

Els costos de la qualitat a les ONG socials: eina d'autoreflexió



EINES DEL TERCER SECTOR SOCIAL

Els costos de la qualitat a les ONG socials: eina d'autoreflexió

EINES DEL TERCER SECTOR SOCIAL

E1



EN COL·LABORACIÓ AMB



Observatori del Tercer Sector

AMB EL SUPORT DE



Diputació Barcelona
xarxa de municipis



Generalitat de Catalunya



Ajuntament de Barcelona

Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

Eines del Tercer Sector Social és una col·lecció de publicacions pràctiques de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya destinada a enfortir les capacitats del Tercer Sector Social català. La col·lecció s'adreça principalment a les més de 3.000 organitzacions socials vinculades a la Taula per mitjà de les seves entitats membres, al seu personal remunerat i voluntari, i a totes les institucions, els acadèmics, els mitjans de comunicació i els professionals interessats en aquests temes.

E1 - Els costos de la qualitat a les ONG socials: eina d'autoreflexió.

Els costos de la qualitat a les ONG socials: eina d'autoreflexió

EDITA Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

REALITZACIÓ Observatori del Tercer Sector www.observatoritercersector.org

Pau Vidal, Ana Villa, Cristina Simon, Joseba Aginagalde, Cira Piquer i Lluís Pou

COL·LABORADORS membres del Grup de Qualitat de la Taula: Aina Blanch, Alicia Iñiesta, Amparo Martín, Anna Prats, Anna Vila, Cristina Roig, David Ferrer, Elena Martí, Felisa Pérez, Irene Canyelles, Maria Àngels Vilanova, Maria Jesús Moreno, Maite Balduque, Maite Marzo, Manuel Lecha, Mercè Cervantes, Mercè Bermúdez, Montse Chávez, Montse Picas, Montse Ros, Pilar Calaf, Rafael Ruiz de Gauna, Ramon Ribas, Sílvia Portillo, Sílvia Reyes, Sònia Jové, Xema Gil.

© Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya

Barcelona, setembre 2008

AMB EL SUPORT DE Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona i Ajuntament de Barcelona
CONCEPCIÓ GRÀFICA I DISSENY Fundació Catalana de l'Esplai-Suport Associatiu

IMPRENTA: ICARIA ARTS GRÀFIQUES

DIPÒSIT LEGAL: B-43321-2008

Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya
www.taulasocial.org

Les publicacions de la Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya estan pensades per a la seva màxima difusió i volen contribuir a la millora del tercer sector social. S'autoritza la distribució, còpia i reutilització sempre que es faci sense ànim de lucre i reconeixent l'autoria. Les publicacions es poden descarregar gratuïtament a www.taulasocial.org

Els costos de la qualitat a les ONG socials: eina d'autoreflexió

EINES DEL
TERCER SECTOR
SOCIAL

E1

Índex

Continguts

Introducció a l'eina d'autoreflexió	9
La influència dels factors de cost quantitatius	10
Hores de dedicació	10
Nombre de persones involucrades	13
Dispersió de programes i ubicacions	16
Assessoria externa	19
Formació	22
La influència dels factors de cost qualitius	25
La implicació de la direcció i dels òrgans de govern	25
Trajectòria en qualitat	28
Cultura organitzativa	31
Àrees de millora	34
Tipus de sistema implantat	37
Comunicació interna	40
El procés final d'autoreflexió	43

E1

Introducció a l'eina d'autoreflexió

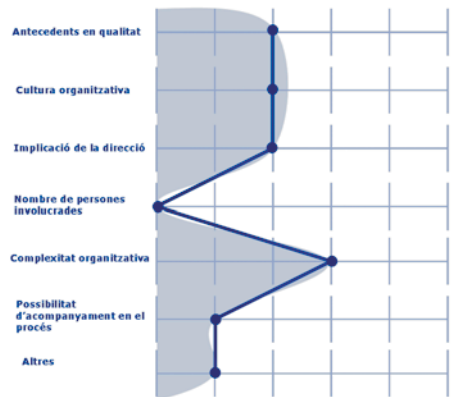
Aquesta eina pretén ser un instrument útil per a les entitats de cara a reflexionar sobre els costos de la qualitat a la seva organització i els factors que influeixen sobre els mateixos.

