camareros, almaceneros, médicos, personal de atención directa...— actúen con "buena práctica profesional". Como se puede comprobar en el diseño del proceso, el apartado de buenas prácticas está muy desarrollado, pero en absoluto agotado.

La calidad en la actividad de comer debe ser un tema permanente de mejora y aprendizaje de todos los implicados en el proceso global. También por esto, hemos incluido un capítulo de recomendaciones de prácticas que sería bueno que se implantaran. Algunas trascienden a la responsabilidad de los centros, ya que dependen de otros departamentos de la Gerencia de Servicios Sociales (ejemplo muy claro es el de "contratación de proveedores de productos de alimentación"), pero que conside-

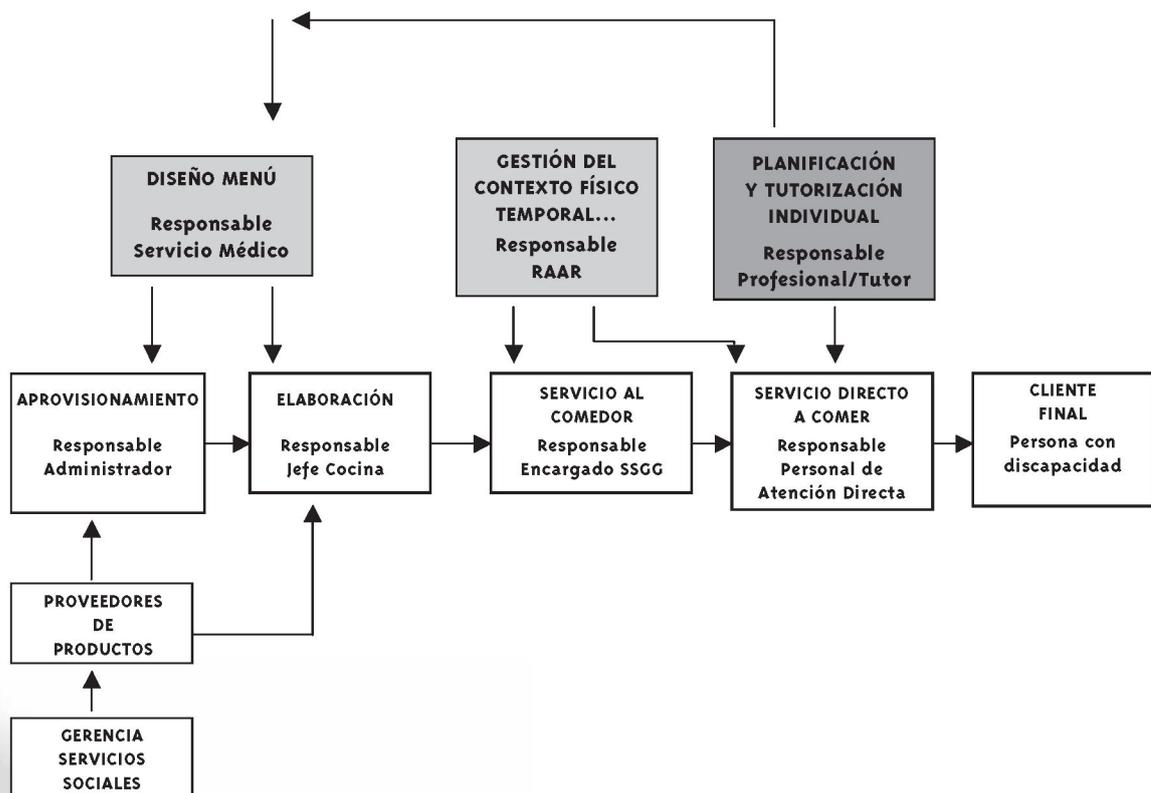
ramos esenciales para que este proceso mejore en los centros. Otras, sin embargo, se podrían establecer desde los centros con plena autonomía, pero requerirían ser desarrolladas con más detalle.

Como en el caso de otros macroprocesos diseñados e incorporados, en este de alimentación hemos aportado un esquema global de la cadena de procesos requeridos y a continuación un diseño de cada uno de ellos. Queremos recordar que, dada la complejidad del macroproceso, consideramos imprescindible el desarrollo futuro en los centros de muchos aspectos que en el documento presente van a quedar únicamente apuntados.

A continuación se presentan de forma esquemática, para facilitar su comprensión, las distintas fases, proveedores y responsables del macroproceso de alimentación:

REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DEL MACROPROCESO ALIMENTACIÓN

Responsable: Director



EL PROCESO DE ALIMENTACIÓN

SERVICIO: RESIDENCIAL
MACROPROCESO GLOBAL: ALIMENTACIÓN
PROCESOS: 1. DISEÑO DEL MENÚ. 2. APROVISIONAMIENTO. 3. ELABORACIÓN.
4. SERVICIO AL COMEDOR. 5. APOYO DIRECTO A COMER.
6. GESTIÓN DEL CONTEXTO FÍSICO

MISIÓN

Proporcionar alimentos (en cantidad, calidad, tiempo) que garanticen una nutrición adecuada a cada persona con discapacidad, a través de apoyos individualizados que contribuyan a la salud, el disfrute, la interacción social, la elección y el desarrollo de habilidades implicadas en el acto de comer, dentro de un contexto físico y humano cálido.

RESPONSABLE

- Director.
- Comisión transversal de mejora permanente.

PROVEEDORES

- Profesionales sanitarios.
- Jefe de cocina.
- Encargado de servicios generales.
- Almacenero.
- Terapeuta Ocupacional.
- Responsable de área.
- Coordinador de las planificaciones individuales.
- Administrador.
- Proveedores de productos.
- Personal de atención directa.

CLIENTES

- Final:
 - La persona con discapacidad.
- Intermedios:
 - las familias, todos los profesionales que intervienen en la cadena:
 - Profesionales sanitarios.
 - Jefe de cocina.
 - Encargado de servicios generales.
 - Responsable de almacén.
 - Responsable de área.
 - Coordinador de las planificaciones individuales.
 - Administrador.

Proceso de carácter continuo y diario. A efectos de facilitar la comprensión del macroproceso se identifican los siguientes límites:

INICIO DEL PROCESO

A principios de cada periodo anual con el diseño del menú.

FINAL DEL PROCESO

Al finalizar cada periodo anual con la evaluación de los resultados obtenidos.

ENTRADAS

- Necesidades y expectativas de comer saludablemente...
 - Recomendaciones nutricionales, alimentarlas y de cocinado generales.
 - Elaboración de los menús.
 - Normativa y protocolos de sanidad pertinentes a la conservación y manipulado de alimentos.
 - Recomendaciones sobre el contexto físico y humano.
 - Recomendaciones del Plan Individual de cada usuario.
 - Normativa aplicable.
- Van a cada uno de los procesos.

SALIDAS

- Todas y cada una de las personas del centro comen saludablemente, disfrutan y se sienten satisfechas con la comida.
- El proceso diario de elaboración y servicio de la comida contribuye en el momento oportuno al resultado anterior.

OBJETIVOS

- Se establecen en cada uno de los procesos.

INDICADORES

- Se establecen en cada uno de los procesos.

FASES

1. Diseño del menú general

2. Aprovisionamiento

- Contratación.
- Pedido.
- Recepción del producto.
- Almacenaje.

3. Elaboración

- Conservación de los alimentos en cocina.
- Preparación de la materia prima y herramientas del día.
- Conversión del menú general en menú diario.
- Cocinado de los alimentos.
- Control del producto final (presentación, temperatura...).

4. Servicio al comedor

- Recepción del alimento preparado desde cocina.
- Distribución en mesas.
- Retirada del servicio.

5. Apoyo directo a los usuarios para comer

- Atención directa.
- Atención técnica.
- Vigilancia del grupo.

6. Gestión del contexto físico del comedor

- Diseño de las condiciones ambientales.
- Organización de espacios y tiempos.
- Señalización.
- Limpieza.

BUENAS PRÁCTICAS

Se establecen en cada uno de los procesos.

Informe anual de valoración de proveedores que sirva para los contratos.

Elaborar un sistema de valoración global sobre la satisfacción de usuarios y personal de atención directa con la comida, que incluya cuestionarios para registrar la satisfacción, sistema de gestión de quejas y sugerencias, relación entre el estado de salud y la comida, etc.

Elaborar un sistema de comunicación comprensible para los usuarios, para conocer con antelación lo que se va a comer.

C.1. DISEÑO DEL MENÚ

SERVICIO: RESIDENCIAL
MACROPROCESO GLOBAL: ALIMENTACIÓN
SUBPROCESO: 1. DISEÑO DEL MENÚ

MISIÓN

Contribuir al resultado final valorando las necesidades individuales de alimentación y garantizando el equilibrio nutricional-dietético y placentero de todos los usuarios.

RESPONSABLE

- Servicio médico.

PROVEEDORES

- Jefe de cocina.
- Administrador.
- Coordinador de las planificaciones individuales.

CLIENTES

- Final:
 - Usuario (cuidador cuando la persona tiene dificultades para expresarse).
- Intermedios:
 - Responsable de almacén, jefe de cocina, profesional que informa.

INICIO DEL PROCESO

Con el establecimiento de las pautas generales para todo el año por el servicio médico.

FINAL DEL PROCESO

La concreción del menú diario elaborado por el jefe de cocina (que se puede hacer semanalmente, cada tres semanas...).

ENTRADAS

- Normativa aplicable.
- Recomendaciones generales para la población, actualizadas.
- Conjunto de evaluaciones y planificaciones individuales de los usuarios.
- Revisiones temporales de la planificación individual.
- Información económica.
- Valoraciones de los profesionales de cocina.

SALIDAS

- Documento con las pautas generales del menú.
- Revisiones temporales según estimen los responsables y clientes del proceso.
- Menús diarios detallados y adaptados a cada tipo de usuario.

OBJETIVOS

- Favorecer y mantener el equilibrio nutricional-dietético.
- Orientar la tarea en cocina.
- Satisfacer el placer del usuario con la comida.

INDICADORES

- Grado de salud nutricional de los usuarios (peso, afecciones gastrointestinales, analítica...).
- Grado de satisfacción de los usuarios con la comida.
- Grado de satisfacción del servicio de cocina.
- Adecuación de la comida al menú preestablecido.

FASES

1. Elaboración de las pautas generales de alimentación saludable.
2. Incorporación de las preferencias y necesidades conocidas de los usuarios.
3. Concreción de los menús diarios.

BUENAS PRÁCTICAS

- Variación en el menú.
- Adecuación a las recomendaciones dietéticas.
- Implicar al usuario en la tarea de informar del menú.
- Vigilancia continua de posibles trastornos de la salud relacionados con la alimentación.
- Se evitarán al máximo los alimentos con espinas y huesos.
- Se dará preferencia a los alimentos blandos, que puedan ser triturados y de fácil masticación.
- Se preferirán alimentos que no pierdan la palatabilidad rápidamente desde que son cocinados.

C.2. APROVISIONAMIENTO

SERVICIO: RESIDENCIAL
MACROPROCESO GLOBAL: ALIMENTACIÓN
SUBPROCESO: 2. APROVISIONAMIENTO

MISIÓN

Contribuir al resultado final, asegurando la materia prima necesaria en calidad, cantidad, variedad a un precio adecuado y que se suministra, recibe, almacena y conserva en condiciones requeridas.

RESPONSABLE

- El administrador.

PROVEEDORES

- Servicios económico-administrativos de la Gerencia de Servicios Sociales.
- Empresas de alimentación contratadas.
- Almacenero.

CLIENTES

- Final:
 - Usuario.
- Intermedios:
 - Jefe de cocina y almacenero.

INICIO DEL PROCESO

Valoración de necesidades de provisión de productos.

FINAL DEL PROCESO

Salida de almacén.

ENTRADAS

- Diseño menú.
- Recepción del producto.
- Inventario de almacén.
- Menú detallado.
- Normativa vigente sobre provisionamientos.

SALIDAS

- Almacenamiento y entrega de productos solicitados en las condiciones requeridas.

OBJETIVOS

- Disponer de la materia prima recomendada en el diseño del menú.
- Garantizar la cantidad y calidad de la materia prima, controlando el suministro de los proveedores.
- Mejorar el proceso de contratación.
- Garantizar las condiciones higiénico-sanitarias de los productos.
- Adecuar el gasto a las necesidades requeridas.

INDICADORES

- Número de productos devueltos.
- Grado de ajuste de los productos a las prescripciones técnicas establecidas.
- Adecuación de los suministros a las peticiones efectuadas.
- Grado de cumplimiento de los tiempos de entrega.
- Porcentaje de productos que han caducado.
- Número de controles realizados al trimestre.
- Grado de fidelización de los proveedores.
- Grado de satisfacción de los profesionales de cocina y almacén con los proveedores.
- Grado de cumplimiento de los protocolos higiénico-sanitarios (APPCC).

FASES

1. Contratación.
2. Gestión de proveedores.
3. Pedido.
4. Recepción.
5. Almacenaje.
6. Entrega de productos a cocina.

SUGERENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS

- Ajustar los suministros a las distintas estaciones del año.
- Realizar la contratación de materias primas de acuerdo a la experiencia del año anterior.
- Seguimiento continuo del servicio de transporte, envasado, caducidad...
- Comprobación del buen estado de los envases.
- Comprobación del correcto etiquetado.
- Comprobar que el contenido reúne las condiciones adecuadas.
- Comprobar la temperatura de los productos frescos.
- Mantener la colocación de cada grupo de alimento, por fechas de caducidad.
- Revisión periódica de los productos almacenados.
- Hoja de registro de limpieza periódica.
- Registro de temperaturas de las cámaras frigoríficas.
- Control del estado de los locales destinados a almacén (ausencia de humedades, suciedad, insectos y roedores).
- Realizar el pedido diario y ajustado al menú correspondiente.
- Ajustar la cantidad de alimentos almacenados en la cámara de día a las necesidades diarias.

C.3. ELABORACIÓN

SERVICIO: RESIDENCIAL
MACROPROCESO GLOBAL: ALIMENTACIÓN
SUBPROCESO: 3. ELABORACIÓN

MISIÓN

Contribuir al resultado final transformando las materias primas en menús diarios que aporten a cada usuario la nutrición, disfrute y satisfacción adecuados a sus características y necesidades personales.

RESPONSABLE

- Jefe de cocina.

PROVEEDORES

- Médico.
- Profesionales tutores.
- Almaceneros.

CLIENTES

- Final:
 - Usuario.
- Intermedios:
 - Personal de servicios y personal de atención directa.

Es un proceso de carácter continuo.

INICIO del proceso

En el momento en que el jefe de cocina dispone del diseño anual del menú. Se realiza un primer planteamiento de menús que se adaptan periódicamente y se actualiza cada día con el parte de incidencias.

FINAL del proceso

Diariamente con la valoración al final del día o al principio del día siguiente, según incidencias, productos existentes, etc. Anualmente con la evaluación previa a la elaboración del plan anual.

ENTRADAS

- Normativa aplicable y recomendaciones generales para la población actualizadas.
- Materias primas.
- Parte de incidencias de cocina.
- Conjunto de planificaciones individuales de los usuarios.

SALIDAS

- (El proceso ha cumplido su misión).
- Alimentos que contribuyan a la salud, disfrute y satisfacción en el acto diario de comer.

OBJETIVOS

- Garantizar la higiene y seguridad alimentaria.
- Proporcionar la comida en tiempo y condiciones apropiadas.

- Elaborar alimentos que garanticen:
 - Seguridad para la deglución de cada usuario.
 - Presencia agradable y apetitosa.
 - Palatabilidad adecuada.
 - Propiedades organolépticas adecuadas.
 - Aporte de nutrientes adecuado.
 - Variedad de alimentos y su preparación.

INDICADORES

- Número y grado de incidencias higiénico-sanitarias.
- Número y grado de incidencias de salud.
- Porcentaje de variaciones insatisfactorias sobre los menús establecidos.
- Satisfacción de los usuarios con la comida.
- Grado de cumplimiento de los protocolos higiénico-sanitarios (APPCC).

FASES

1. Recepción del parte sobre incidencias de cocina.
2. Conversión del menú general en menú diario.
3. Demanda, recepción, organización y conservación de la materia prima en cocina.
4. Preparación de la materia prima y útiles de cocina.
5. Cocinado de los alimentos.
6. Control del producto final (presentación, temperatura...).

SUGERENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS

- Presentar los alimentos de forma agradable y apetitosa.
- Se procurará no caer en la monotonía, realizando los platos en las diferentes formas que permita su preparación.
- Facilitar que los manipuladores de alimentos dispongan de una formación adecuada.
- Que se respeten escrupulosamente las normas de higiene en cuanto a actitudes, hábitos y comportamiento.
- Adecuar el menú a los menús preestablecidos.
- No cocinar o elaborar alimentos con mucho tiempo de antelación.
- Contar con el apoyo de empresa externa especializada en APPCC.
- Evitar que la cocina sea lugar de paso de personas ajenas al proceso.

C.4. SERVICIO AL COMEDOR

SERVICIO: RESIDENCIAL
MACROPROCESO GLOBAL: ALIMENTACIÓN
SUBPROCESO: 4. SERVICIO AL COMEDOR

MISIÓN

Contribuir al resultado final, apoyando la actividad diaria de comer, garantizando una correcta recepción y distribución personalizada de la comida y la retirada del servicio

RESPONSABLE

- Encargado/a de servicios generales.

PROVEEDORES

- Personal de servicios.
- Equipo de cocina.
- Personal sanitario.
- Coordinador de planificaciones individuales.

CLIENTES

- Final:
 - Usuario.
- Intermedios:
 - Personal de servicio y personal de atención directa.

INICIO DEL PROCESO

Con la preparación de las mesas para cada comida.

FINAL DEL PROCESO

Con la recogida del servicio posteriormente a cada comida.

ENTRADAS

- Alimentos elaborados diariamente por cocina.
- Plan de organización del comedor.
- Parte de incidencias diario.
- Necesidades y demandas de los usuarios y/o personal de atención directa en cada comida.

SALIDAS

- El personal de atención directa encuentra el comedor preparado para la comida y recibe los alimentos individualizados en las condiciones establecidas para cada usuario.

ONBJETIVOS

- Asegurar el ajuste de la temperatura de los alimentos en el momento de comer.
- Asegurar el ajuste del tiempo, entre la recepción y distribución.
- Asegurar que cada usuario y/o personal de atención directa reciben lo que necesitan o demandan en cada comida.

INDICADORES

- Grado de adecuación de la temperatura de los alimentos, en relación a sus características y la estación del año.
- Grado de acumulación de platos sobre la mesa de los usuarios, diferentes al que se sirve en el momento.
- Satisfacción de usuarios y/o personal de atención directa.

FASES

1. Conocer incidencias.
2. Preparar las mesas.
3. Recibir los alimentos y distribuirlos.
4. Atender necesidades y demandas de cada persona en cada comida.
5. Retirar el servicio (durante y después de la comida).

SUGERENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS

- Adaptarse al ritmo personal de cada usuario en la comida.
- Colaborar en el buen clima humano y físico en el comedor para que la comida sea un momento satisfactorio.
- Atender con diligencia a las demandas de usuarios y personal de atención directa en el transcurso de la comida.
- Asegurar el ajuste de la cantidad en cacerolas y fuentes manejables.
- No eliminar los restos de comida de cada plato en la mesa (desbarasar).
- Utilizar vestuario específico para el servicio de comedor.

C.5. APOYO DIRECTO A COMER

SERVICIO: RESIDENCIAL
MACROPROCESO GLOBAL: ALIMENTACIÓN
SUBPROCESO: 5. APOYO DIRECTO A COMER

MISIÓN

Contribuir al resultado final proporcionando los apoyos personalizados implicados en el acto de comer, de forma que favorezcan la salud, el disfrute, la interacción social, la elección y el desarrollo de habilidades de los usuarios.

RESPONSABLE

- R.A.A.R. / Coordinador de residencia.

PROVEEDORES

- Cuidador.
- Profesional tutor.
- Personal sanitario.
- Personal de servicios.
- Terapeuta ocupacional.

CLIENTES

- Final:
 - Usuario.

INICIO DEL PROCESO

Con la llegada de los usuarios al comedor.

FINAL DEL PROCESO

Con la finalización de cada comida.

ENTRADAS

- Alimentos elaborados.
- Situación/estado de cada uno de los usuarios antes de comer.
- Conocimiento previo del menú diario.
- Parte de incidencias del comedor.
- Contexto físico del comedor (ayudas técnicas, etc.).

SALIDAS

- (el proceso ha cumplido su misión)
- Bienestar de los usuarios durante la comida y con posterioridad a la misma.
 - Satisfacción con los alimentos.
 - Mantenimiento o promoción de la salud mediante la buena práctica de los apoyos en el acto de comer.

OBJETIVOS

- Garantizar la buena práctica en el apoyo al acto de comer.

INDICADORES

- Peso adecuado.
- Porcentaje de conductas disruptivas en el comedor en relación a la distribución/administración de alimentos.
- Grado de bienestar general de cada usuario durante y después de la comida.
- Número y grado de incidencias de salud (atragantamientos, deshidratación, etc.).
- Número y contenido de quejas/reclamaciones y sugerencias presentadas.

FASES

1. Preparar a los usuarios para cada comida: darles información de lo que se va a comer, preguntarles o interesarse por su estado (si tienen hambre, si les gusta, si les apetece, si necesitan algo especial...).
2. Comprobar la correcta ubicación y disposición de todos y cada uno de los usuarios para que el acto de comer sea agradable.
3. Comprobar y preparar la atención técnica específica que necesite cada uno de ellos.
4. Planificar el apoyo a todo el grupo de personas al que tiene que apoyar cada profesional.
5. Prestar los apoyos directos que necesite cada uno para comer, interpretando las necesidades y demandas que van surgiendo.
6. Preparación del usuario para el cambio de actividad o situación posterior.
7. Registrar el resultado y las incidencias ocurridas en cada comida.

SUGERENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS

1. Generales

- Intervenir positivamente con el usuario que esté inquieto o nervioso.

- Presencia de material adecuado (aspirador clínico, imanes para liberación de sujeciones mecánicas...) para prevenir/atender posibles situaciones de riesgo: atragantamientos, crisis comiciales...
- Rellenar las hojas de registro de ingesta de alimentos correspondientes.
- En la medida de lo posible, evitar que durante el horario de comidas el comedor sea un pasillo para personas ajenas al mismo.
- Favorecer la interacción positiva entre los usuarios.
- Favorecer la autonomía personal.

2. Preparación para comer

- Procurar la presencia constante de una persona en el comedor según llegan los usuarios para su atención y ubicación correctas y garantía de que no falte nadie.

3. Acto de comer

- Evitar las conversaciones y tener una buena disposición del personal de atención directa.
- Interacción del personal con el usuario durante la comida.
- Se favorecerá la eliminación rápida de huesos, espinas y otros desechos potencialmente peligrosos en las mesas.
- Garantizar la cantidad y/o dieta correspondiente a cada usuario.
- Garantizar el tiempo y la forma adecuada al servir.
- Facilitar y respetar la elección del usuario.
- Respetar el ritmo personal de ingesta de alimentos.

4. Sobremesa

- Facilitar un tiempo de sobremesa.

C.6. GESTIÓN DEL CONTEXTO

SERVICIO: RESIDENCIAL
MACROPROCESO GLOBAL: ALIMENTACIÓN
SUBPROCESO: 6. GESTIÓN DEL CONTEXTO

MISIÓN

Favorecer el disfrute y la interacción social en el comedor, proporcionando un contexto físico y humano cálido.

RESPONSABLE

- R.A.A.R./Coordinador de residencia.

PROVEEDORES

- Personal de mantenimiento.
- Personal de servicios.
- Personal de atención directa.
- Encargada/o de servicios generales.
- Terapeuta ocupacional.
- Fisioterapeuta.
- Coordinador de planificaciones individuales.

CLIENTES

- Final:
 - Usuario.
- Intermedios:
 - Personal de atención directa.
 - Personal de servicios.

INICIO DEL PROCESO

Diario, antes de las comidas. Anual, con la planificación general.

FINAL DEL PROCESO

Diario, al finalizar las comidas. Anual, con la evaluación final.

ENTRADAS

- Normativa aplicable.
- Conjunto de planificaciones individuales de los usuarios.
- Planificación anual.
- Documento/s de organización del centro.
- Información puntual sobre usuarios y personal.

SALIDAS

- (el proceso ha cumplido su misión)
- Ambiente físico y humano cálidos

OBJETIVOS

- Proporcionar las condiciones de confort y bienestar ambiental en el comedor.
- Garantizar correcta higiene y limpieza del espacio y utensilios.
- Garantizar la seguridad de los comensales.
- Organizar el comedor con criterios de calidad de vida.

INDICADORES

- De proceso.** De resultado
- Satisfacción de usuarios y personal que utiliza el comedor.

FASES

1. Diseño general.
2. Organización diaria previa a los momentos de comida.
3. Reorganización posterior a los momentos de comer.

SUGERENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS

- Creación de turnos/comedores adecuados y suficientes para mantener un entorno agradable y espacioso.
- Facilitar un menaje y mobiliario adecuado en función de las características de cada cliente.
- Ser sensibles al efecto de las condiciones ambientales: temperatura, ruidos, luz, espacio...
- Mantenimiento de la higiene de todos los usuarios y de los profesionales al acudir al comedor.
- Posibilitar la libre elección de compañeros de mesa.
- Garantizar que el entorno sea seguro (espacio para una atención vital, imanes, información de localización de aspiradores, etc.).

III.2.2. PROCESOS ESTRATÉGICOS

A. Gestión de la cultura y de la comunicación

Introducción

La comunicación es uno de los procesos más complejos en una organización, con elementos de macronivel y de micronivel. En realidad, más que de un proceso podríamos hablar de **un sistema de la organización**.

Su finalidad es mantener integrada a la organización, asegurando respuesta eficaz a los cambios que se producen en el medio interno y externo, a través de la continuidad y el intercambio de los flujos de información.

En este sentido es un proceso continuo y transversal que sólo se comprende si está vinculado a todas las actividades de la organización: **el centro está comunicándose permanentemente**. También se trata de un proceso estratégico: se deben situar en él todas las acciones que tienen relación con el "cómo" se alinea la organización respecto a otros procesos: qué va a hacer la organización para gestionar la información en relación con lo que es un proyecto de centro y de gestión del proyecto. Es un aspecto esencial de la "arquitectura", estructura, "esqueleto" del centro.

LA MISIÓN del proceso de GESTIÓN DE LA CULTURA Y DE LA COMUNICACIÓN: relacionar internamente y externamente a toda la organización compartiendo valores, misión y visión, para dar una respuesta ordenada (cohesionada) que permita adaptarse a los cambios internos o externos y/o anticiparse a ellos. La comunicación puede provocar (no sólo responder a) cambios. Además de "reactiva" puede ser (pro-) activa.

El director del Centro deberá decidir, justificar y comunicar quién formará parte del equipo de comunicación.

SU CLIENTE es toda la organización, todos sus equipos, miembros, colaboradores, agentes del entorno, familias y usuarios

GESTIONAR LA CULTURA Y LA COMUNICACIÓN implica gestionar los siguientes procesos:

- **Representación y participación. MISIÓN:** Conseguir que los agentes de la organización y de su entorno compartan y respondan de forma cohesionada a los retos y objetivos que se planteen.
- **Transmisión/recepción de la información. MISIÓN:** Facilitar que todos los miembros de la organización (usuarios, profesionales, familias) y agentes del entorno (proveedores, voluntarios, etc.) dispongan de la información necesaria en contenido, cantidad, tiempo y forma para el desempeño de su rol/trabajo.
- **Gestión de la cultura de la organización. MISIÓN:** Realizar todas las acciones necesarias para que la organización comparta el proyecto común (visión, misión y valores).

La gestión adecuada de estos procesos, los subprocesos que se generan y las buenas prácticas que se realicen en ellos van a permitir que el centro tenga "salud organizacional".

Una buena gestión de este macroproceso en toda la organización implica:

- Tener un **código común**, que permita interpretar la realidad (valores, visión...).
- Tener **sensores** que permitan obtener información (realizar preguntas, encuestas, entrevistas, gestión del rumor, informaciones inesperadas...).
- Tener un proceso de **asimilación, interpretación, comprensión de la información**.
- **Emitir respuesta/no respuesta**.
- Tener **cauces y canales** de participación.

A continuación se desarrolla el diseño de los tres procesos.

SERVICIO: RESIDENCIAL/CENTRO DE DÍA
MACROPROCESO: GESTIÓN DE LA CULTURA Y DE LA COMUNICACIÓN
PROCESO: REPRESENTACIÓN Y PARTICIPACIÓN

MISIÓN

Conseguir que los agentes de la organización y de su entorno compartan y respondan de forma cohesionada a los retos y objetivos que se planteen.

RESPONSABLE

- Director y Equipo de Comunicación (adaptado al centro)

El equipo de comunicación decidirá la política de participación y representación y guiará los diferentes subprocesos que se deban articular.

PROVEEDORES

Todos los miembros o equipos de la organización y los agentes externos, demandantes y poseedores de información, juicios de valor (valoraciones) y conocimiento.

CLIENTES

- Final:
 - Este proceso trabaja para toda la organización: el propio centro (profesionales, usuarios, familias o tutores legales), la Gerencia de Servicios Sociales y el entorno.
- Intermedios:
 - Los miembros participantes y representantes.

INICIO DEL PROCESO

Este proceso da lugar a dos subprocesos con dinámicas diferenciadas:

1. **Subproceso de carácter regular y permanente** (comisiones, equipos de trabajo, grupos de mejora, círculos de calidad, asamblea general, junta de participación...): se inicia con la fase de ejecución de la planificación anual del Centro y finaliza con la fase de evaluación anual.
2. **Subproceso de acciones de participación y representación no previstas** (cuando se da la necesidad de tomar decisiones y/o recoger propuestas sobre un aspecto de interés concreto): se inicia cuando surge la necesidad de resolver conjuntamente un problema y se crea un equipo "ad-hoc" o se convoca al equipo de comunicación. Finaliza con la obtención de un resultado final sobre el asunto concreto.

FINAL del proceso: Es un proceso de carácter continuo, sometido a evaluación y planificación continua y anual en la que se integra el *feed-back* comunicativo recibido por distintos medios: buzón de sugerencias, encuestas...

ENTRADAS

- Deseos/necesidades de ser considerado "tenido en cuenta" y participar.
- Necesidad de coordinar e integrar la respuesta del centro ante una falta de consenso, ante el desarrollo de un nuevo programa, ante cambios acaecidos, etc.
- Proyecto de Centro.
- Plan anual de mejora (basado en la evaluación).
- Quejas, demandas, sugerencias... de cualquiera de los agentes.
- Normativa que regule procesos de participación.

SALIDAS

- Acuerdo, consenso, negociación, visión compartida.

OBJETIVOS

1. Fomentar el sentimiento de pertenencia y el compromiso con el proyecto del Centro.
2. Proveer oportunidades para la participación facilitando tiempos y espacios adecuados.
 - 2.1. Definir canales, momentos, y lugares de comunicación y diálogo en los que el trabajador colabora e interviene en la toma de decisiones y propuesta de soluciones.
 - 2.2. Crear estructuras que faciliten la participación de forma regular y sistematizada de los agentes involucrados en la organización.
3. Gestionar focos de conflicto interno y externo en la organización.
4. Detectar demandas de los diferentes grupos de interés y negociar conjuntamente las vías de satisfacción de las mismas.
5. Potenciar el reconocimiento personal y profesional.
6. Mejorar la imagen de la organización.

INDICADORES

- De proceso.
- De resultado.
- Grado de participación de los diferentes agentes.
- Tipo y grado de acuerdos y consensos alcanzados.
- Percepción de pertenencia y compromiso con el proyecto de los diferentes agentes.
- Grado de conflictividad interna y externa.
- Calidad de la imagen interna y externa.
- Satisfacción de los agentes (participantes y representantes) con el proceso y la participación ejercida.
- Satisfacción agentes no participantes ni representantes con el proceso y la representación ejercida.
- Compromiso personal con las decisiones acordadas.
- Percepción de clima laboral.

