

# Calidad FEAPS<sup>1</sup>

Javier Tamarit. Responsable de Calidad FEAPS

---

Quien tiene un sueño tiene un camino, dice un refrán suahilí. En FEAPS se sueña desde hace muchos años con una sociedad en la que todas las personas con discapacidad intelectual sean valoradas y logren ser ciudadanos plenos, participando activamente en el desarrollo del entorno en el que se encuentran, perteneciendo a redes sociales significativas –es decir, incluidos plenamente- y portadores de derechos como el resto de las personas. Desde este sueño se despliega un camino, una de cuyas características esenciales es la calidad. La calidad FEAPS, como se va a intentar mostrar en este escrito, es mucho más que la aplicación de sistemas de calidad a la gestión de las organizaciones que la integran.

A lo largo de estas páginas, se va a describir el modelo de calidad que desde hace varios años se está desplegando en el movimiento asociativo FEAPS así como algunas de sus acciones clave. Pero previamente, para situar el contexto en el que todo ello se produce, se expondrán las características del colectivo que conforma FEAPS.

## ¿Qué es FEAPS?

FEAPS (Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual) es una organización creada hace 40 años y está formada por madres, padres y familiares de personas con discapacidad intelectual, contando entre sus asociados con personas y entidades colaboradoras que apoyan e impulsan sus proyectos. Es un amplio movimiento de base civil, articulado en federaciones por comunidades autónomas. FEAPS está declarada entidad de Utilidad Pública y está distinguida con la Cruz de Oro de la Solidaridad Social.

El movimiento asociativo FEAPS tiene como **MISIÓN** mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias. Pretende alcanzar su **VISIÓN** de futuro de ser un conjunto unido de organizaciones sociales cualificadas y sin fin de lucro. Basa su gestión en **VALORES** referidos a la persona, a la familia y al movimiento asociativo, tales como la solidaridad, la justicia, la calidad, la transparencia, la orientación al cliente, la universalidad, el liderazgo compartido, la cualificación e innovación, la eficiencia, la ayuda mutua, la independencia, la cooperación, el sentido de pertenencia y la participación..., estando por encima de todos ellos el valor de la persona con

---

<sup>1</sup> Publicado en F. Canovas y B. Pardavila (coord.) (2004): La Gestión de la calidad en los servicios sociales. Madrid: IMSERSO

discapacidad intelectual como persona única, portadora de riqueza para la sociedad y con los mismos derechos que el resto de las personas, capaz de progresar si se le ofrecen los apoyos adecuados.

FEAPS está formada por más de 230.000 familias, 85.000 personas con discapacidad intelectual atendidas, más de 15.000 profesionales, 5.000 voluntarios (en suma, al menos uno de cada ciento veinte españoles somos FEAPS), y todo ello bajo el paraguas organizativo compuesto por una confederación, 19 federaciones, 750 entidades asociadas, y más de 2100 centros y servicios. El movimiento asociativo FEAPS tiene los siguientes servicios y programas:

- Para las personas con discapacidad intelectual: atención temprana, centros de educación especial, centros ocupacionales, centros especiales de empleo, atención residencial, servicios de ocio, servicios de futuro
- Programas: Autogestores (grupos de personas con discapacidad intelectual), Vivir Solos, Reclusos con discapacidad intelectual, Promoción de empleo...
- Para las familias: Asesoría, Apoyos padre a padre, Información sobre recursos, Formación familiar, Programas de respiro, Iniciativas asociativas.

En el vigente Plan Estratégico de FEAPS 2002-2005 –el segundo del movimiento asociativo- se contemplan los ejes de Misión, Ética, Calidad, Comunicación, Gestión, Entorno, Desarrollo Organizativo, Procesos Productivos. El Plan está disponible públicamente en la dirección

[http://www.feaps.org/documentos/plane\\_strategico2.pdf](http://www.feaps.org/documentos/plane_strategico2.pdf)

Como todas las organizaciones, pero quizá en este caso de manera especial, FEAPS se mueve en un entorno de alta complejidad que requiere una gestión permanente del cambio y una visión estratégica ante el mismo. Cada entidad miembro de FEAPS es una organización jurídicamente soberana que voluntariamente genera vínculos con la federación correspondiente y ésta a su vez con la confederación. En este sentido FEAPS es como una gran bandada de aves, en la que cada una de ellas tiene libertad para tomar un rumbo, pero han decidido compartir juntas una misión –mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias- y perseguir una visión también compartida –llegar a ser un conjunto unido de organizaciones sociales cualificadas y sin ánimo de lucro-. Saben que así avanzan más, tienen mayores oportunidades y mayor capacidad de afrontar amenazas, aumentan sus fortalezas y minimizan sus debilidades.

Otra característica es que las personas ‘propietarias’ de las organizaciones (los miembros socios son generalmente familiares), son a su vez clientes de las mismas, con participación y presencia en órganos directivos, aglutinando también la presencia importante de las administraciones públicas y la participación también amplia de los trabajadores en órganos de decisión. Es decir, el conjunto de personas y roles compartiendo protagonismo en las organizaciones es especialmente complejo, añadiéndose por otra parte a este conjunto de *shareholders* la relevancia crítica del cliente final.