Els factors de cost repercuteixen de manera diversa en el cost final de la qualitat en funció de la situació i característiques de l'entitat. Per a analitzar separatament els elements que intervenen en major o menor grau es planteja aquesta eina d'autoreflexió per a les entitats. Aquesta eina treballa a partir d'onze factors de cost dividits en: factors de cost quantitatius i qualitius. Per a cada un d'ells es proposa un quadre en què es plantegen possibles situacions, les seves característiques i les conseqüències en funció de diferents formes d'actuar. Així, cada organització pot considerar quina és la seva situació en relació a cadascun dels factors de cost plantejats.

Les tres possibles situacions s'han anomenat A, B, i C. Aquestes estan subdividides alhora en subcategories (de la 1 a la 6) per a què es pugui assenyalar en quin grau es creu que l'entitat està més propera a la situació descrita. Generalment, les entitats que es trobin en cadascun dels factors en una situació més propera a A, tindran una situació favorable en aquest sentit per a la implantació de millores en la qualitat i, en principi amb menys costos globals associats.

Per tal que les entitats puguin dur a terme l'autoavaluació s'han plantejat una sèrie de preguntes orientades a la reflexió. D'aquesta manera l'organització pot considerar quina és la seva situació en relació a cadascun dels factors de cost.

La combinació de la situació sobre cada factor es podrà representar de forma gràfica globalment. A continuació es mostra un exemple d'una possible situació organitzativa concreta. Per a cada factor s'ha assenyalat amb una creu el punt en què es troba l'entitat; com més a la dreta estigui situada la creu (en una escala de l'1 al 6) l'entitat tindrà una millor situació organitzativa per a fer front a la qualitat i els seus costos.



La influència dels factors de cost quantitatis

Hores de dedicació

1	2	3	4	5	6
A		B		C	
L'entitat és capaç d'alliberar hores de persones de l'equip per a què es puguin dedicar a la qualitat.		L'entitat pot disposar d'una persona que assumeix les responsabilitats sobre qualitat. De vegades, aquesta persona també té d'altres responsabilitats.		L'entitat pot assumir un percentatge mínim de dedicació de l'equip en relació a la qualitat i millora organitzativa.	

Les entitats que es troben més properes a l'escenari A:

- Poden assumir més fàcilment les funcions relacionades amb la qualitat.
- Poden comptar amb una participació més elevada del seu equip en el desenvolupament de la qualitat
- Tenen més possibilitats per complir amb el calendari que es marca en el procés de millora.
- Poden tenir més facilitats d'incloure les hores de dedicació de la qualitat als projectes i activitats que desenvolupa l'organització.
- Valoren la importància de la qualitat i l'han prioritzat entre les seves accions.

Les entitats que es troben més properes a l'escenari C:

- Poden viure el sobreesforç de les persones que hi treballen per compensar la impossibilitat de dedicació en horari laboral.
- Poden patir una dilatació en el temps dels processos de millora.
- Poden tenir més dificultats per imputar les hores als projectes i activitats que desenvolupa l'organització.
- Poden ser organitzacions en què la qualitat es considera poc prioritària.

Algunes preguntes de reflexió...

La millora organitzativa i la qualitat són responsabilitats compartides per l'equip de treball? Si no és així, existeix la possibilitat de replantejar les responsabilitats de l'equip per a què puguin assumir-ne algunes relacionades amb la qualitat?

És possible contractar o responsabilitzar a una persona sobre els temes relacionats amb la qualitat per tal que els impulsi?

La dedicació de l'equip a temes de qualitat creieu que suposarà una sobrecàrrega quant a responsabilitats? Necessitareu persones addicionals?

Es poden imputar els costos de la qualitat als projectes i activitats de l'entitat?

Es planifiquen dedicacions específiques de l'equip a processos de millora organitzativa?

Valoració

1

2

3

4

5

6

En quina situació es troba l'organització i per què

Valoreu quina és la vostra situació en relació a aquesta qüestió i quins són els elements que fan o influeixen per a què sigui així.