FASES

(comunes a todos los procesos, subprocesos y acciones)

1. Preparación reunión

Convocatoria /canal de participación (reunión equipo, comisión...).

2. Ejecución transmisión/recepción/participación-representación

- Decodificación.
- Canal, momento, lugar.
- Estructuras de participación-representación:
 - Participación:
Equipos de Trabajo, Comisiones, Equipos "ad-hoc", etc.
 - Representación:
Reuniones de departamento, etc.

3. *Feed-Back*

- Retroinformación.
- Sugerencias, encuestas, consensos...

4. Documentación, cuando sea necesaria, y difusión de la misma.

SUGERENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS

- Contar con la opinión y la participación de los miembros de la organización considerándolos sujetos activos.
- Reconocer la participación y las propuestas presentadas.
- Distinguir entre interés individual, interés del colectivo de pertenencia e interés común.
- Actuar con asertividad en las situaciones de participación y representación.
- Abordar los problemas desde una perspectiva global o sistémica, no sólo departamental.
- Transmitir la mejor imagen de la organización o del colectivo en los foros en los que se participe.
- Organizar y participar en actividades recreativas para contribuir a la cohesión interna.

SERVICIO: RESIDENCIAL/CENTRO DE DÍA
MACROPROCESO: GESTIÓN DE LA CULTURA Y DE LA COMUNICACIÓN
PROCESO: TRANSMISIÓN/RECEPCIÓN DE LA INFORMACIÓN

MISIÓN

Conseguir que todos los miembros de la organización (usuarios, profesionales, familias...) y agentes del entorno (proveedores, voluntarios, etc.) dispongan de la información necesaria en contenido, cantidad, tiempo y forma para el desempeño de su rol/trabajo.

RESPONSABLE

Director del Centro y Equipo de Comunicación (adaptado a cada centro e integrado por los profesionales que se considere necesario).

PROVEEDORES

Todos los agentes implicados (incluidos los diferentes niveles de la Gerencia de Servicios Sociales).

CLIENTES

Todos los agentes implicados (incluidos los diferentes niveles de la Gerencia de Servicios Sociales).

INICIO DEL PROCESO

Cuando se produce el hecho o la necesidad de comunicar algo (inquietudes, órdenes, normas, deseos, estrategias, procedimientos...) por parte de cualquier miembro de la organización o cliente. Tiene carácter continuo.

FINAL DEL PROCESO

Cuando se produce el *feed-back* comunicativo.

ENTRADAS

- Información novedosa.
- Necesidad de comunicar, cambiar algo.
- Aparición de deseos, inquietudes, dudas, necesidades.
- Organización de nuevos recursos.

SALIDAS

- Satisfacción y motivación de los miembros de la organización al sentirse informados.
- Agilidad y flexibilidad de cada uno de los agentes en las respuestas dadas.
- Mejora de la responsabilidad y autonomía en la toma de decisiones de cada uno de los agentes implicados.

OBJETIVOS

- Establecer flujos, espacios, soportes de comunicación formal regulares, estables y previsibles.
- Constatar que la información sea comprendida por los destinatarios.
- Asegurar que la información llegue en el momento preciso a la persona/grupo/colectivo adecuado.

INDICADORES

- De proceso.
- De resultado.

- Número y calidad de las sugerencias/quejas de los diferentes agentes.
- Satisfacción con la relevancia de la información recibida para desempeñar su rol.
- Respuestas no ajustadas al sentido y contenido de la información.
- Valoración que se hace de los soportes, canales y flujos establecidos.
- Accesibilidad de la información que se necesita.
- Valoración de la intercomunicación entre los distintos departamentos y agentes.
- Plazo que se tarda en la aplicación de una información.

FASES

1. Preparación información:

Desarrollo de la idea/codificación/adecuación de canales.

2. Ejecución transmisión / recepción

- Decodificación.
- Comunicación a través del canal, lugar y momento concretos.

3. *Feed-back*

- Retroinformación.
- Sugerencias, encuestas...

4. Documentar

Cuando sea necesario.

SUGERENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS

- Adaptar el lenguaje al interlocutor.
- Utilizar varios canales de comunicación para un mismo mensaje cuando se precise.
- Saber escuchar activamente las demandas y expectativas de los diferentes agentes.
- Utilizar metodología para conseguir que las reuniones sean eficaces.
- Conceder la importancia que se merecen a los rumores que circulan en la organización.
- Establecer canales que hagan la comunicación más eficaz: formales e informales; verbales y no verbales; públicos e interpersonales; internos y externos...
- Determinar lugares de referencia para la comunicación (carteleras, tabloneros, libro de incidencias...).
- Verificar los efectos que produce la transmisión de la información.
- Evitar el exceso, la sobrecarga o insuficiencia de información.
- Utilizar mensajes concretos y claros, para reducir ambigüedades en su interpretación (problemas: técnico, semántico y de efectividad).

SERVICIO: RESIDENCIAL/CENTRO DE DÍA
MACROPROCESO: GESTIÓN DE LA CULTURA Y DE LA COMUNICACIÓN
PROCESO: GESTIÓN DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Conseguir que todos los agentes de la organización compartan el proyecto común (visión, misión, valores, hábitos...) y actúen orientados por él.

RESPONSABLE

- Dirección del Centro.
- Equipo de comunicación.
- Responsables de otros procesos.

PROVEEDORES

Todos los agentes implicados (incluidos los diferentes niveles de la Gerencia de Servicios Sociales).

CLIENTES

Todos los agentes implicados (incluidos los diferentes niveles de la Gerencia de Servicios Sociales).

INICIO DEL PROCESO

- Toma de decisión de implantar, desarrollar y trabajar según el modelo de calidad.
- Canal permanente de expansión y consolidación de la cultura de la organización.

FINAL DEL PROCESO

Cuando se produce el *feed-back* comunicativo.
Es un proceso continuo.

ENTRADAS

- Documento marco.
- Este Manual de procesos.
- Normativa reguladora.
- Exigencia social de calidad.
- Iniciativas de los agentes implicados.
- Etc.

SALIDAS

"Los resultados se convierten en un activo y una entrada de la organización".

- Compromiso/implicación en el proyecto.
- Sentimiento de pertenencia.
- Valores compartidos, código ético común.
- Autonomía en la toma de decisiones.
- Propuestas de mejora en relación con la comunicación y con el proyecto común.

OBJETIVOS

- Identificar y explicitar los valores.
- Conocer, expandir y consolidar la cultura de la organización (valores, misión, hábitos...) para integrar las actuaciones hacia metas comunes.
- Mejorar la integración de los intereses individuales y los objetivos de la institución.
- Fomentar el sentimiento de pertenencia a la organización y la valoración de cada miembro de la misma, como recurso humano estratégico.

INDICADORES

- De proceso.
- De resultado.
- Grado de conocimiento y de aceptación de la misión, la visión y los valores de la organización.
- Coherencia de la labor diaria con la misión del Centro.
- Implicación e identificación con el proyecto en el que se participa.
- Sentimiento de pertenencia y de reconocimiento de la propia contribución.
- Grado de ajuste del lenguaje al modelo de calidad de vida.
- Disminución de la información inútil.

FASES

1. Preparación de la información/sensibilización

Comunicación a través del canal, lugar y momento concretos.

2. Ejecución de la transmisión / recepción

- Decodificación.
- Actividades formativas, carteleras, boletines, actividades recreativas, cartas personalizadas, protocolo acogida nuevo personal, manuales de estilo, publicaciones institucionales... Participación en distintos acontecimientos.

3. *Feed-back*

- Retroinformación.
- Sugerencias, encuestas, consensos.

4. Documentación cuando sea necesaria

SUGERENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS

1. Crear un clima organizacional de confianza, respeto y apertura, que promueva prácticas coherentes con el modelo de calidad de vida.
2. Comportamiento coherente de los responsables del proceso en sus prácticas de gestión.
3. Difundir el conocimiento entre todos los agentes de la organización para ayudar a su crecimiento.
4. Difundir las buenas prácticas realizadas por la organización para ser un referente en el entorno social.
5. Realizar acciones compartidas entre los distintos agentes de la organización para conocer y debatir el proyecto común.
6. Adaptar la comunicación de la cultura a los diferentes momentos y contextos; ser sensible al *feed-back* para variar esta sin perder el estilo.
7. Estar atentos para sustentar los valores que se comparten y también para crearlos.
8. Dar oportunidades a la innovación.

B. Proceso de elaboración de planes anuales de mejora

Siguiendo el Documento Marco, la planificación es el proceso mediante el cual la organización/el centro determina en qué situación está, dónde quiere ir, cómo lo hará y cuándo tiene previsto conseguirlo. Planificar es determinar los objetivos que se quieren conseguir a partir de la misión, la visión y los valores que tiene establecidos la organización. El proceso de elaboración de los Planes Anuales de Mejora determinará, con la participación de sus agentes, los objetivos y las líneas de actuación anuales en los que trabajará cada centro.

SERVICIO: RESIDENCIAL/CENTRO DE DÍA	
MACROPROCESO: GESTIÓN DE LA CALIDAD	
PROCESO: ELABORACIÓN DE PLANES ANUALES DE MEJORA	
MISIÓN	
Elaborar y proponer, objetivos y acciones para el siguiente año, con el fin de mejorar, cambiar, organizar y optimizar las áreas, procesos y aspectos que son claves para el cumplimiento de la misión del centro.	
RESPONSABLE	
El director con el apoyo del equipo de dirección y el equipo técnico.	
PROVEEDORES	
Todos los agentes de la organización (incluidos los diferentes niveles de la Gerencia de Servicios Sociales).	
CLIENTES	
Toda la organización.	
INICIO DEL PROCESO	
Por año natural, cuando se tienen recogidos los datos de evaluación.	
FINAL DEL PROCESO	
Aprobación del Plan de Mejora por la Gerencia de Servicios Sociales.	
ENTRADAS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none"> • Datos de evaluación (memoria del año anterior, las quejas y sugerencias...). • Normativa. • Los recursos humanos, económicos y materiales. • La planificación regional, sectorial y de la Red de centros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan aprobado. • Satisfacción de los participantes en el proceso.

OBJETIVOS

- Identificar las áreas de cambio y mejora, así como los procesos, procedimientos y tareas a realizar.
- Guiar/rediseñar los procesos.
- Lograr el compromiso, la motivación y la participación de los agentes implicados.
- Mejorar los resultados.

INDICADORES

- Grado de cumplimiento de los objetivos.
- De satisfacción de los participantes.
- Cumplimiento de los plazos previstos.

FASES

1. Constituir el equipo.
2. Información comprensiva (entrega de los datos pertinentes de evaluación) y análisis por parte de los miembros del equipo.
3. Proponer objetivos y acciones por áreas de mejora y procesos identificados y seleccionados.
4. Elaboración y difusión del borrador del Plan en el centro y recogida de sugerencias y aportaciones.
5. Aprobación por parte del equipo de la propuesta del Plan de Mejora y su remisión a la Gerencia Territorial de Servicios Sociales.
6. Remisión, previo informe de la Gerencia Territorial, a la Gerencia de Servicios Sociales.
7. Aprobación, en su caso, por la Gerencia de Servicios Sociales.
8. Difusión en el centro.
9. Ejecución, evaluación y nueva planificación.

SUGERENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS

- Organizar la explicación del proceso a los diferentes agentes que vayan a participar.
- Integrar a los diferentes profesionales que se impliquen en los grupos de trabajo.
- Ser eficientes en las reuniones de equipo.
- Puntualidad en la convocatoria de los participantes y en los plazos.
- Anteponer los intereses comunes a los individuales.
- Promover la participación.

III.2.3. PROCESOS DE SOPORTE

A. Gestión de la ropa

En un centro residencial, el aprovisionamiento y mantenimiento de la ropa que necesitan las personas que allí viven, así como el personal que las atiende, es una cuestión crucial que afecta a varias de las dimensiones de calidad de vida, como la imagen personal, la autodeterminación, la intimidad, la higiene, el bienestar durante el sueño, etc., y convierte este proceso de soporte en un proceso crítico para el funcionamiento cotidiano, no sólo por la importancia que cobra en el bienestar y la calidad de vida, sino también por la complejidad de la interrelación e integración de las diferentes actividades que se ponen en juego. Por esta razón, parece conveniente separar la gestión de la ropa en tres procesos que se distinguen claramente por su razón de ser, por el tipo de valor que aportan al cliente al que van destinados y la clase de actividades que es necesario realizar en cada uno de ellos. Esta diferenciación en "gestión de la ropa del usuario", "gestión de la ropa de hostelería" y "gestión de la ropa del personal" permite que puedan ser gestionados de forma independiente, mejorando así los resultados de cada uno de ellos.

SERVICIO: RESIDENCIAL
MACROPROCESO: GESTIÓN DE LA ROPA
PROCESO: GESTIÓN DE LA ROPA DEL USUARIO

MISIÓN

Garantizar que se atienden las necesidades de vestuario de cada persona y que se le proporcionan los apoyos adecuados para lograr una imagen personal acorde a cada situación, teniendo en cuenta sus gustos personales, comodidad y funcionalidad.

RESPONSABLE

- R.A.A.R./ Coordinador de residencia.

PROVEEDORES

- Familia / tutor legal.
- Usuario (que compra su ropa).
- Trabajador Social.
- Profesional tutor.
- Cuidador.
- Encargado/a de servicios generales.
- Personal de Servicios.

CLIENTES

- Final:
 - El usuario.
- Intermedios:
 - Todos los que intervienen en el proceso.
 - Familia.

INICIO DEL PROCESO

Una vez confirmada por el propio usuario y/o tutor legal la aceptación de la plaza.

FINAL DEL PROCESO

Proceso de carácter continuo, que finaliza cuando el usuario causa baja en el centro.

ENTRADAS

- Preferencias del usuario.
- Recursos económicos del usuario.
- Recomendaciones del Plan Individual.
- Vestuario de la persona.
- Normas y soportes establecidos (recomendaciones a la familia, listado, marcado, horarios de recogida...).

SALIDAS

- Usuario vestido adecuadamente de acuerdo con sus gustos, comodidad y funcionalidad.
- Mejora de la autoestima y la valoración social del usuario.

OBJETIVOS

- Tener disponible en cada momento la ropa que necesita y desea el usuario para cada situación.
- Facilitar que el usuario vista según sus deseos y elección.
- Facilitar la tarea a los diferentes agentes.

INDICADORES

- De proceso.
- De resultado.
- Grado de adecuación de las prendas a las situaciones que la persona vive.
- Satisfacción/quejas expresadas por el propio usuario.
- Satisfacción/quejas expresadas por familia.
- Satisfacción/quejas expresadas por profesional tutor y los cuidadores.

FASES

1. Solicitud de ropa al proveedor principal con información al/del usuario de las necesidades de vestuario, características del mismo, nº de identificación y de cómo es el proceso de gestión de la ropa en el centro.
2. Recepción/comprobación de la ropa que ha aportado la familia/tutor, o usuario y elaboración de un inventario de la misma cada vez que entra y sale ropa del centro.
3. Clasificación y colocación del armario.
4. Mantenimiento de la ropa:
 - Remisión de la ropa sucia y recepción en lavandería.
 - Lavado de las prendas de acuerdo a sus características (color, tejido, suciedad).
 - Secado.
 - Planchado.
 - Reparación en su caso.
 - Clasificación.
 - Recogida y traslado de la ropa al dormitorio.

5. Preparación para el uso diario: organización del armario, revisión periódica, retirada de la ropa fuera de uso.
6. Actualización periódica del vestuario:
 - Formalización de necesidades de reposición.
 - Comunicación a la familia de necesidades de reposición.

SUGERENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS

- Al desvestirse la persona, la ropa que no está sucia debe quedar ordenada y doblada en su armario.
- Tener en cuenta los cambios estacionales.
- Vaciar bolsillos, juntar calcetines, abrochar los sujetadores.
- El usuario participará siempre que pueda en las fases (colocación del armario, remisión de la ropa a la lavandería...).

SERVICIO: RESIDENCIAL/CENTRO DE DÍA
MACROPROCESO: GESTIÓN DE LA ROPA
PROCESO: GESTIÓN DE LA ROPA DEL PERSONAL

MISIÓN

Proporcionar de forma periódica o puntual al personal el vestuario adecuado (en función del trabajo que desempeña) en condiciones de higiene, protección, comodidad e imagen personal.