Nombre de persones involucrades

1	2	3	4	5	6
A		B		C	
L'entitat i les persones que dirigeixen els processos de millora poden comptar amb el suport del conjunt de l'equip.		La direcció de l'entitat compta amb determinades persones de l'equip en diferents moments per dur a terme els processos de millora.		L'entitat implica un nucli reduït de persones de l'equip per a la implantació de la qualitat.	

Les entitats que es troben més properes a l'escenari A:

- Poden tenir més facilitats per dur a terme processos de millora organitzativa de manera més àgil.
- Tenen tendència a un més elevat nivell d'acompliment d'objectius perquè el conjunt de l'equip hi col·labora.
- Acostumen a tenir una implicació de l'equip més gran perquè se sent partícip del procés.
- Necessiten fer una bona definició de responsabilitats i establir mecanismes de comunicació fluids per tal que no hi hagi duplicitats o malentesos.

Les entitats que es troben més properes a l'escenari C:

- Tenen dependència sobre aquelles persones que es poden involucrar en el procés.
- Poden trobar-se amb problemes de càrrega d'equip que pugui implicar-se.
- Poden tenir tendència a allargar els processos de millora perquè sigui menys prioritari que altres qüestions.
- Poden tenir dificultats a l'hora de compartir amb la resta de l'equip els treballs que s'estan desenvolupant. Per tant, tot i que el cost directe relatiu a dedicacions sigui baix, el cost indirecte relatiu a comunicació i participació de l'equip pot ser més alt.

Algunes preguntes de reflexió...

Hi ha una predisposició de l'equip per a implicar-se en la millora de la qualitat a l'organització?

Quant s'involucren actualment de les diferents categories organitzatives en la millora de la qualitat?

Esta definida quina pot ser la participació de les diferents persones o categories de l'equip en els processos de millora?

L'equip està capacitat per poder assumir les responsabilitats necessàries per dur endavant el procés?

Les persones no involucrades en la millora de la qualitat coneixen les accions que es pensen desenvolupar o que s'estan duent a terme?

Valoració

1

2

3

4

5

6

En quina situació es troba l'organització i per què

Valoreu quina és la vostra situació en relació a aquesta qüestió i quins són els elements que fan o influeixen per a què sigui així.

Dispersió de programes i ubicacions

1	2	3	4	5	6
A		B		C	
L'entitat porta a terme un únic tipus de programa o activitat en una o diverses ubicacions simultàniament.		L'entitat té poca dispersió tant pel que fa als programes com a la seva ubicació al territori.		L'entitat compta amb diversos programes molt diferents entre sí i dispersos en el territori.	

Les entitats que es troben més properes a l'escenari A:

- Tenen una dependència forta del programa concret en què treballen i, per tant, necessiten garantir la millora contínua en el mateix.
- Coneixen amb molt de detall les especificitats del programa en què treballen.
- Acostumen a identificar més fàcilment tots els àmbits de millora i, els és més fàcil dur-los a terme.
- Tenen equips que comprenen el funcionament organitzatiu i els projectes perquè els són més propers i, per tant, hi poden participar amb més facilitat.

Les entitats que es troben més properes a l'escenari C:

- Necessiten conèixer molt bé les especificitats dels diferents programes (problemàtiques més freqüents de cadascun, requisits legals associats, etc).
- Tenen limitades les millores comunes a aquells aspectes que són estàndards a tots els programes.
- Necessiten establir mecanismes de comunicació fluids entre les diferents ubicacions.
- Necessiten adaptar les millores plantejades a l'entorn de cadascun dels centres amb què compten.

Algunes preguntes de reflexió...

Els programes i activitats desenvolupades són similars entre ells, o bé, cadascun té especificitats i requisits propis?

Quina és la variabilitat dels programes que es desenvolupen als diversos centres?

Les activitats que es realitzen estan consolidades o contínuament s'ha d'innovar sobre les mateixes?

Hi ha una persona responsable dels programes i activitats o hi intervé un equip multidisciplinari per a impulsar-los i dur-los a terme?

Quin és el grau de descentralització en el territori?

L'organització forma part de federacions i xarxes i té una participació activa a les mateixes?

Hi ha un contacte permanent entre els diferents centres o seus (si són múltiples)?