RESPONSABLES

Administrador/a y Encargado/a de servicios generales.

PROVEEDORES

- Personal de servicios.
- Almacenero.
- Empresas suministradoras.
- Gerencia de Servicios Sociales (contratación).

CLIENTES

- Final:
 - personal.

INICIO DEL PROCESO

Incorporación del trabajador y reposición periódica.

FINAL DEL PROCESO

Al causar baja el profesional en el puesto de trabajo.

ENTRADAS

- Acuerdo laboral vigente.
- Necesidades del personal.
- Normativa de la contratación.
- Normativa de seguridad y salud.

SALIDAS

- Personal equipado con la indumentaria adecuada.

OBJETIVOS

- Facilitar el trabajo de los profesionales.
- Facilitar a las personas con discapacidad y las familias, la identificación de los profesionales.
- Promover la mayor higiene para personas con discapacidad y profesionales.
- Dar buena imagen del centro.
- Prevenir riesgos laborales.

INDICADORES

- Satisfacción del personal con el vestuario recibido (calidad, seguridad, diseño, respeto de plazos...).
- Opinión de otros agentes (usuarios, familias, visitas...) sobre imagen dada...
- Accidentes de trabajo vinculados al vestuario.
- Grado de cobertura de necesidades personales.

FASES

1. Relacionar las necesidades de vestuario.
2. Elección del vestuario en los proveedores externos.
3. Compra del vestuario.
4. Recepcionar (comprobar y revisar) el pedido y guardarlo en el almacén.
5. Recogida de vestuario usado y distribución del vestuario nuevo al personal con registro documental.

SUGERENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS

- Escuchar las sugerencias de cada colectivo y tenerlas en cuenta.
- Entregar y recibir la indumentaria con la periodicidad establecida.
- Probar y revisar las necesidades de tallas periódicamente.
- Conservar adecuadamente el vestuario.

SERVICIO: RESIDENCIAL/CENTRO DE DÍA
MACROPROCESO: GESTIÓN DE LA ROPA
PROCESO: GESTIÓN DE LA ROPA DE HOSTELERÍA

MISIÓN

Gestionar eficientemente en términos de cantidad y calidad el aprovisionamiento y utilización de la ropa de hostelería, para favorecer la higiene, la comodidad, el confort y la protección de todos los usuarios y profesionales implicados, así como la imagen positiva del centro.

RESPONSABLE

- Encargado/a de Servicios Generales.
- Administrador.

PROVEEDORES

- Personal de servicios.
- Almacenero.
- Empresas suministradoras.
- Gerencia de Servicios Sociales (contratación).

CLIENTES

- Final:
 - Usuarios.
- Intermedios:
 - Los profesionales de atención directa y personal de servicios.

INICIO DEL PROCESO

Con la planificación del aprovisionamiento.

FINAL DEL PROCESO

- Con la valoración anual de las necesidades de reposición.
- Proceso de carácter continuo.

ENTRADAS

- Normativa de los concursos.
- Dotación de equipos en lavandería.
- Necesidad de ropa nueva.
- Ropa sucia y deteriorada.

SALIDAS

- Equipamiento de ropa de hostelería en calidad y cantidad adecuadas.
- Confort del usuario en condiciones de salud e higiene.

OBJETIVOS

- Tener disponible en el lugar, momento y condiciones adecuadas la ropa de baño, habitación y comedor.
- Evitar deterioros innecesarios.
- Favorecer la salud dermatológica y la higiene de los usuarios y personal.
- Proporcionar un ambiente de hogar y confort en habitaciones, baños y comedor.

INDICADORES

- Satisfacción por parte del usuario, y personal de atención directa, con la disposición, calidad y condiciones de la ropa de hostelería.
- Satisfacción del personal de servicios con la disposición, calidad y condiciones de la ropa de hostelería.
- Número y gravedad de afecciones dermatológicas de los usuarios relacionadas con la ropa de hostelería.
- Número y tipo de las quejas presentadas.

FASES

1. Realización de inventario de necesidades de ropa de hostelería.
2. Elección del tipo de ropa en los proveedores externos (tiendas, catálogos...).
3. Demanda de necesidades al administrador.
4. Adquisición de ropa.
5. Recepcionar (comprobar y revisar) el pedido y guardarlo en el almacén.
6. Poner en uso y mantenerla en buen estado, realizando las siguientes tareas: lavado, secado, planchado, clasificación, revisión periódica y reparación por deterioro.
7. Retirada de la que no esté en buen estado o haya quedado obsoleta.

SUGERENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS

- Utilizar la ropa de hostelería para el fin al que está destinada, por ejemplo: no utilizar las toallas para limpiar el suelo.
- Lavar la ropa siempre que sea necesario, en atención tanto a las exigencias del procedimiento general como a las concretas necesidades del usuario.
- Utilizar adecuadamente la ropa y todos sus complementos para aumentar su vida útil.
- Utilización de colores teniendo en cuenta los gustos de los usuarios.



**Algunas claves para
implantar en los centros
un Sistema de Gestión
basada en procesos**

El incentivo de los amores, como el de los cuentos, radica en su capacidad de sorpresa. Ni al que se pone a querer ni al que se pone a contar les va a servir de nada prefigurar el trance amoroso o narrativo. Mientras no se vean metidos de hoz y coz en él, no están en condiciones de saber cómo les va a ir.

Carmen Martín Gaité, "El cuento de nunca acabar"

El mapa, los inventarios de procesos y el diseño propuesto para algunos de ellos permiten ir planificando y realizando cambios en los centros para que la propuesta arraigue y podamos comprobar sus beneficios. El presente capítulo aporta claves para la implantación y expone algunas de las condiciones previas que se ha considerado necesario tener en cuenta para iniciar el trabajo, pautas acerca de cómo iniciar la implantación y cómo mejorar los procesos implantados, una valoración de la situación actual y algunas líneas de futuro.

IV.1. Requisitos para la implantación

La implantación requiere un diseño cuyas fases, recogidas del documento publicado por la Junta de Castilla y León titulado "Trabajando con procesos: Guía para la gestión por procesos" se exponen a continuación:

- Concienciación de la dirección.
- Constitución de grupos de trabajo.
- Obtención de toda la información preliminar posible.
- Análisis de los datos disponibles.
- Identificación de los procesos de la organización.
- Establecimiento de la finalidad específica de cada proceso.
- Descomposición de los procesos en subprocesos, actividades y tareas.
- Definición de los factores claves para cada proceso.
- Establecimiento de los objetivos de seguimiento y control.
- Medición y evaluación: indicadores.
- Mejora continua de los procesos.

La concreción de estas fases genéricas a la realidad de la red de centros de Castilla León nos permite apuntar una serie de consideraciones sobre cuáles podrían ser los factores de éxito en el proceso de implantación:

- Toda la organización debe conocer la apuesta que se hace en los centros públicos de atención a personas con discapacidad intelectual en Castilla y León por la calidad y la gestión basada en procesos de valor para los clientes. Es imprescindible una buena comunicación del proceso de implantación y del plan de cambios que se van a ir realizando.
- Los diferentes equipos y/o estructuras con responsabilidad para gestionar y liderar los diferentes procesos deben tomar conciencia de la importancia de su papel. El liderazgo de los equipos directivos y responsables de áreas es esencial en el éxito de este proyecto.
- Deben tenerse en cuenta las funciones de los trabajadores, según figuran en el Convenio Colectivo vigente. Con esta perspectiva se ha trabajado en el manual.
- El proceso de implantación se ha iniciado en el momento mismo en que se comenzó con la participación de los profesionales en los diferentes equipos y con la formación; la gestión basada en procesos ya no resulta tan extraña o tan incomprensible como al principio, pero ahora debe continuarse con el cambio de prácticas profesionales en los centros, analizando las dificultades, organizando la actividad de forma que se oriente eficazmente hacia el cliente, coordinándose con todos los implicados, planificando la evaluación de procesos y resultados y proponiendo mejoras.
- Encontramos dos niveles claros de liderazgo en la implantación: por una parte, la Gerencia de Servicios Sociales y el Servicio de Calidad y Gestión de Centros, y por otra la dirección de cada uno de los centros.
- **En el nivel de la Gerencia y del Servicio de Calidad se ve necesario la asunción de los siguientes objetivos:**
 - > Permanente concienciación de la necesidad de coordinar la implantación de una gestión basada en procesos.
 - > Disponer de las condiciones necesarias para completar un diseño e implantación compartidas para el conjunto de centros, con equipos de profesionales diversos, apoyando el liderazgo de las direcciones de los centros.
 - > Elaborar con ellos la normativa de referencia básica a cumplir para que se haga efectiva la implantación.
 - > Evaluar la implantación de la gestión basada en procesos y los resultados que se están alcanzando para las personas.
 - > Obtener los apoyos necesarios para aquellos centros que tengan más dificultades.
- **En el nivel de los centros:**
 - > Motivar el compromiso e implicación del conjunto de la plantilla.
 - > Facilitar su formación.
 - > Liderar en los centros el cambio de prácticas que implica la implantación del modelo de gestión basada en procesos.

- > Fomentar la realización de desarrollos innovadores del manual y de adaptaciones creativas del mismo a las condiciones particulares del centro.
- > Evaluar los resultados que se van alcanzando en todas las áreas establecidas y planificar mejoras.
- > Demandar información, formación, apoyos y recursos que consideren necesarios para la implantación.

IV.2. Implantar, medir, analizar y mejorar el funcionamiento de los procesos

El proceso de implantación debe planificarse desde cada uno de los centros. Incluimos unas pautas básicas para poder hacerlo, adaptadas de la "Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales" de INTRESS (reseñada en la bibliografía).

1. Definir las responsabilidades

Tanto del responsable del proceso como del resto de proveedores o implicados en el mismo.

2. Identificar necesidades y expectativas de los clientes a los que va dirigido el proceso

Los procesos han identificado a los clientes, pero no sus necesidades y expectativas. En los anexos se aporta una ficha para ayudar a realizar esta tarea.

3. Preparar a las personas implicadas en el proceso

Puede ser necesaria formación sobre el modelo de procesos, pero no necesariamente externa, sino por aquellas personas que ya la han recibido y pueden transmitirla al resto.

4. Iniciar y coordinar el trabajo

Establecer el calendario de reuniones de trabajo, las reglas de acción, los recursos que se van a necesitar, los puntos que se consideran críticos en el proceso, etc. Sería necesario partir de una evaluación de dificultades en cada centro.

5. Observar y registrar la evolución y controlar los puntos críticos

Los puntos críticos son aquellos momentos del proceso en los que es especialmente importante que no se produzcan fallos, por el impacto que pueden tener en el cliente o en el resultado final. Es necesario, así mismo, determinar el sistema de documentación que necesita el proceso, para su control, evaluación y mejora.

6. Registrar quejas y sugerencias

La acción de exigencia y queja de los clientes es garantía de éxito del proceso, así como de la información permanente sobre sus puntos de vista, sus sugerencias de cómo les gustaría recibir el servicio o producto. El registro de esta información aportada por el cliente es fundamental para la mejora del proceso.

7. Conocer la opinión de los implicados en el proceso

8. Disponer de unos puntos mínimos de control, revisión y mejora

Establecen el sistema de evaluación del proceso, a través del conjunto de indicadores que se han identificado y del conjunto de información registrada. Es necesario, sobretodo, comprobar que el proceso ha cumplido su misión y se han alcanzado los objetivos marcados.

9. Corregir desviaciones mediante acciones reparadoras o correctoras

Es necesario corregir las incidencias que se van produciendo con acciones reparadoras inmediatas, pero si son lo suficientemente graves o continuadas deben convertirse en acciones correctoras que modifican el proceso.

10. Rediseñar el proceso si es necesario

11. Innovar el proceso

IV.3. Valoración de la situación actual para implantar la gestión basada en procesos en los centros

A continuación se expone una valoración cualitativa y algunas orientaciones para la mejora realizada por distintos profesionales de la Gerencia de Servicios Sociales con responsabilidades en los centros, en el Servicio de Calidad y por profesionales de atención directa asistentes a las sesiones de formación organizadas para implantar este proyecto. Esta valoración tiene como referentes la misión y la visión expresada en el Documento Marco y un conocimiento al menos básico de la gestión por procesos y sus implicaciones para el funcionamiento de los servicios.

Al objeto de facilitar la comprensión de esta valoración se ha organizado la exposición en tres apartados:

A) RELATIVA AL NIVEL ORGANIZATIVO

Entre los **aspectos positivos** para llevar a cabo la gestión basada en procesos se pueden destacar: la implicación y compromiso del Servicio de Calidad y de los profesionales con más responsabilidad de los centros; la participación de gran número de personas de distintas categorías profesionales en la realización y diseño de los procesos de este proyecto; la formación diseñada en los tres últimos años coherente con el Documento Marco y los desarrollos de este documento; la experiencia en gestión por procesos acumulada por el CAMP de Valladolid.

Entre las **dificultades** que se detectan y que constituyen a la vez líneas de mejora, se destaca: que las funciones establecidas en el convenio no están diseñadas desde la lógica de la gestión basada en procesos; la normativa y la estructura organizativa de los centros no se ajusta a una estructura más horizontal y de responsables de procesos; falta de compromiso y flexibilidad por parte de las Gerencias Territoriales en el apoyo a la gestión de los centros; en muchas ocasiones no existe autoevaluación ni autocrítica respecto del servicio que se está prestando.

B) RELATIVA A LA GESTIÓN DE EQUIPOS HUMANOS Y LA PRÁCTICA PROFESIONAL

Dado que la prestación del servicio se hace por personas y para personas, el compromiso y la motivación de los equipos humanos es de capital importancia para que las personas con discapacidad puedan vivir una buena vida. Entre los principales **puntos fuertes** que se destacan para avanzar, encontramos importante cualificación de los profesionales, el liderazgo y la implicación de las direcciones de los centros y de varios responsables de servicios residenciales, creación de algunos equipos transversales con un impacto positivo en la mejora de la comunicación.

Las mayores dificultades que se encuentran son: hábito de trabajar en compartimentos estancos y por tanto deficiente coordinación y comunicación entre los distintos equipos y colectivos de los centros; presión de determinados grupos para no cambiar; problemas de transmisión de la información y de claridad en la responsabilidad de cada uno para la ejecución de su trabajo; en ocasiones falta de implicación y de motivación; escaso reconocimiento y valoración de los profesionales; a veces falta de personal y excesiva rotación de personal en la atención directa y en la cobertura de interinidades; en ocasiones, clima laboral poco propicio para el desempeño de un trabajo de calidad; resistencia a realizar un esfuerzo añadido por miedo a lo desconocido o por comodidad.

C) RELATIVA A LA PARTICIPACIÓN DE LOS CLIENTES

Si se considera que son los clientes con sus demandas y expectativas los que generan cambios importantes en las organizaciones, la valoración realizada detecta varias dificultades: se está dando servicio a clientes poco exigentes, que tienen muchas dificultades para exigir sus derechos; los agrupamientos de los usuarios no se realizan según sus preferencias, sino por parecidos perfiles personales; se trabaja poco para promover su autodeterminación; no se fomenta la colaboración, formación e información a la familia sobre los intereses y los cambios de su familiar; en muchas ocasiones no se tiene una actitud profesional de respeto y compromiso independientemente de que la persona con discapacidad manifieste su queja o no.

Algunas "palancas" de cambio para mejorar esta situación serían: dinamizar el papel del profesional-tutor en la defensa de los derechos de las personas que tutorice; sensibilizar a los profesionales sobre los derechos de los usuarios; compartir entre los profesionales y las familias las expectativas que se tiene respecto a las personas con discapacidad.

Otras dificultades para implantar la gestión basada en procesos que a juicio de los consultores externos se pueden dar:

- Que se perciba el desarrollo de procesos como una tarea de carácter secundario que se puede dejar para otro momento.
- Que el diseño del proceso sea ambiguo y los profesionales implicados en llevarlo a cabo no tengan clara su tarea ni su contribución a la mejora del mismo.
- Que los responsables del proceso, especialmente la línea jerárquica, incumpla sus compromisos para con el resto de implicados.
- Que la dirección y los responsables de los procesos y de los equipos no se comprometan con la implantación de los mismos.
- No cumplir con lo especificado en el diseño de los procesos, ya sea porque no se introducen las mejoras acordadas, no se da participación ni información de su funcionamiento, no se delegan determinadas tareas...

- Generar expectativas de mejora y de cambio que no se correspondan con las posibilidades reales de los centros.
- Que la cooperación de los profesionales sea escasa.

IV.4. Propuestas de desarrollos futuros para completar el sistema de gestión basada en procesos

Debido a la complejidad propia de los centros y al método participativo elegido, en este manual únicamente hemos logrado presentar un acercamiento incipiente a lo que debería ser un sistema de gestión basada en procesos. Por lo tanto, la tarea debería ser completada y mejorada en el futuro. En esta sección proponemos algunas ideas para continuar el desarrollo del sistema. La innovación y la planificación anual deberían hacer el resto.

- Finalizar el desarrollo de los procesos recogidos en los inventarios, continuando con aquellos que posibilitan mejoras significativas.
- Elaborar los soportes, registros, herramientas, etc. necesarios para el buen funcionamiento del sistema.
- Ampliar las sugerencias de buenas prácticas en los procesos diseñados.
- Elaborar un sistema de quejas y sugerencias transversal a todos los procesos que lo requieran.
- Desarrollar sistemas informáticos que ayuden a la gestión del sistema.
- Coordinar, desde el servicio de calidad, la creación de grupos de mejora en los centros que implanten los procesos diseñados.
- Realización de jornadas de buenas prácticas que sirvan como transmisión e intercambio de conocimientos y experiencias sobre la implantación y la mejora de los procesos.

Queremos acabar este capítulo con un sabio texto de Antonio Machado; con él pretendemos transmitir un tipo de actitud ante el reto de la implantación de procesos en los centros.

No os empeñéis en corregirlo todo. Tened un poco el valor de vuestros defectos. Porque hay defectos que son olvidos, negligencias, pequeños errores fáciles de enmendar y deben enmendarse; otros son limitaciones, imposibilidades de ir más allá y que la vanidad os llevará a ocultarlos. Y eso es peor que jactarse de ellos.

“Juan de Mairena”. Antonio Machado



Anexos

Anexo I. Metodología de trabajo

La ejecución de este trabajo, por la propia naturaleza del mismo, se realizará a través de un proceso de participación del colectivo de profesionales (clientes internos, en la terminología de calidad), tanto de la Gerencia de Servicios Sociales, las Gerencias Territoriales, como de los centros.

Cada una de las actividades indicadas anteriormente se compone de su propio proceso de participación, que incluye, en primer lugar, la identificación de los grupos de trabajo cuya responsabilidad es elaborar una propuesta de actuación y el diseño de uno o varios procesos, concretarlos en un documento, y, en segundo lugar, el diseño del sistema de participación y despliegue en los centros cuyo objetivo es debatir y complementar la propuesta inicial, de forma que el resultado final sea compartido y favorezca la implicación de un número significativo de personas de la organización.

Con la metodología de participación y de trabajo en equipo se pretenden varios objetivos:

- Ser coherentes con la propia metodología en la elaboración del proyecto
- Adaptar el desarrollo del proyecto a las necesidades de los centros y a las distintas posibilidades de participación de los profesionales
- Conseguir el compromiso y la formación conjunta de los profesionales de la Gerencia de Servicios Sociales y otros colectivos (personas con discapacidad, familias, representantes sindicales, etc.), en un proyecto de implantación de la calidad en los centros.
- Favorecer que el proyecto se siga desarrollando en el futuro, en ausencia de los consultores.

Anexo II. Proceso de elaboración del manual

El proceso de elaboración del manual se ha planteado desde su comienzo como un proyecto participado de todos los profesionales de los centros, al objeto de elaborar una propuesta lo más adaptada a la realidad. Para ello desde los centros han participado diferentes profesionales en cada grupo de trabajo. Se han constituido cuatro grupos de trabajo en los que han participado más de 50 personas. A continuación se relacionan los grupos de trabajo:

EQUIPO "GUÍA"

Se planteó como objetivo el diseño del manual, la elaboración de los inventarios de procesos de Centro de Día, y de Residencia, el mapa de procesos, los procesos de Ingreso y Gestión de la Cultura y de la Comunicación. Este grupo es el que ha servido de guía de todo el manual, de ahí su nombre.

Para facilitar el funcionamiento de cada grupo, el equipo asesor ha proporcionado la formación inicial necesaria de gestión basada en procesos con desarrollo teórico y metodológico para facilitar las aportaciones, la dinámica del grupo y el intercambio de experiencias que han servido de base para la elaboración de los contenidos del manual.

Este grupo ha celebrado 15 reuniones desde su comienzo el 15 de julio de 2004. Han participado los siguientes profesionales:

- Los Responsables de Área Asistencial Residencial de todos los centros.
- Las psicólogas del CAMP "Pajarillos" de Valladolid y del CAMPYCO "Ángel de la Guarda" de Soria.
- El Subdirector del Centro Regional "Virgen del Yermo".

El número total de profesionales de los centros que han participado ha sido de 10.

GRUPO DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROCESO "PLANIFICACIÓN Y TUTORIZACIÓN INDIVIDUAL"

El objetivo de este grupo ha sido la elaboración del proceso de Planificación y Tutorización Individual. Ha celebrado 6 reuniones desde su comienzo el 30 de mayo de 2005. Han participado los siguientes profesionales:

- CAMP "Fuentes Blancas" de Burgos: 1 Cuidadora Técnica de Servicios Asistenciales.
- CO."El Cid" de Burgos: 1 Maestro de Taller.
- CAMP "Ntra. Sra. de la Calle" de Palencia: 1 Psicólogo, 1 Educadora, 1 Cuidadora Técnica de Servicios Asistenciales.
- CAMP "La Salle" de Salamanca: 1 Trabajadora Social y 1 Educadora.
- CAMPYCO "Monte Mario" de Béjar: 1 Educadora, 1 Maestra de Taller y 1 Cuidadora Técnica de Servicios Asistenciales.

- CAMPYCO “Ángel de la Guarda” de Soria: 1 Psicóloga.
- CAMP “Pajarillos” de Valladolid: 1 Psicóloga y 1 Médico.
- Centro Regional “Virgen del Yermo” de Zamora: 1 Psicólogo y 1 Trabajador Social.

El número total de profesionales de los centros que han participado ha sido de 15.

GRUPO DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROCESO DE “ALIMENTACIÓN”

El objetivo de este grupo ha sido la elaboración del proceso de alimentación. Este grupo ha mantenido 3 reuniones desde su comienzo el día 4 de julio de 2005. Han participado los siguientes profesionales:

- CAMP “Fuentes Blancas” de Burgos: 1 Responsable de Área Asistencial Residencial, 1 Médico y 1 Encargado de Servicios Generales.
- CO “El Cid” de Burgos: 1 Jefe de Cocina.
- CAMP “Ntra. Sra. de la Calle” de Palencia: 1 Enfermero y 1 Personal de Servicios.
- CAMPYCO “Monte Mario” de Béjar: 1 Cuidadora Técnica de Servicios Asistenciales y 1 Educador
- CAMPYCO “Ángel de la Guarda” de Soria: 1 Almacenero y 1 Cocinero.
- CAMP “Pajarillos” de Valladolid: 1 Encargado de Servicios Generales y 1 Cocinero.
- Centro Regional “Virgen del Yermo” de Zamora: 1 Médico.

El número total de profesionales de los centros que han participado ha sido de 13.

GRUPO DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA ROPA

El objetivo de este grupo ha sido la elaboración del proceso de gestión de la ropa. Se han celebrado 2 reuniones desde su comienzo el día 29 de septiembre de 2005. Han participado los siguientes profesionales:

- CAMP “Fuentes Blancas” de Burgos: 1 Trabajadora Social.
- CO “El Cid” de Burgos: 1 Encargada de Servicios Generales.
- CAMP “Ntra. Sra. de la Calle” de Palencia: 1 Cuidadora Técnica de Servicios Asistenciales.
- CAMP “La Salle” de Salamanca: 1 Personal de Servicios.
- CAMPYCO “Monte Mario” de Béjar: 1 Encargada de Servicios Generales y 1 Cuidadora Técnica de Servicios Asistenciales.
- CAMPYCO “Ángel de la Guarda” de Soria: 1 Responsable de Área Asistencial Residencial.
- CAMP “Pajarillos” de Valladolid: 1 Cuidador Técnico de Servicios Asistenciales.
- Centro Regional “Virgen del Yermo” de Zamora: 1 Trabajador Social.

El número total de profesionales de los centros que han participado ha sido de 9.

En los centros se ha trabajado algunos de los procesos y han llegado muy elaborados a los grupos de trabajo, y en dos de los cursos de formación realizados (Palencia y Valladolid) se han trabajado los procesos de “gestión de la ropa” y “elaboración de planes anuales de mejora”.

Con el asesoramiento de un equipo externo experto en Gestión por Procesos en Centros de Atención a Personas con Discapacidad Intelectual, la coordinación de las tareas de elaboración del manual se ha llevado a cabo por profesionales de la Gerencia de Servicios Sociales:

- Jefe de Servicio de Calidad y Gestión de Centros.
- Jefe de Sección de Calidad Asistencial.
- Técnico de la Sección de Calidad Asistencial.
- Técnico de la Dirección Técnica de Atención a Personas Mayores y Personas con Discapacidad.
- Equipo de directores.

Anexo III. Profesionales que han participado en la elaboración

GRUPO “GUÍA”

DE DOMINGO ANGULO, EDUARDO, R.A.A.R.¹ . CO “El Cid” de Burgos.

DÍAZ GARCÍA, MIGUEL ÁNGEL, R.A.A.R. CAMP “La Salle” de Salamanca.

ESCUADRA BUENO, ANA, R.A.A.R. CAMP “Ntra. Sra. de la Calle” de Palencia.

HERRERO SORIA, BLANCA, R.A.A.R. CAMP y CO “Ángel de la Guarda” de Soria.

MADURGA SÁNCHEZ, ROSA BLANCA, R.A.A.R. CAMP “Fuentes Blancas” de Burgos.

MARTÍN POZO, BENITO, Subdirector Centro Regional “Virgen del Yermo” de Zamora.

RUIZ GRAJAL, FAUSTINO, R.A.A.R. CAMP “Pajarillos” de Valladolid.

SAN JOSÉ BENAVENTE, ESTRELLA, Psicóloga del CAMP “Pajarillos” de Valladolid.

TABERA MARCOS, M.^a TERESA, R.A.A.R. CAMP y CO “Monte Mario” de Béjar.

URIEL SÁNCHEZ, ESTHER, Psicóloga del CAMP y CO “Ángel de la Guarda” de Soria.

¹ R.A.A.R. es acrónimo de Responsable de Área Asistencial Residencial.

GRUPO DE TRABAJO ESPECÍFICO SOBRE PLANIFICACIONES INDIVIDUALES

ÁCIMAS MORÁN, PILAR, Médico, CAMP "Pajarillos" de Valladolid.
ARROYO SÁEZ, ROSARIO, Educadora, CAMP y CO "Monte Mario" de Béjar.
BLANCO HERRERA, M.^a CRUZ, C.T.S.A.², CAMP y CO "Monte Mario" de Béjar.
CASTAÑO LÓPEZ, CARLOS, Psicólogo, Centro Regional "Virgen del Yermo" de Zamora.
DOMÍNGUEZ MÉNDEZ, AMAYA, Educadora, CAMP "Ntra. Sra. de la Calle" de Palencia.
FERNÁNDEZ ENCABO, CARMELA, Maestro de taller, CAMP y CO "Monte Mario" de Béjar.
GONZÁLEZ VICENTE, LOURDES, Trabajador social, CAMP "La Salle" de Salamanca.
IGLESIAS ROBLES, ROSAURA, C.T.S.A. CAMP "Fuentes Blancas" de Burgos.
MARTÍN LÁZARO, ENRIQUE, Trabajador social, Centro Regional "Virgen del Yermo" de Zamora.
MÁS PARDO, M.^a JOSÉ, Educadora, CAMP "La Salle" de Salamanca.
MORENO VALLEJO, GERARDO, Psicólogo, CAMP "Ntra. Sra. de la Calle" de Palencia.
OSORNO RUIZ, TERESA, C.T.S.A., CAMP Ntra. "Sra. de la Calle" de Palencia.
RODRÍGUEZ MARTÍNEZ, PABLO, Maestro de taller, CO "El Cid" de Burgos.
SAN JOSÉ BENAVENTE, ESTRELLA, Psicóloga, CAMP "Pajarillos" de Valladolid.
URIEL SÁNCHEZ, ESTHER, Psicóloga, CAMP y CO "Ángel de la Guarda" de Soria.

GRUPO DE TRABAJO ESPECÍFICO SOBRE ALIMENTACIÓN

ACERO IGLESIAS, MAURO, Jefe de cocina, CO "El Cid" de Burgos.
GARCÍA MEGIDO, JUAN, Enfermero, CAMP "Ntra. Sra. de la Calle" de Palencia.
GARCÍA ROJO, JOSÉ M.^a, Cocinero, CAMP Y CO "Ángel de la Guarda" de Soria.
GUTIÉRREZ GUTIÉRREZ, MERCEDES, Médico, Centro Regional "Virgen del Yermo" de Zamora.
LARA RODRÍGUEZ, ROBERTO, Cocinero, CAMP "Pajarillos" de Valladolid.
LÁZARO HOSPITAL, CARMEN, Personal de servicios, CAMP "Ntra. Sra. de la Calle" de Palencia.
MADURGA SÁNCHEZ, ROSA BLANCA, R.A.A.R., CAMP "Fuentes Blancas" de Burgos.
MAÍLLO MORIÑIGO, M.^a ISABEL, C.T.S.A., CAMP y CO "Monte Mario" de Béjar.
MARCOS GALLEGO, RAFAEL, Encargado de servicios generales, CAMP "Fuentes Blancas" de Burgos.
MARTÍNEZ MARTÍNEZ, JOSÉ TOMÁS, Almacenero, CAMP y CO "Ángel de la Guarda" de Soria.
ORTEGA HERNÁNDEZ, GERARDO, Encargado de servicios generales, CAMP "Pajarillos" de Valladolid.
TEJEDOR TEJEDOR, VICENTA, Educadora, CAMP y CO "Monte Mario" de Béjar.
VIGURIA PADILLA, FERNANDO, Médico, CAMP "Fuentes Blancas" de Burgos.

² C.T.S.A. es acrónimo de Cuidador Técnico de Servicios Asistenciales.

GRUPO DE TRABAJO ESPECÍFICO SOBRE GESTIÓN DE LA ROPA

ALONSO ALONSO, CARMEN, Encargada de servicios generales, CO "El Cid" de Burgos.

ASTUDILLO SÁNCHEZ, PILAR, Personal de Servicios, CAMP "La Salle" de Salamanca.

ECHAVARRI MESA, M.^a ISABEL, C.T.S.A., "Ntra. Sra. de la Calle" de Palencia.

GARCÍA SÁNCHEZ, M.^a MAGDALENA, Encargada de servicios generales, CAMP y CO "Monte Mario" de Béjar.

HERRERO SORIA, BLANCA, R.A.A.R., CAMP y CO "Ángel de la Guarda" de Soria.

MARTÍN LÁZARO, ENRIQUE, Trabajador Social, Centro Regional "Virgen del Yermo" de Zamora.

PLAZA LÓPEZ, FRANCISCO JOSÉ, C.T.S.A., CAMP "Pajarillos" de Valladolid.

PRADO HERRERO, PIEDAD, Trabajadora Social, CAMP "Fuentes Blancas" de Burgos.

TÉLLEZ MARTÍN, M.^a ÁNGELES, C.T.S.A., CAMP y CO "Monte Mario" de Béjar.

EQUIPO ASESOR EXTERNO

ÁNGELES LÓPEZ FRAGUAS

JOSÉ M.^a DE LA PARTE HERRERO

EQUIPO TÉCNICO DE LA GERENCIA DE SERVICIOS SOCIALES

DÍEZ AZCÁRRAGA, IGNACIO, Director del Centro Ocupacional "El Cid" de Burgos.