Valoració

1

2

3

4

5

6

En quina situació es troba l'organització i per què

Valoreu quina és la vostra situació en relació a aquesta qüestió i quins són els elements que fan o influeixen per a què sigui així.

Assessoria externa

1	2	3	4	5	6
A		B		C	
L'entitat té els recursos suficients per a poder tenir un assessorament extern en els processos de millora global.		L'entitat pot comptar amb el suport d'una assessoria externa en algunes de les fases, per exemple, en els últims passos previs a la certificació.		L'entitat no té prou recursos econòmics per a contractar el suport d'una assessoria externa.	

Les entitats que es troben més properes a l'escenari A:

- Poden tenir més facilitats per a dur a terme el procés i tenen més possibilitats d'obtenir la certificació.
- El seguiment extern pot representar un impuls per a avançar en el procés.
- Hi ha més possibilitats que el procés es dugui a terme en el calendari establert.
- Tenen el risc de confiar en excés en l'assessorament extern.

Les entitats que es troben més properes a l'escenari C:

- Poden tenir dificultats si no tenen prou coneixements en la matèria per a poder dur a terme el procés sense ajuda externa.
- Poden tenir dificultats per a obtenir una certificació si no són capaços de resoldre la complexitat del procés de millora (estructuració de funcions, pla de treball i compliment de fites, etc).
- No es disposa d'un seguiment extern continuat que impulsi avançar en els processos de millora.
- Hi poden haver més possibilitats de dilatació del procés.
- Els pot ser força útil que una entitat de segon nivell els reforci durant el procés d'implantació.
- Poden beneficiar-se de compartir els costos associats a l'assessorament i el fet de compartir experiències.

Algunes preguntes de reflexió...

Quina quantitat de recursos econòmics i materials es pot destinar a l'assessorament?

Es coneixen les diferents opcions d'assessorament i s'ha analitzat quin tipus d'assessoria és el més adequat?

Es coneixen assessories amb experiència en el tercer sector?

S'ha consultat a altres organitzacions que han viscut processos de millora com ha estat la seva experiència en aquesta qüestió?

Quin és el termini i la forma de pagament que ens proposa l'equip assessor? Hi ha possibilitats de fer una negociació al respecte?

Es considera necessari un assessorament en moments puntuals o de forma contínua en tot el procés?

L'assessoria ha d'intervenir en múltiples àrees o en una de sola?

Valoració

1

2

3

4

5

6

En quina situació es troba l'organització i per què

Valoreu quina és la vostra situació en relació a aquesta qüestió i quins són els elements que fan o influeixen per a què sigui així.

Formació

1	2	3	4	5	6
A		B		C	
L'entitat pot realitzar sessions formatives a tot l'equip de manera periòdica i inverteix força en aquest sentit.		L'entitat pot realitzar formació per a la persona responsable de qualitat i alguna sessió formativa per alguns membres de l'organització.		L'entitat pot fer formació únicament de la persona responsable de la qualitat o dels càrrecs directius.	

Les entitats que es troben més properes a l'escenari A:

- Poden garantir més fàcilment que tota l'organització està al dia de les novetats que s'incorporen mitjançant les diferents millores
- Poden millorar l'eficiència de l'equip perquè disposen de la informació i formació necessàries.
- Poden tenir més facilitats en la implicació del conjunt de l'organització ja que l'equip comptarà amb la formació necessària i estarà més sensibilitzat.
- Poden evitar més fàcilment la sobrecàrrega de la persona responsable de qualitat en la resolució de dificultats.

Les entitats que es troben més properes a l'escenari C:

- Poden tenir dificultats per a implicar al conjunt de l'organització en el procés perquè no necessàriament s'entén.
- Poden tenir més dificultats per a avançar en els processos de millora perquè els hi poden mancar criteris clars en el funcionament habitual o perquè no hi hagi mecanismes que serveixin per entendre-ho (manuals, intranet amb explicacions, etc).
- Hi ha el risc que la feina l'acabi assumint en major mesura del que seria desitjable la persona o persones que tenen formació en aquest tema.
- Poden patir una dilatació del procés quan en el procés de millora està involucrat una bona part de l'equip de treball.

Algunes preguntes de reflexió...

S'ha elaborat un pla formatiu i s'han establert prioritats en la formació sobre qualitat?

La formació contempla la sensibilització de l'equip en temes de qualitat i també aspectes relatius a les millores concretes?

Hi ha possibilitats d'obtenir finançament específic per a la formació en qualitat?

Es coneixen i es participa en iniciatives externes a l'organització en relació a la qualitat?

Es participa en xarxes o entitats de segon nivell en què es puguin compartir experiències i aprofitar recursos?

Hi ha algun tipus de formació que pugui oferir-se des de la mateixa entitat per alguns membres de l'equip?

Quina modalitat de formació és la més adequada al vostre cas (tallers, jornades, reunions, presencial o a distància)? Quin és el seu cost?

Cal que l'adapteu la formació als diferents perfils de persones treballadores o podeu fer una formació genèrica a tot l'equip?

Existeix una predisposició de l'equip per a fer formació en qualitat?

Valoració

1

2

3

4

5

6

En quina situació es troba l'organització i per què

Valoreu quina és la vostra situació en relació a aquesta qüestió i quins són els elements que fan o influeixen per a què sigui així.

La influència dels factors de cost qualitatiu

Dispersió de programes i ubicacions

1	2	3	4	5	6
A		B		C	
L'entitat en la que la direcció i l'òrgan de govern desenvolupen una funció de lideratge i estan presents en el procés de millora.		L'entitat en la que la direcció i l'òrgan de govern tenen un paper rellevant en moments puntuals però no s'impliquen en tot el procés de millora.		L'entitat en la que es troben dificultats per a implicar la direcció i l'òrgan de govern en els processos de millora organitzativa.	

Les entitats que es troben més properes a l'escenari A:

- Poden comptar amb el rol d'impuls i de motivació dels equips que exerceix l'òrgan de govern i la direcció organitzativa.
- Poden avançar més fàcilment en el procés perquè tenen pautes clares.
- Posa de manifest la importància de la millora a través de la implicació i fan que sigui un procés compartit.
- Poden comptar amb més possibilitats de relació amb l'entorn, de cerca de recursos per a finançar la qualitat, de compartir experiències amb altres organitzacions, de treballar en xarxa sobre aquest tema, etc.
- Poden tenir membres de l'òrgan de govern que desenvolupen o han desenvolupat

la seva activitat en altres entitats o empreses i que poden aportar la seva experiència en el tema de qualitat.

Les entitats que es troben més properes a l'escenari C:

- Poden tenir dificultats per a conduir el procés de millora de la qualitat perquè no es veu per part de la direcció com a prioritat organitzativa.
- Poden tenir mancances en el lideratge del procés i per tant dificultats en la presa de decisions.
- Poden tenir dificultats a l'hora de tenir una veu única per a relacionar-se amb l'assessoria externa.
- Poden tenir dificultats per a trobar finançament per a la implantació de la qualitat.

Algunes preguntes de reflexió...

La direcció és qui ha pres la decisió d'impulsar les millores en qualitat?

L'òrgan de govern està al corrent d'aquesta decisió i li dóna suport?

L'òrgan de govern ofereix idees que puguin ser útils en els processos de millora?

Existeixen persones amb coneixements o experiència prèvia sobre qualitat a la direcció o òrgans de govern?

La direcció coneix les necessitats de les diferents àrees i els aspectes que precisen de millores i de sistematització?

La direcció té previst / segueix l'evolució del procés (els objectius, el calendari, els possibles obstacles, etc.)?

La direcció pren les decisions necessàries perquè a partir del plantejament de millores a l'entitat aquestes puguin tenir efecte?

La direcció dóna pautes a l'equip (o a la persona responsable de qualitat per a què les transmeti a l'equip) per a l'evolució del procés?

Valoració

1

2

3

4

5

6

En quina situació es troba l'organització i per què

Valoreu quina és la vostra situació en relació a aquesta qüestió i quins són els elements que fan o influeixen per a què sigui així.

Trajectòria en qualitat

1	2	3	4	5	6
A		B		C	
L'entitat ha desenvolupat processos de millora en bona part de les seves àrees de gestió i activitat.		L'entitat té creats processos i pautes de treball en projectes i activitats de l'entitat.		L'entitat no té antecedents en el treball amb qualitat (manca de processos, sistematització, etc).	