DIEZHANDINO ANDRÉS, ANTONIO, Director del CAMP "Pajarillos" de Valladolid,

FERNÁNDEZ CAMBÓN, M.^a ISABEL, Directora del CAMP "La Salle" de Salamanca.

GARCÍA MARTÍN, ROSA, Directora del Centro Regional "Virgen del Yermo" de Zamora.

GIL DONAIRE, ANTONIO, Director del CAMP y CO "Monte Mario de Béjar.

MARTÍNEZ ARRIBAS, CRISTINA, Técnico de la Dirección Técnica para la Atención de Personas Mayores y
Personas con Discapacidad.

PALMERO FRAILE, RAFAEL, Técnico de la Sección de Calidad Asistencial.

RODRÍGUEZ CHICO, ANA, Jefe de Sección de Calidad Asistencial.

RUBIO GARCÍA, ÁLVARO, Jefe de Servicio de Calidad y Gestión de Centros.

SANCHO TAMAYO, ANA MARÍA, Directora del CAMP "Fuentes Blancas" de Burgos.

VELASCO CRIADO, JUAN, Director del CAMP "Nuestra Señora de la Calle" de Palencia;

YUBERO SANZ, AGNELO, Director del CAMP y CO "Ángel de la Guarda" de Soria.

Anexo IV. Acciones de soporte formación

Como apoyo para la elaboración del Manual, y como herramienta fundamental en las tareas previas de preparación, se ha proporcionado un conjunto de **acciones formativas** desarrolladas a lo largo de 2004, 2005 y 2006, dirigidas a todos los profesionales de los centros. Algunos de los cursos se han impartido en los propios centros, procurando facilitar con ello la participación del máximo número posible de personas.

El **contenido** de estos cursos se seleccionó en función de su contribución y coherencia con el sentido general del proyecto de gestión de calidad, y por su aportación de referencias teóricas y metodológicas a los procesos de reflexión y debate en torno a aspectos esenciales del propio proyecto, tales como calidad de vida, gestión de calidad, gestión basada en procesos, buenas prácticas, planificación centrada en la persona, etc.

En términos genéricos, cabe decir que los **objetivos** asignados a estos cursos suponen la creación de espacios y la habilitación de tiempos para el encuentro e intercambio de experiencias, iniciativas e inquietudes, y se centran en la sensibilización y la adquisición de conocimientos derivados de los estudios e investigaciones en torno a las materias antes mencionadas, fundamentalmente calidad de vida y gestión basada en procesos.

Los cursos desarrollados en estos tres años han supuesto un total de 365 horas de formación y en ellos ha participado un total de 606 profesionales pertenecientes a casi todas las categorías presentes en los centros.

Los títulos de los cursos son los siguientes:

- *Las buenas prácticas en la atención a personas con discapacidad intelectual.*
- *Autoevaluación y modelos de gestión para la calidad de vida.*
- *Planificación centrada en la persona.*
- *Gestión basada en procesos en centros de atención a personas con discapacidad. Conceptos básicos y desarrollo de procesos del manual de gestión.*
- *Planes Anuales de Mejora en centros de atención a personas con discapacidad.*
- *El modelo de atención en los centros para personas con discapacidad.*
- *Apoyo a familias de personas con discapacidad.*
- *Plan de Desarrollo Individual.*
- *Habilidades sociales, resolución de problemas y estrategias para el manejo del estrés.*
- *El modelo de calidad de vida en la atención a personas con discapacidad.*

Anexo V. Soportes documentales

V.1. FICHA PARA DISEÑAR PROCESOS

SERVICIO: Identifica el servicio prestado en la organización al que corresponde el proceso diseñado	
MACROPROCESO: Cada uno de los grandes procesos identificados en el mapa de procesos	
PROCESOS: Cada uno de los procesos que componen un macroproceso	
MISIÓN	
Expresa cómo contribuye el macroproceso o proceso al logro de la misión global de la organización o a una línea estratégica.	
RESPONSABLE	
Profesional que asume la responsabilidad global del desarrollo, control y mejora del proceso.	
PROVEEDORES	
Personas que proporcionan la entrada o entradas que se van a transformar en el proceso.	
CLIENTES	
Destinatario del producto o servicio generado por el proceso.	
INICIO del proceso	
Hechos, actividades o momento que marcan el inicio del proceso.	
FINAL DEL PROCESO	
Hechos, actividades o momento que marcan el final del proceso.	
ENTRADAS	SALIDAS
• Elemento que sufre la transformación o la permite.	• Productos/servicio, deseados o no, generados por el proceso. Identifica si el proceso ha cumplido su misión.
OBJETIVOS	
Metas cuya consecución garantiza el resultado final.	
INDICADORES	
Mecanismos de información útiles para evaluar el logro de objetivos y resultados.	
FASES	
Cada una de las secuencias de actividad que componen el proceso ya que van añadiendo valor al resultado final.	
BUENAS PRÁCTICAS	
Prácticas profesionales basadas en la filosofía y los valores de la organización que garantizan el cumplimiento de la misión de cada proceso. En servicios a personas, muchos procesos, para ser de calidad, dependen de la buena práctica profesional.	

**V.2. FICHA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
GENÉRICAS DEL CONJUNTO DE CLIENTES**

CLIENTES	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	SATISFACCIÓN (Indicadores)
Clientes finales			
Clientes internos (profesionales)			
Clientes externos			

**V.3. FICHA SOPORTE PARA LA EVALUACIÓN COMPRENSIVA INICIAL
DE LA PERSONA (en centro día)**

Nombre/apellidos: _____ Fecha de nacimiento: _____

Centro: _____

Profesional tutor: _____ Fecha evaluación: _____

• **Profesionales participantes:**

_____/_____
_____/_____
_____/_____

• **Personas de su red natural de apoyo con las que se ha compartido la evaluación**
(especificar relación de parentesco):

_____/_____
_____/_____
_____/_____

• **Otras fuentes de información:**

I. BIENESTAR FÍSICO

1.1. Salud

• **Enfermedades** (dolencias, accidentes, caídas...):

• **Alergias:**

Estacionales, tintes, maquillajes, medicamentos, etc.: ___ SÍ ___ NO

Especificar síntomas: _____

• **Crisis epilépticas:** ____ SÍ ____ NO Cuantas: _____

• Manifiesta dolor o malestar físico: ____SÍ ____NO Cómo: _____

Observaciones/consideraciones oportunas:

Apoyos que necesita de forma permanente y/o temporal:

1.2. Seguridad

• **Control personal:**

• Grado de supervisión que necesita

• Sentido del peligro

• Autodefensa

• **Autolesiones:**

• Provocadas intencionalmente ____SÍ ____NO

• Fortuitas ____SÍ ____NO

• Orientación espacial:

• Riesgos y/o vulnerabilidad

• Apoyos que necesita de forma permanente y/o temporal:

1.3. Movilidad/autonomía

• Autónomo: ____ SIN Apoyos ____ CON Apoyos —> TIPO: _____

• Movilidad reducida /apoyo permanente

• Tipo de apoyo para desplazamientos: _____

1.4. Dificultades sensoriales:

• Apoyos que necesita de forma permanente y/o temporal:

2. ACTIVIDADES DE LA VIDA DIARIA

2.1. Sueño/descanso nocturno:

- **Antes de dormir** (gustos, hora de acostado, rituales...):

- **Acostado/Descanso** (A.T., necesidades personales / "manías", conductas durante la noche, control de esfínteres...):

- **Al levantarse** (momento de levantarse al principio/final, conductas/rituales, apoyos técnicos/programas habilitación...):

- Apoyos que necesita de forma **permanente y/o temporal**:

2.2. Aseo/ higiene

- Puntos fuertes (colabora, expresa necesidades...):

- Preferencias, gustos particulares:

- Apoyos que necesita de forma permanente y/o temporal:

2.3. Control de esfínteres

- Puntos fuertes (colabora, expresa necesidades...):

- Preferencias, gustos particulares:

- Apoyos que necesita de forma permanente y/o temporal:

- **Tratamientos específicos en aseo/higiene bucal/control esfínteres**
(gel, pasta de dientes especiales):

2.4. Vestido

- **Puntos fuertes** (colabora, expresa necesidades...):

- **Preferencias, gustos particulares** (ropa para estar en el centro, para salidas...):

- **Apoyos que necesita de forma permanente y/o temporal:**

2.5. Comida

- **Apoyos/ayudas:**

- Técnicas:

- Otras:

- Utensilios que maneja adecuadamente:

- Hábitos en la mesa (adecuados/inadecuados):

- Gustos/preferencias:

- Le molesta:

- Apetito:

- Apoyos que necesita de forma permanente y/o temporal:

3. BIENESTAR EMOCIONAL (*estado de ánimo general: tranquilidad / intranquilidad, sentimiento de seguridad, miedos, felicidad...*)

- Estado de ánimo general:

- Rasgos del carácter (sociable, introvertido, iniciativa o pasividad, impulsividad...)

- Tiene autoconcepto, se reconoce a sí mismo: ___SÍ ___NO TIPO:

- Manifestaciones emocionales (alegrías, placer...): ___SÍ ___NO CÓMO:

- Manías/costumbres:

- Que situaciones le hacen sentirse bien y que hace

- En que situaciones no se siente bien y que hace

- Apoyos que necesita de forma permanente y/o temporal:

- Recuerdos positivos y negativos sobre lugares, personas, vivencias... de su historia personal:

4. ESTILO DE VIDA

4.1. Bienestar material

- **Área de vivienda:**

- Dormitorio/planta/ compañeros:

- Sala de estar/comportamientos/integración compañeros:

- Comedor/Zona/Mesa/Compañeros:

- Preferencias y gustos particulares:

- **Apoyos** que necesita de forma permanente y/o temporal:

• **Propiedades**

- ¿Tiene sentido de posesión, sobre qué cosas?:

- ¿Le gusta compartir sus cosas? ¿con quién?:

- ¿Respetan sus pertenencias?:

4.2. Desarrollo personal

- **Potencialidades** (qué actividades le desarrollarían como persona):

- **Asistencia a talleres/actividades:** _____ SÍ _____ NO

- Preferencias:

- De actividades

- De personas

- **Rechazos**

- De actividades

- De personas

4.3. Desarrollo prelaboral/laboral

- **Ocio y actividades recreativas**

- Habilidades de ocio (iniciativa, se organiza su tiempo, busca actividad...)

- Gustos, preferencias:
- Grupo de afinidad/grado de integración:
- Actividades en las que ha participado:
- Cumpleaños propio (celebración, etc.):

• **Tiempos de descanso** (entre actividades, después de comidas, salas, etc.)

- Preferencias:
 - Lugares preferentes (concretos, tranquilos...):

- Busca la compañía de:

- Actividad (siesta después comida, maquillarse...):

• **Imagen personal**

- Autocuidado (adapta la ropa a la ocasión, se preocupa por su apariencia, le gusta elegir su ropa, corte de pelo...):

- ¿Pide ayuda?

• **Habilidades sociales**

- Puntos fuertes: _____

- Puntos débiles: _____

- **Apoyos** que necesita de forma permanente y/o temporal en esta área:

5. *RELACIONES INTERPERSONALES (interacciones, muestras de afecto, agrado ante las interacciones, permite el contacto, aislamiento...)*

Dentro del entorno del Centro

Compañeros (interacciones, iniciativa, preferencias, pertenencia a un grupo...):

- **Afinidades/incompatibilidades:** Forma (muestras de afecto/rechazo)

- **Tipo de interacción que le gusta** (satisfacer necesidad, compartir...)

Personal del Centro (Afinidades/incompatibilidad, afinidades concretas...)

- **Afinidades/incompatibilidades:** Forma (muestras de afecto/rechazo)

- **Tipo de interacción que le gusta** (satisfacer necesidad, compartir, jugar...)

Red Natural

Familia y otros

- **Tipo de interacción** (visitas, llamadas, correo, salidas...):

- **Preferencias:**

- **Observaciones**

(calidad de la interacción: vida familiar, trabajadores, etc.):

Apoyos que necesita de forma permanente y/o temporal

6. ELECCIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Temas sobre los que tiene capacidad de elegir

- **Le gusta elegir sobre:**

- **Toma de decisiones ante problemas** (iniciativa, pide ayuda...):

- **Mantiene las elecciones/decisiones tomadas:**

Preferencia en la elección tutor

Apoos que necesita de forma permanente y/o temporal

7. INCLUSIÓN SOCIAL

Servicios de la comunidad:

Qué tipo de servicios utiliza habitualmente y cómo los utiliza

Gustos, preferencias

*Relaciones, actividades en la comunidad que ha realizado o le gustaría realizar
(cine, visitas, cafeterías, exposiciones, pertenencia a grupos, etc.)*

Apoyos que necesita de forma permanente y/o temporal

8. RESPETO A LA IDENTIDAD PERSONAL

- **Historia personal**

(datos más significativos de su vida personal que se conocen).

- **Qué cuestiones valora y/o se deben valorar en la relación con él**

(cómo le gusta que lo llamen...)

- **Ser informado y por quién** *(derechos y deberes, aspectos de su persona, acontecimientos...)*

- *De qué aspectos le gusta que se le informe:*

- **Apoyos que necesita de forma permanente y/o temporal:**

9. COMUNICACIÓN / CONDUCTAS INAPROPIADAS

9.1. Comunicación:

- Expresiva _____

- Receptiva _____

• **Con quién se comunica, de qué:**

• **Apoyos que necesita de forma permanente y/o temporal:**

9.2. Conductas comunicativas inapropiadas

_____ SÍ _____ NO

• **Qué sucede** (antes, durante y después)

(1) _____

(2) _____

(3) _____

• **Cómo:**

(1) _____

(2) _____

(3) _____

• **Dónde:**

(1) _____

(2) _____

(3) _____

• **Cuándo:**

(1) _____

(2) _____

(3) _____

• **Con quién:**

(1) _____

(2) _____

(3) _____

9.3. Conductas de difícil comprensión

_____ SÍ _____ NO

• Posibles hipótesis explicativas:

• Decisiones tomadas:

• Apoyos que necesita de forma permanente y/o temporal:

10. OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE

Nombre tutor: _____

Fdo.: _____

V.4. FICHA SOPORTE PARA LA ACTUALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN COMPRESIVA DE LA PERSONA

FICHA DE ACTUALIZACIÓN

EVALUACIÓN COMPRESIVA DE LA PERSONA (en centro día)

Nombre usuario _____

Profesional tutor _____

Fecha de evaluación inicial: _____ Fecha actualización: _____

A continuación se destacan los cambios más significativos de la persona en cada una de las áreas durante los _____ último/s meses/año.

1. SALUD Y SEGURIDAD

2. AUTOCUIDADO

3. BIENESTAR EMOCIONAL (estado de ánimo general: tranquilidad/intranquilidad, sentimiento de seguridad, miedos, felicidad...)

4. ESTILO DE VIDA

5. RELACIONES INTERPERSONALES (interacciones, muestras de afecto, agrado ante las interacciones, permite el contacto, aislamiento...)

6. AUTODETERMINACIÓN

7. INCLUSIÓN SOCIAL

8. RESPETO A LA IDENTIDAD PERSONAL

9. COMUNICACIÓN/CONDUCTAS INAPROPIADAS

10. OTRA INFORMACIÓN RELEVANTE

METAS CONSEGUIDAS DESDE LA ÚLTIMA REVISIÓN

PLAN DE APOYO PERSONALIZADO DE...