Les entitats que es troben més properes a l'escenari A:

- L'equip acostuma a tenir interioritzat en el seu treball quotidià la importància de la qualitat i la millora contínua.
- Poden tenir més facilitats i estar millor posicionades en cas que els seus finançadors exigeixin una certificació de qualitat.
- Si volen implantar un sistema de qualitat poden tenir gran part del procés avançat i, per tant, que es requereixi menys temps i aquest sigui més senzill.
- Poden plantejar-se l'evolució cap a models com l'EFQM basats en la millora contínua.
- Poden ser un referent per altres organitzacions que vulguin encetar processos de millora organitzativa.

Les entitats que es troben més properes a l'escenari C:

- No tenen els processos creats i això pot implicar començar a treballar sense cap base en aquest sentit.
- Poden tenir dificultats per a començar a funcionar sota criteris de qualitat i entendre la seva lògica.
- Poden concentrar l'aprenentatge en les persones i no en l'organització. Per tant, poden tenir dificultats en la seva consolidació.
- Poden tenir dificultats en la planificació a llarg termini i en el seu seguiment.

Algunes preguntes de reflexió...

Es fa una planificació prèvia acurada de les activitats i projectes que es volen desenvolupar?

Existeixen protocols que indiquin la forma d'actuació en la prestació de serveis o la realització d'activitats?

Es fan enquestes a les persones usuàries o beneficiàries dels serveis oferts? I a la resta de col·lectius involucrats?

S'han establert indicadors per a fer l'avaluació?

Es fa una avaluació periòdica dels serveis o programes que s'ofereixen?

S'ha dut a terme un procés de sistematització? En quin grau?

S'ha plantejat la qualitat al pla estratègic de l'entitat (si existeix)?

S'ha mostrat el treball realitzat a d'altres organitzacions o s'ha posat de manifest en espais de participació compartits (jornades, tallers, etc)?

Valoració

1

2

3

4

5

6

En quina situació es troba l'organització i per què

Valoreu quina és la vostra situació en relació a aquesta qüestió i quins són els elements que fan o influeixen per a què sigui així.

Cultura organitzativa

1	2	3	4	5	6
A		B		C	
L'entitat té valors i actituds orientats a treballar amb qualitat.		L'entitat comparteix certes orientacions en la seva forma de treballar sota paràmetres de qualitat.		L'entitat no té unes actituds compartides de treballar sota paràmetres de qualitat.	

Les entitats que es troben més properes a l'escenari A:

- Hi pot haver una predisposició més gran de l'equip per a treballar sota criteris de qualitat i les iniciatives de millora poden tenir una bona acollida per part de l'equip. Per tant, és probable que hi hagi una participació més elevada.
- Poden posicionar-se més fàcilment com a entitats de referència en termes de qualitat.
- Compten amb valors que són intrínsecs a la qualitat.
- Acostumen a estar més al dia sobre experiències i iniciatives d'organitzacions en temes de qualitat.

Les entitats que es troben més properes a l'escenari C:

- Poden tenir més complicacions per a mantenir els criteris de qualitat a la seva feina.
- Pot ser difícil la implicació de l'equip en nous escenaris per incomprensió del procés o la seva necessitat.
- Poden ser vistos per les persones involucrades com una organització poc curiosa en el seu funcionament i desenvolupament d'activitats i projectes.
- Poden tenir resistències internes al canvi.

Algunes preguntes de reflexió...

Quines accions es desenvolupen a la vostra organització per traslladar la vostra cultura a l'equip?

Quins són els valors de la vostra cultura organitzativa? Són compartits per tot l'equip?

S'intenta implicar a tot l'equip en aquesta cultura? Com hi poden participar els membres de l'organització (fent noves propostes, ...)? A través de quins mecanismes?

Creieu que la vostra cultura organitzativa està orientada a la qualitat o aquesta no és una prioritat?

De quina manera es trasllada la vostra cultura de qualitat en el vostre entorn? Es participen a xarxes d'entitats, en consells municipals de participació o en altres iniciatives conjuntes?

Valoració

1

2

3

4

5

6

En quina situació es troba l'organització i per què

Valoreu quina és la vostra situació en relació a aquesta qüestió i quins són els elements que fan o influeixen per a què sigui així.

Àrees de millora

1	2	3	4	5	6
A		B		C	
L'entitat ha prioritzat algunes àrees organitzatives per a la implantació de la qualitat i ha aplicat els aprenentatges obtinguts en la implantació de la qualitat en altres àrees.		L'entitat ha prioritzat fins ara la implantació de la qualitat en determinades àrees (principalment algun dels seus programes o projectes).		L'entitat ha volgut implantar la qualitat en gairebé totes les àrees de l'organització simultàniament i s'ha trobat moltes dificultats en el procés.	

Les entitats que es troben més properes a l'escenari A:

- Poden utilitzar i aprofitar aquells elements que han estat positius per a la implantació de la qualitat en altres àrees.
- Poden modificar i corregir aquells aspectes que no han funcionat com es va plantejar inicialment perquè s'ha implantat la qualitat primer en una àrea com a prova pilot.
- Poden tenir un risc més reduït de fracàs.
- Poden assumir més fàcilment la implantació de la qualitat perquè es fa de forma gradual.

Les entitats que es troben més properes a l'escenari C:

- Poden tenir dificultats per causa de l'abast que suposa la implantació de la qualitat al conjunt de l'organització.
- Poden tenir dificultats per a finalitzar els diferents processos oberts a les diferents àrees deixant així tots els processos a mig finalitzar.
- No pot aplicar els aprenentatges extrets de la implantació de la qualitat en una àrea perquè no aconsegueix millores significatives.
- Poden tenir dificultats amb l'equip en determinats moments en què el procés d'implantació de la qualitat estigui en un moment àlgid i requereixi d'un sobre esforç excessiu.

Algunes preguntes de reflexió...

La implantació s'ha donat en un únic servei/àrea o en diversos?

S'ha analitzat quina era l'àrea més idònia per a començar a implantar la qualitat i realitzar millores?

S'ha establert un pla de treball per a realitzar processos de millora en les diferents àrees i programes?

Són semblants les necessitats dels diferents serveis i àrees de manera que se'n pugui aprendre transversalment?

S'han aplicat els coneixements obtinguts de la implantació de la qualitat en una àrea per a realitzar el procés en una altra àrea?

Si heu viscut processos de millora organitzativa, quines creieu que serien les qüestions a millorar?

Valoració

1

2

3

4

5

6

En quina situació es troba l'organització i per què

Valoreu quina és la vostra situació en relació a aquesta qüestió i quins són els elements que fan o influeixen per a què sigui així.

Tipus de sistema implantat

1	2	3	4	5	6
A		B		C	
L'entitat ha optat per implantar un sistema propi o un certificat fent una adaptació senzilla a la seva realitat i característiques.		L'entitat ha implantat un sistema/norma i que ha hagut de fer certs esforços per a adaptar-lo a la realitat de la seva organització.		L'entitat ha optat per implantar un sistema certificat però que no està gens adaptat a les seves especificitats organitzatives.	

Les entitats que es troben més properes a l'escenari A:

- Poden tenir més facilitats en la implantació d'un sistema de qualitat perquè l'adaptació és senzilla.
- Poden tenir més possibilitats d'èxit i es pot reduir el temps d'implantació.
- Poden aprofitar força els avantatges de la implantació de la qualitat als diferents àmbits de funcionament de l'organització mitjançant la complementarietat de sistemes.
- Pot ser més fàcil que els equips percebin el resultat de la implantació en un període de temps acotat perquè el procés pot ser més àgil.

Les entitats que es troben més properes a l'escenari C:

- Poden tenir dificultats a l'hora de poder aplicar els requisits d'un sistema certificat a la realitat de la seva entitat.
- Poden tenir dificultats per a finalitzar el procés i obtenir la certificació.
- Poden necessitar més esforços per a poder realitzar tot el procés.
- Es poden trobar amb un xoc entre la seva cultura organitzativa i els requisits del sistema implantat.

Algunes preguntes de reflexió...

Es coneixen els diferents sistemes de qualitat existents?

S'ha fet una anàlisi d'aquests per a avaluar quin és el més idoni per a l'organització?