Responsable de la implantación y seguimiento (Profesional-tutor)

Fecha _____

Fecha de la siguiente revisión: _____

• PERSONAS QUE PARTICIPAN EN LA PLANIFICACIÓN Y RELACIÓN CON LA PERSONA:

1. _____
 2. _____
 3. _____
- _____

• METAS DE MEJORA QUE LA PERSONA NOS COMUNICA CON O SIN APOYO:

• VALORACIÓN DE LOS IMPLICADOS EN LA PLANIFICACIÓN PARA LA PRIORIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE APOYOS:

• OBJETIVOS/META Y PLANIFICACIÓN DE APOYOS:

Dimensiones de apoyo	Objetivos/meta y/o actividades	Actividades del apoyo meta	Intensidad			Entorno	Personas responsables
			Frecuencia	Tiempo	Tipo de apoyo		

Fecha de la próxima revisión _____

Firma de los que participan

Ficha de Centro Ocupacional

FICHA SOPORTE PARA LA EVALUACIÓN COMPRENSIVA DE LA PERSONA CENTRO OCUPACIONAL

Nombre y apellidos: _____

Fecha de nacimiento: _____

Centro: _____

Profesional tutor: _____

Profesionales participantes: _____

Fecha de evaluación: _____

Personas de su red natural: _____

Otras fuentes de información: _____

1. LIMITACIONES FUNCIONALES

___ SÍ ___ NO

Ataques frecuentes: _____

Limitación en los miembros superiores o inferiores _____

Enfermedad mental o salud mental: _____

Audición: _____

Visión: _____

Problemas de salud física _____

Motricidad: _____

Edad: _____

Otros: _____

2. HABILIDADES ADAPTATIVAS

2.1. Autocuidado

- Mantiene hábitos de higiene y aseo personal satisfactorios.

- Hace uso correcto del baño.

- Se preocupa y cuida de su apariencia e imagen personal.
-

- Sabe comer con corrección y utilizar bien los cubiertos.
-

- Sabe vestirse y desvestirse por sí mismo.
-

2.2. *Utilización de la comunidad*

- Qué tipo de servicios utiliza y cómo los utiliza.
-

- Grado de independencia en la comunidad.
-

- Gustos, preferencias.
-

- Relaciones, actividades en la comunidad que ha realizado o le gustaría realizar (cine, visitas, cafeterías, exposiciones, pertenencia a grupos, etc.)
-

2.3. *Salud y seguridad*

- Reconoce cuándo está enfermo y pide ayuda.
-

- Mantiene hábitos de vida saludables.
-

- Sigue los tratamientos médicos prescritos.
-

- Conoce y utiliza las señales de tráfico y normas de Seguridad Vial.
-

- Sabe protegerse de situaciones de riesgo.
-

2.4. *Habilidades académico-funcionales*

- Lee y comprende lo leído.

- Escribe con claridad y corrección.

- Sabe realizar cálculos matemáticos básicos.

- Retiene los conocimientos adquiridos.

2.5. *Ocupacional Laboral*

- Permanencia _____

- Responsabilidad _____

- Atención _____

- Interés _____

- Grado de independencia y supervisión _____

- Organización y limpieza del puesto de trabajo _____

- Tareas repetitivas _____

- Tareas en equipo _____

- Procesos laborales _____

- Manejo de máquinas y herramientas _____

- Calidad en las tareas _____

- Ritmo y rendimiento en la tarea _____

2.6. *Autodirección*

- Horarios y puntualidad _____

2.7. *Comunicación y habilidades sociales*

- Comprende las opiniones y expresiones de los demás _____

- Se relaciona adecuadamente con las personas de su entorno.

- Compañeros _____

- Personal del Centro _____

- Se relaciona con la familia _____
- Sabe resolver los conflictos que se le plantean _____
- Expresa de forma correcta sus sentimientos y opiniones _____
- Es respetuoso y se hace respetar _____

2.8. Autodeterminación

- Conoce y sabe defender sus derechos _____
- Es capaz de hacer elecciones _____
- Toma decisiones valorando las consecuencias _____
- Se fija metas y proyectos de futuro _____
- Administra y maneja su dinero _____

3. BIENESTAR EMOCIONAL

- Estado de ánimo general _____
- Rasgos del carácter _____
- Tiene autoconcepto _____
- Manías/costumbres _____
- Qué situaciones le hacen sentirse bien y qué hace _____
- En qué situaciones no se siente bien y qué hace _____
- Controla adecuadamente sus emociones _____
- Recuerdos positivos y negativos sobre lugares, personas, vivencias...
de su historia personal _____

4. ESTILO DE VIDA

4.1. Bienestar material

- Vivienda. Vive en el Centro _____
- Vive con la familia _____

Propiedades

- ¿Tiene sentido de posesión?, ¿sobre qué cosas? _____
- ¿Le gusta compartir sus cosas? ¿con quién? _____
- ¿Respetan sus pertenencias? _____

4.2. Desarrollo Personal

Asistencia a Talleres/Actividades _____sí _____no

• Preferencias

- De actividades

- De personas

• Rechazos

- De actividades

- De personas

ANEXO VI.

Ejemplo de implantación del sistema de tutorías en el CAMP y CO “Ángel de la Guarda” Soria

Se presenta a continuación un “modelo” para la implantación del sistema de tutorías desarrollado en el CAMP y CO Ángel de la Guarda de Soria. De entrada, se señala la salvedad de que “no es todavía el desarrollo operativo acerca del funcionamiento de la tutorías”.

La descripción, a grandes rasgos, sobre el desarrollo de este sistema es la siguiente:

Se considera que la puesta en práctica se asienta sobre tres pilares que conforman lo que hemos denominado el “principio de las tres C”: Conocimiento, Convicción y Cumplimiento.

Sobre estos tres focos de interés, hemos articulado una serie de actuaciones orientadas a cubrir las expectativas de la primera variable apuntada, el conocimiento de la función tutorial, que, a su vez, resultará “vinculante” con los otros dos pilares del principio programático señalado.

Se define el modelo de tutoría dando respuesta a las siguientes preguntas:

1. **Qué** es un sistema de tutorías.
2. **Quién** es el tutor.
3. **Cómo** llevar a cabo la asignación de tutorías.
4. **Cómo** ejercer la labor de tutorías.

Las dos primeras preguntas constituyen el compromiso de la tarea inicial. Para ello, asumimos como *primer objetivo* **contextualizar la figura del tutor y el modelo de asignación de tutorías** en el **marco de la gestión por procesos**. Esta actividad ha consistido en desarrollar por parte de la dirección del centro, y durante los lunes del mes de marzo 2006, una serie de charlas informativas dirigidas a los colectivos de Educadores, Maestros de Taller, Personal de Enfermería, Fisioterapeutas y Cuidadores Técnicos de Servicios Asistenciales. A las mismas asistieron, también, los integrantes del equipo técnico. En estas charlas se explicó lo que significa la gestión por procesos, finalidad, razones de su implantación, elementos, clasificación e implantación de los mismos y, con especial atención, se hizo detenida referencia al proceso de planificación y tutorización individual. El contenido de estas jornadas informativas se plasmó en un documento, que se entregó a los asistentes.

Junto a la divulgación de este **modelo de gestión**, elaboramos un **perfil sobre la figura del tutor y su función**, que se debatió en cada una de ellas y se incorporó al documento-resumen citado. Era la respuesta a la segunda pregunta planteada.

La segunda tarea consistió en fijar un **sistema de asignación de tutor**, para dar respuesta a la tercera pregunta planteada. Para ello, la dirección y el equipo técnico prepararon un **documento** que fue presentado y debatido con los colectivos anteriormente citados, en *reuniones* celebradas cada martes del mes de abril, excepto el coincidente con Semana Santa. Se recibieron opiniones, se constataron algunas dificultades y se perfilaron algunas actuaciones que deben seguirse para mejorar y hacer más operativo, dinámico y viable el modelo inicialmente propuesto.

Este modelo tendría el siguiente desarrollo:

- Se mantienen las relaciones establecidas entre profesionales-tutores (educadores y maestros de taller) y usuarios, asentadas en la convivencia diaria de varios años. Se trata de aceptar y aprovechar en este contexto lo que podríamos llamar “tutorías naturales”.
- Por otro lado, se considera importante dar la oportunidad al usuario de manifestar su opinión respecto a quién desearía que ejerciera como su tutor, siempre que disponga de esa capacidad de elección.

Los pasos que deben seguirse, dentro de este plan, son los siguientes:

1. Conocer, con la ayuda del personal de referencia para cada usuario (personal de planta, de aula, taller, servicio médico, etc.), las personas que mantienen en la actualidad una **relación positiva** con él. Se define la **relación positiva** cuando se dan dos o más de las siguientes condiciones:
 - Mayor confianza.
 - El usuario acude a esta persona cuando tiene alguna duda o problema.
 - El usuario inicia mayor número de comunicaciones o acercamientos a ella.
 - El usuario busca a esta persona para realizar actividades.
2. Hacer una lista de usuarios a los que se considera capaces de expresar sus preferencias, eligiendo entre dos o tres posibles tutores.

Estos dos primeros pasos se llevarán a cabo mediante reuniones con las personas que sirven de referente para el usuario en su entorno natural. En las mismas, se elaborará un listado con la siguiente información:

USUARIO	CAPACIDAD DE ELECCIÓN (Sí/No)	RELACIÓN POSITIVA CON

3. Concretar, en un segundo listado, el tutor que correspondería de forma natural a cada usuario que NO tiene capacidad de expresar sus preferencias, de acuerdo a lo informado en los pasos anteriores.
4. Establecer **ternas** de los posibles tutores para los usuarios con capacidad de elección, incluyendo aquellas personas con las que tiene establecida relación positiva (paso 1).

Estos dos pasos (3 y 4) los realizará el equipo técnico, con la información recogida en reuniones anteriores.

5. Comunicar a los usuarios con capacidad para manifestar sus preferencias qué es un tutor, en qué consiste su labor y cuál va a ser su relación con él. Esta información se deberá proporcionar en función del nivel de comprensión de cada usuario.

6. Una vez facilitada esta información, se les dará la oportunidad de elegir tutor entre la terna propuesta (paso 4). La elección se hará de forma individual, intentando controlar las siguientes variables:

- Que no haya comunicación entre usuarios influenciados entre sí (“yo he elegido a éste, elige tú...”).
- Presentar la terna de posibles tutores más de una vez y variando el orden de los nombres, para evitar el efecto de primacía o cercanía a la hora de elegir.

El equipo técnico del Centro velará por el desarrollo de estos dos pasos en la toma de decisiones de los usuarios.

7. Comunicar formalmente a los tutores los usuarios que van a autorizar.

8. Comunicar a los usuarios y sus familias los tutores que les han sido asignados. La información a las familias deberá completarse con una sucinta explicación del cómo, por qué y para qué de la autorización.

Este es el “modelo” de asignación de tutorías desarrollado en el CAMP y CO Ángel de la Guarda; que viene a constituir un subproceso, dentro del proceso más amplio en el que se inserta. La siguiente fase consistirá en el desarrollo operativo de la tutorización, cuyo esquema, también debatido en las reuniones de marzo y abril, quedó perfilado en las siguientes líneas de trabajo:

- Relación usuario-tutor (información recíproca, periodicidad de las entrevistas, tipo de apoyos, etc).
- Relación con la familia o tutor legal y con las redes sociales del usuario.
- Relación con el equipo técnico y resto de profesionales que atienden al tutorizado.
- Soportes documentales y registro de datos.
- Períodos de revisión y/o duración de las tutorías.
- Posibles causas de remoción de la tutoría.



Bibliografía

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). *Autoevaluación. Directrices para Empresas*. Bruselas.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). *Modelo EFQM de Excelencia 2002*, Madrid. EFQM/Club Gestión de la Calidad, 2002.

FEAPS. *Manual de Buenas Prácticas de Promoción Laboral y Empleo*. FEAPS. Madrid, 2000.

Gestión de los procesos. Club Gestión de la Calidad, VS.: 12-1999.

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. CONSEJERÍA DE FAMILIA E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES. *La calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual en los centros de la Gerencia de Servicios Sociales*, 2004.

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA Y ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL. *Trabajando con procesos: guía para la gestión de los procesos*, 2004.

Páginas WEB.



Glosario de Términos y Definiciones

Acción correctora. Acción adoptada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable en una organización.

Acción preventiva. Acción adoptada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Actividad. Es una suma de tareas que añaden valor a un resultado intermedio o final. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Alianzas. Relación de trabajo entre partes que crean un valor añadido para el cliente o usuario. En la gestión del sistema de calidad debemos establecer alianzas con aquellas entidades que trabajan directamente con nosotros.

Apoyos. Recursos y estrategias que persiguen promover el desarrollo, educación, intereses y bienestar personal del cliente y que favorecen su funcionamiento individual. Los servicios son un tipo de apoyo proporcionado por profesionales y organizaciones.

Aprendizaje. Modo de adquirir, mejorar o cambiar el conjunto de conocimientos, valores, métodos, etc., es decir, el "saber hacer" en una organización. Permite a la organización estar permanentemente preparada para responder al sistema cliente de la mejor forma posible.

Área de mejora. Ámbitos de actividad en los que se establecen objetivos para cumplir mejor la misión global de la organización o la de sus macroprocesos o procesos.

Autoevaluación. Valoración global y sistemática de los niveles de cumplimiento de los objetivos y de los resultados obtenidos por la organización, realizada por ella misma. La autoevaluación es una metodología sistemática y rigurosa que proporciona un diagnóstico de la organización en términos de puntos fuertes y débiles para identificar las áreas susceptibles de ser mejoradas y proponer líneas de mejora en la planificación. Es uno de los pilares de los sistemas de gestión de la calidad.

Benchmarking. Herramienta de identificación y comparación de los mejores productos, servicios y prácticas dentro (*benchmarking* interno) y fuera de la organización (*benchmarking* externo). Implica tener claro cuáles son los estándares básicos deseables para un servicio y los criterios de adaptación a las condiciones del propio entorno de la organización.

Buena Práctica. Toda práctica que se orienta a la mejora de la calidad de vida, ya sea de forma directa en la relación con los clientes o de manera indirecta en la creación de las condiciones y del ambiente adecuado para que se pueda establecer una fructífera relación y crear los apoyos directos que precisen cada uno de los clientes. Dicho de otra forma, las prácticas no orientadas a la mejora de la calidad de vida son acciones que no añaden valor y que, por tanto, deben ser despreciadas o eliminadas.

Calidad. Conjunto de cualidades de un producto o servicio que lo hacen apreciable o preferible por un colectivo de clientes. Filosofía de gestión basada en la orientación y satisfacción al cliente. Práctica basada en el cambio y la mejora permanente de los procesos de producción y prestación de una organización.

Término utilizado para describir las características de un producto y/o un servicio. Estas características deben ser medibles en términos cualitativos y cuantitativos.

Definición oficial de la ISO (Norma ISO 8402: 1994): "Conjunto de características de una entidad (producto, proceso, actividad u organización) que le confieren la aptitud para establecer las necesidades establecidas y las implícitas".

Definición de AFNOR (Asociación Francesa para la Normalización) para la gestión de calidad en servicios de salud: "Calidad es el conjunto de características evaluables que confieren al proceso de producción de productos intermediarios o finales, y de prestación de servicios intermediarios o finales hospitalarios, la aptitud de satisfacer las necesidades expresadas e implícitas del beneficiario de la asistencia y que satisfacen efectivamente al enfermo".

Definición del Institute for Research of Quality (University of London), para los servicios públicos dependientes de la administración local: "El grado de cumplimiento con los estándares acordados, así como el grado en que estos estándares están relacionados con las prioridades y necesidades de los usuarios, según los recursos que se disponen y otras limitaciones locales".

Cliente. Persona, colectivo o entidad que tiene derecho a recibir un producto o servicio de la organización.

Cliente final. Usuario o colectivo al que va dirigido el servicio y por el cual se justifica la existencia de la organización.

Cliente interno. Persona de la organización, ya sea empleado, voluntario o colaborador, a la que se dirigen las actividades de otras personas o grupos de la propia organización.

Profesional, equipo o departamento integrado en la organización que necesita que otro profesional, equipo, etc. de la misma organización le suministre un servicio o producto imprescindible para realizar correctamente la tarea o parte del proceso de elaboración del servicio que le corresponda ejecutar.

Comité de calidad. Órgano responsable de la evaluación e implantación de la calidad en la organización.

Conocimiento. Saber hacer o combinación de información, modelos, técnicas, metodologías y directrices para pasar a la acción.

Control de los procesos. Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada en que los procesos de una organización satisfarán los objetivos propuestos y cumplirán su misión.

Costes de calidad. Costes que tiene una organización para desarrollar las actividades de control, evaluación, auditoría y formación en calidad, con el fin de prevenir fallos y realizar un mejor servicio.

Costes de no calidad. Costes que tiene una organización por los fallos que se tiene en un servicio antes o después de que lo reciba el cliente.

Cultura. Conjunto de ideas, creencias, valores y conductas que por su regularidad, consistencia y carácter compartido conforman la identidad de un colectivo, organización o sociedad.