La decisió d'implantar un o altre sistema ha vingut donada externament (per l'exigència d'un finançador, per exemple)?

Encara que ja s'hagi implantat un sistema, s'ha considerat la possibilitat d'implantar-ne algun altre que inclogui una visió més global de l'entitat enfocat a la millora contínua?

S'han trobat obstacles a l'hora d'implantar un sistema de qualitat per la seva manca d'adaptabilitat a l'organització?

Si és així, s'han pogut resoldre aquests problemes?

Valoració

1

2

3

4

5

6

En quina situació es troba l'organització i per què

Valoreu quina és la vostra situació en relació a aquesta qüestió i quins són els elements que fan o influeixen per a què sigui així.

Comunicació interna

1	2	3	4	5	6
A		B		C	
L'entitat té una comunicació interna molt fluïda entre tots els membres de l'equip i amb la direcció de l'entitat.		L'entitat té una bona comunicació interna dins de cada àrea però no entre totes les àrees de l'entitat.		Entitat amb una comunicació interna molt informal, sense mecanismes establerts per garantir-la i molt poc fluïda.	

Les entitats que es troben més properes a l'escenari A:

- Poden fer participar més fàcilment a l'equip en el procés.
- Tenen més facilitats per a sensibilitzar a l'equip sobre la importància de la qualitat.
- Poden incorporar millores que responguin en un grau més elevat a les necessitats plantejades des de les diferents àrees i persones responsables de l'entitat.
- Poden tenir més facilitats per a incorporar millores a diverses àrees de manera simultània.

Les entitats que es troben més properes a l'escenari C:

- Poden tenir més dificultats per a implicar al conjunt de l'equip en el procés de qualitat perquè l'equip desconeix quines accions s'estan realitzant.
- Poden tenir més dificultats per a que l'equip entengui la funció i el sentit dels procediments establerts.
- Poden tenir dificultats per a la implantació de processos de millora de qualitat que afectin a diverses àrees.
- Es poden trobar amb malentesos sobre les accions que s'estan desenvolupant i les futures.

Algunes preguntes de reflexió...

S'han establert mecanismes que estimulin la comunicació en l'àmbit intern?

S'han fet sessions conjuntes de sensibilització sobre la importància de la qualitat?

La direcció té reunions periòdiques amb la persona responsable de qualitat?

I aquesta amb persones de les diferents àrees que hauran d'aplicar les millores?

Es treballa de manera periòdica amb l'equip, de manera que des de totes les categories professionals es puguin manifestar les seves necessitats en relació al treball i alhora rebre les indicacions adequades per a desenvolupar-lo?

Hi ha una col·laboració efectiva entre les diferents àrees?

Valoració

1

2

3

4

5

6

En quina situació es troba l'organització i per què

Valoreu quina és la vostra situació en relació a aquesta qüestió i quins són els elements que fan o influeixen per a què sigui així.

El procés final d'autoreflexió

1. Anoteu a la taula següent la situació sobre cadascun dels factors en funció del grau en què sigueu més o menys propers a les situacions que es descriuen.

Hores de dedicació	1	2	3	4	5	6
Nombre de persones involucrades	1	2	3	4	5	6
Dispersió de programes i ubicacions	1	2	3	4	5	6
Assessoria externa	1	2	3	4	5	6
Formació	1	2	3	4	5	6
Implicació direcció i òrgans de govern	1	2	3	4	5	6
Trajectòria en qualitat	1	2	3	4	5	6
Cultura organitzativa	1	2	3	4	5	6
Àrees de millora	1	2	3	4	5	6
Tipus de sistema implantat	1	2	3	4	5	6
Comunicació interna	1	2	3	4	5	6

2. A partir de la reflexió realitzada, traslladeu al següent gràfic la situació global actual de l'organització en relació als diferents elements de cost.

Antecedents en qualitat						
Cultura organitzativa						
Implicació de la direcció						
Nombre de persones involucrades						
Complexitat organitzativa						
Possibilitat d'acompanyament en el procés						
Altres						

3. Determineu quines accions serien les més adequades en el vostre cas per a poder fer front a les situacions en què us trobeu:

Accions prioritàries...

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