Conjunto de comportamientos, principios éticos y valores que los miembros de la organización transmiten, practican y refuerzan.

Documentación. Permite la comunicación del propósito y la consistencia de la acción. Cuando hablamos de documentación de un sistema de calidad, hablamos normalmente de manuales, procedimientos, instrucciones y registros.

Dirigir. Es el proceso que consiste en llevar a la organización a avanzar hacia la visión de futuro y cumplir la misión, asegurando que todas las partes actúen integrada y coordinadamente, optimizando las capacidades y recursos.

Efectividad. Grado de impacto alcanzado sobre el colectivo objetivo de una determinada actuación.

Eficacia. Medida del grado de realización de los resultados obtenidos y planificados.

Eficiencia. Relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.

EFQM. Modelo de autoevaluación que permite analizar las personas, los procesos y los resultados de una organización.

European Foundations for Quality Management. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

Empowerment (empoderamiento). Concepto de delegación de responsabilidades, potenciando las iniciativas y capacidades personales y profesionales de los empleados al máximo. En un ambiente de servicio deben estar capacitados para realizar lo que satisfaga al cliente sin miedo a las quejas por parte de la dirección

Entornos. Conjunto de variables físicas, sociales, políticas, económicas, etc. que rodean, interrelacionan y afectan a una persona u organización y con las que se constituye un sistema.

Entorno complejo. Tipo de entorno sometido a las características propias de la complejidad: cambio constante, desorden, incertidumbre, interrelación, imprecisión, contradicción, etc.

Equipo ad hoc. Es un conjunto de personas, profesionales o no, que se configuran como equipo para la realización de una determinada tarea o la obtención de un resultado específico y, por tanto, no forman parte de la estructura estable de la organización.

Equipo transversal. Equipo formado por personas (profesionales, clientes, proveedores, voluntarios, etc.) que tienen diferentes roles, funciones o categoría laboral y que pertenecen a diferentes departamentos o equipos de la organización.

Estándar. Hace referencia al grado de cumplimiento exigible a un criterio y se define como el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad alcanzado. Puesto que determina el nivel mínimo que comprometería la calidad, también puede entenderse como el conjunto de maniobras diagnósticas y terapéuticas indicadas en cada situación.

Estrategia. Arte de identificar las opciones más favorables para alcanzar un fin o visión de futuro, a medio-largo plazo, y de coordinar las acciones de todas las partes implicadas en la consecución de dicho fin.

Conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza que permite a la organización o sus servicios cumplir con la misión y alcanzar los objetivos marcados.

Estructura. La estructura de funcionamiento está integrada por sistemas que regulan las relaciones entre servicios / programas / equipos, en el nivel jerárquico y horizontal. Es, pues, una red que actúa en el mismo espacio y que tiene recursos e instrumentos compartidos.

Ética. Sabiduría que permite realizar valoraciones y guiar comportamientos en relación a su bondad, honestidad y justicia para sí mismo y para con los otros.

Evaluación. Es un hábito de trabajo que nos permite valorar el cumplimiento de los objetivos, las desviaciones que se han producido y las medidas que adoptar para mejorar o cambiar los procesos de trabajo.

Proceso utilizado para verificar y medir el impacto de procesos con base en el cumplimiento de objetivos pre-establecidos y las características de productos y servicios. La evaluación no se realiza sólo sobre el resultado final obtenido, sino también sobre el proceso utilizado.

Evaluación de calidad. Es un proceso de verificación "in situ" sistemático, que pretende determinar en qué medida un proceso o una organización de servicios ejecuta con éxito uno o varios objetivos de calidad previamente fijados.

Evidencia. Se refiere a la información presentada, la cual debe hacer referencia al enfoque, despliegue, evaluación y revisión del criterio que se esté evaluando.

Excelencia. Prácticas sobresalientes en la gestión y resultados de una organización. La excelencia es el máximo nivel de calidad al que puede llegar una organización.

Feedback o retroalimentación. Proceso de retorno de información y del conocimiento adquirido que se produce en la interacción entre personas, equipos o departamentos dentro de un proceso o entre procesos de la organización.

Flujograma. Representación gráfica de la secuencia ordenada de actividades que se desarrollan dentro de un macroproceso o proceso.

Gestión. Gestionar una organización es movilizar todos sus posibles recursos y energías para que consiga cumplir su misión.

Gestión de la calidad total (TQM). La concepción actual de la gestión de la calidad se basa en los siguientes principios: orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y constancia en los objetivos, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, aprendizaje, innovación y mejora continua, desarrollo de alianzas y responsabilidad social.

Modalidad de gestión de calidad en la que toda la organización y sus miembros están implicados en conseguir satisfacer las expectativas de los clientes.

Gestión del conocimiento. El conocimiento es la síntesis de la información que nos llega a través de las diferentes fuentes, incluidas las experiencias acumulables. El conocimiento es pues la información que posee valor para la organización. El capital intelectual de una empresa comienza a considerarse como parte del capital de la misma. Las fuentes de capital intelectual están en el trabajador, la estructura, que permite que ese conocimiento sea recogido y comunicado a toda la organización y el cliente.

Indicador de calidad. Medida cuantitativa o criterio cualitativo que puede usarse como guía para controlar y valorar la calidad de las actividades, es decir, la forma particular en la que se mide o evalúa un criterio.

Instrumentos de medida de la actividad de la organización. Normalmente los indicadores expresan la relación entre un objetivo marcado y el nivel al que se ha llegado. Los indicadores deben estar vinculados a los objetivos y éstos a los valores de la organización. Cuando se tienen implantados todos los indicadores clave de la organización se obtiene el llamado panel integral de indicadores.

Información. Conjunto de datos interpretados y organizados que facilitan la toma de decisiones.

Intangibles. Diferentes aspectos de carácter inmaterial de una organización, que no son directamente observables ni cuantificables, pero que se infieren por sus efectos, tanto en los procesos como en los resultados, y, por tanto, deben ser tomados en cuenta e incorporados a la gestión, como por ejemplo, formación, motivación, clima, etc.

ISO. Internacional Standardization Organization. Federación mundial de organismos nacionales de normalización. Está formada por países de todo el mundo y es la que se encarga de elaborar normas internacionales de calidad.

ISO 9000. Registro de normas aceptado como un estándar internacional para asegurar que todos los aspectos y especificaciones del sistema de calidad de la organización cumplen un nivel aceptable de calidad.

Conjunto de normas que certifican que una organización dispone de un sistema de calidad acorde a una serie de requerimientos y recomendaciones definidas por la misma.

Líder. Todo aquel que tiene a su cargo personal o un puesto de responsabilidad dentro de la organización (equipo directivo, jefe de área, departamento, servicio, instituto, unidad o sección y mandos en general).

Aquella persona que coordina y equilibra los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés y participan en la organización.

Liderazgo. Es la actitud y habilidad de compartir la visión con el conjunto de la organización, considerando sujetos activos a los profesionales y clientes (y no simplemente recursos o medios) y de potenciar las capacidades hacia el cumplimiento de la misión o las metas conocidas y deseadas.

El liderazgo de equipos y de proyectos es aquel tipo de liderazgo que consigue dotar de sentido y dirección (orientación) a cada una de las fases de los procesos de trabajo y a cada una de las tareas, de forma que cada persona tenga clara la importancia de su aportación a los resultados, así como la interrelación de su función y tarea con las del resto de personas, aportando y añadiendo valor a los equipos de trabajo y logrando que el protagonismo sea asumido por éstos más que por las personas.

Mejora continua de la calidad. Modelo de gestión que implica un esfuerzo continuado de todos los miembros de la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. No constituye una meta sino una actitud que lleva a cuestionarnos día a día cómo podemos mejorar nuestro trabajo.

Actitud y disciplina que resulta del concepto de que todo se puede mejorar y de que este trabajo nunca termina.

Es el fin último de la implantación de un sistema de calidad: mejorar de manera progresiva y continuamente todas las actividades, productos y servicios que satisfagan a todas las partes implicadas en la organización, obteniendo con ello una importante aportación a la sociedad.

Misión global de la organización. Una misión es una formulación que expresa el tipo de vínculo, o el tipo de compromiso, que una organización establece entre su actividad y las necesidades del entorno en que está inserta. La misión de una organización refleja la razón de ser de ésta, es decir, el por qué y el para qué de su acción cotidiana.

La finalidad o razón de ser de la organización no es tanto la respuesta a la pregunta ¿cuál es nuestra actividad o función? sino ¿por qué existe nuestra actividad o función?, ¿qué propósito justifica la existencia continuada de nuestra organización?

Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización y le da la personalidad específica, diferenciándola del conjunto de organizaciones similares.

Objetivo. Metas, en términos de rendimiento, que una organización se fija para alcanzar y que deberán ser cuantificables, en la medida de lo posible. Los objetivos en una organización deben estar en consonancia con sus valores. Se deben fijar una vez definida la política de calidad.

Organización. Conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades, relaciones y actividades de transformación de unos bienes en otros de mayor valor.

Parte interesada (grupo de interés). Persona o grupo de personas que tiene un interés en la gestión o éxito de la organización.

Planificación. Es el proceso mediante el cual determinamos en dónde estamos y a dónde queremos llegar, lo cual implica, en primer lugar, determinar los objetivos que queremos alcanzar a partir de un análisis, tanto interno como externo, de nuestra situación y, en segundo lugar, establecer las actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados.

Planificación estratégica. Proceso que permite a una organización definir su misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación.

Planificación operativa. Proceso de sistematización de las actividades, tiempos y organización de las personas y los recursos para la consecución, en términos de mejoras, de los objetivos planteados.

Plan estratégico. Se utiliza para dar la orientación de la organización en un periodo de tiempo, de manera que suele estar formado por un conjunto de decisiones de gestión que se centran en lo que hará la empresa para alcanzar el éxito y la forma en que lo hará.

Planes (estratégicos) de mejora. Acciones planificadas, priorizadas, temporalizadas y dirigidas para mejorar la organización o sus unidades y el proceso de evaluación. Son consecuencia de los juicios de valor y constituyen una parte sustancial e imprescindible de todos los informes.

Plan de seguimiento. Acciones temporalizadas para comprobar la implantación de los planes de mejora de la calidad.

Política de calidad. Enunciado general que establece los valores y el compromiso con la calidad del servicio hacia el usuario y con las partes interesadas. La política de calidad de una organización debe establecerse al inicio de implantación de una norma de calidad y debe revisarse periódicamente.

Principios éticos. Leyes morales, de carácter universal, que adopta la organización y por las que se guía.

Producto. Resultado de un proceso que realiza la organización y satisface las necesidades de los clientes.

El objeto material que satisface las necesidades de los clientes.

Programación. Proceso de determinación de las actividades que se deben de realizar en cada una de las áreas afectadas por un plan. Implica la concreción de su interdependencia y secuencia, teniendo en cuenta los recursos de que se dispone o se puede obtener, para la consecución de los objetivos prefijados en un periodo de tiempo determinado.

Propuestas de mejora. Acciones que afianzan los puntos fuertes e intentan solucionar los puntos débiles o problemas detectados.

Protocolos. Conjunto de cuestiones que plantear y tablas de datos (información de base) que forman parte de la Guía de Autoevaluación de la Organización.

Proyecto común (compartido). El Proyecto puede entenderse como una propuesta subjetiva, personal o colectiva, de algo que se quiere realizar. Implica compromiso personal con los fines y metas de carácter muy abierto e inconcluso, que busca el proyecto.

De los proyectos se derivan planes y programas y viceversa; de los planes pueden derivarse proyectos, es decir, objetivos cuyo despliegue va más allá de convertirse en un programa porque requieren un grado de compromiso personal y colectivo que les hace adquirir carácter de proyectos.

Puntos fuertes. Aspectos, acciones o actividades que la organización o la unidad evaluada desarrolla positivamente.

Puntos débiles. Aspectos que se podrían mejorar, todo aquello que no se sabe hacer, que no se hace bien, y todas aquellas carencias que redundan en un mal funcionamiento. Constituyen la base para diseñar los planes de mejora.

Registro. Documento que proporciona información sobre resultados conseguidos por la evidencia de actividades realizadas.

Rendimiento. Medida de lo alcanzado por un individuo, grupo, equipo, organización o proceso.

Riesgo. Expresión de la probabilidad de que ocurra un acontecimiento peligroso específico y la severidad de las consecuencias de este acontecimiento.

Satisfacción del usuario. Percepción positiva del usuario al comparar el servicio recibido con el servicio esperado.

Servicio. Unidades de gestión que se caracterizan por tener una actividad homogénea, único responsable, una ubicación física, unos objetivos propios y unas responsabilidades definidas.

Sistema de la calidad. Conjunto de la estructura de la organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad de una entidad.

Sistema de información. Se podría definir como el conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan de forma articulada y que buscan facilitar y apoyar el desempeño de las personas

que forman la organización, para el cumplimiento de las actividades previstas para el funcionamiento y desarrollo de la misma. Es importante tener en cuenta que el sistema de información debe contar con una adecuada y oportuna comunicación de los resultados obtenidos una vez se han procesado los datos recolectados. En definitiva, es un instrumento para la recogida, proceso, análisis, interpretación y transmisión de la información necesaria y válida que nos permite decidir sobre las actividades: planificar, gestionar, evaluar e investigar.

Sería el resultado de la combinación de datos estadísticos procedentes de múltiples orígenes, utilizados para conseguir información acerca de las necesidades, recursos, costes y utilización de los servicios de la organización.

La organización debe basar su gestión en una información exacta, completa y oportuna que además garantice la seguridad y confidencialidad de los datos.

Las siguientes características son condiciones fundamentales para asegurar la calidad de la información:

- **Disponibilidad:** la disponibilidad se entiende como la recepción a tiempo de la información por parte de los destinatarios autorizados, así como el acceso de quienes estén autorizados y que la necesiten.
- **Integridad:** existe integridad de la información cuando los datos son exactos, completos y fiables.
- **Confidencialidad:** la confidencialidad sólo se obtiene si los datos son conocidos exclusivamente por las personas autorizadas.
- **Gestión de la información:** la información es un recurso que debe gestionarse de forma eficaz por parte de los líderes de la organización. El objetivo de la gestión de la información es obtener, gestionar y utilizar la información para mejorar los resultados de los clientes, las actuaciones del conjunto de la organización y los procesos de soporte. Para cumplir este objetivo se deben realizar de manera correcta los siguientes procesos: determinar la necesidad de información; crear la estructura del sistema de gestión de la información; determinar la captación (adquisición o registro) de datos e información; analizar los datos y transformarlos en información; transmitir, comunicar, integrar y usar la información.

Usuario. Persona o grupo que recibe un servicio.

Valores. Un valor es una convicción o creencia estable en el tiempo de que una finalidad existencial, un principio o criterio de comportamiento y/o un determinado modo de conducta es personal o socialmente preferible a su contrario.

Aquellos elementos que conforman la conducta básica de las personas de la organización y lo que se espera de ellas. Son, por tanto, la base de toda la gestión de la organización (por ejemplo: confianza, ayuda, sinceridad, innovación tecnológica, liderazgo, orientación al cliente, rentabilidad, etc.).

Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones.

Visión. Se entiende como la declaración que describe el tipo de organización deseada con vistas al futuro (por ejemplo: "conseguimos la plena satisfacción de los clientes anticipándonos a sus

necesidades y sobrepasando sus expectativas", "la comunidad está orgullosa de nuestra presencia y la sociedad valora nuestra contribución"). Expresa la proyección hacia el futuro de la situación que se considera deseable.

Cuando hablamos de "visión" nos referimos a una visualización o representación de hacia dónde debe o quiere ir la empresa en un futuro a medio-largo plazo, es decir, del futuro que se desea.

FUENTES

- II Plan de Calidad de las Universidades (Consejo de de Coordinación Universitaria. Ministerio de Educación y Ciencia).
- Trabajando por procesos: Guía para la gestión por procesos. Edición Junta de Castilla y León. Consejería de Presidencia y Administración Territorial.
- Programa para el fomento de la calidad en las ONG de Acción Social.
- Guía para la Implantación de la Norma ONG con calidad editada por INTRESS.
- Norma ONG con calidad. Segunda Versión.