En FEAPS se ha asumido una concepción de la discapacidad intelectual que afirma el valor de toda

persona por encima de sus perfiles de capacidad y limitación, asumiendo que cualquier persona con los apoyos adecuados puede permanentemente progresar, y asumiendo que la persona es por encima de todo agente esencial en la construcción de su destino y en la planificación de su futuro. De este modo la persona con discapacidad intelectual y su familia, clientes de los servicios y programas de FEAPS, tienen por derecho, por los valores asumidos y por la propia asunción de la organización de unos modelos conceptuales, participación clave en la ‘*organización de la organización*’.

Por todo ello, el modelo de calidad FEAPS tiene una definición y características propias, aunque claramente extensibles a otras organizaciones, que se describen a continuación.

### ¿Qué es Calidad FEAPS?

Desde su aprobación por asamblea general en 1997, FEAPS cuenta con un Plan de Calidad rector que ha ido impregnando los sucesivos Planes Estratégicos del movimiento asociativo. Al igual que en otros entornos organizacionales actuales, en FEAPS se entiende la calidad como una de las estrategias clave que orientan y calan la vida de la organización –la calidad total de la gestión-, desechando su consideración como un mero apéndice, de carácter departamental, de la gestión –la gestión de la calidad-. Esta reorientación hacia la calidad de la gestión frente a la gestión de la calidad (como acertadamente ha sido acuñado y defendido por el Club Gestión de Calidad) es totalmente coherente con el modelo que aquí se plantea, añadiendo a ello otras dos piezas esenciales: la calidad de vida, como producto de toda acción, y la ética como orientadora

esencial de las mismas. De tal modo, que en FEAPS la calidad se establece como una obligación que emana del derecho de las personas a recibir, tras ser escuchadas o percibidas sus necesidades y expectativas, servicios dignos y significativos para sus vidas. Supone en suma considerar la calidad como un compromiso ético y no como una mera decisión organizativa tomada en pro de una mejor imagen o de una mayor eficacia.

Se define, por tanto, la calidad FEAPS como un modelo configurado por tres aspectos esenciales, de modo que ninguno de ellos puede faltar o tener desarrollos significativamente diferentes de los otros dos. El primer aspecto es la **calidad de vida**, como paradigma orientador de toda acción, y esencialmente dentro de él la dimensión de autodeterminación individual (apoyar el que cada persona sea el gestor esencial de su propio destino, con capacidad de decisión sobre aspectos cruciales de la vida, con la posibilidad y oportunidad para el establecimiento de metas y planes que sean sentidos importantes por la persona...). El segundo aspecto es la **calidad total** en la gestión; y, en este sentido, planteamos que construir calidad de vida no ha de ser meramente fruto de una intención; a la intención ha de vincularse la gestión necesaria para su logro y, con ella, los conceptos fundamentales de la calidad (de modo similar a los que plantea el modelo europeo de excelencia: liderazgo y coherencia en los objetivos, orientación al cliente, orientación a los resultados, desarrollo e implicación de las personas, aprendizaje e innovación y mejora continua, desarrollo de alianzas, gestión por procesos y hechos, responsabilidad social). El tercer y último aspecto es el **compromiso ético**; para FEAPS la calidad –tanto la calidad de vida como la calidad en la gestión- no es una cuestión de elección organizacional, es

fruto irremediable del derecho de las personas a una vida digna, de calidad y plena ciudadanía, es un compromiso basado en la ética. Veamos con más detalle, a continuación, cada una de estos tres componentes del modelo de calidad FEAPS.

### *Ética*

Esta consideración central de la ética en el modelo de calidad, en definitiva una de los tres pilares que lo sustentan –los otros dos, como se ha comentado, son calidad de vida y calidad total en la gestión- se evidencia en el código ético de FEAPS, aprobado por asamblea general (ver en [www.feaps.org](http://www.feaps.org)) que asume como uno de los valores rectores en el ámbito de las organizaciones el valor de la calidad, expresando lo siguiente:

*“El movimiento asociativo FEAPS adopta el paradigma de la calidad no sólo como un referente técnico para mejorar los apoyos y los servicios que presta, sino como un valor que, con su aplicación práctica, se favorecen los comportamientos éticos con las personas; un valor que ofrece más garantías de tratos y actitudes de respeto y de dignidad de la persona.*

*El valor calidad cobra naturaleza ética por encarnar los siguientes principios: creer en la PERSONA –en el cliente-, como miembro activo y central de la organización, teniendo en cuenta e integrando sus deseos y expectativas en la planificación y en la prestación de sus apoyos, para mejorar su calidad de vida; la INDIVIDUALIZACIÓN y la EMPATÍA, como garantía de evitar pasar por encima de las personas; la IGUALDAD entre proveedores y clientes que eviten el abuso de poder; la MEJORA permanente como antídoto de inercias siempre perniciosas; y la*

*EFICIENCIA como uso responsable de recursos escasos.”*

Por lo tanto, y como ya se ha comentado, la calidad para FEAPS ha de ser un imperativo orientado desde la ética.

### *Calidad Total*

El avance en calidad está siendo alimentado también con otras acciones en el sector de las ONG's de acción social que favorecen que nuestras entidades entren de lleno y con los apoyos adecuados en la cultura y la práctica de la calidad. Esto ha configurado un gran bloque implícito de alianza para la excelencia en las ONG (en el que FEAPS tiene una participación esencial) que cuenta también con la implicación del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Fruto, por ejemplo, de estas intenciones compartidas es la norma ONGCONCALIDAD<sup>i</sup> -en la que FEAPS ha colaborado desde el principio y ha aplicado además en su gestión- que ofrece una oportunidad a las ONG de avanzar en el camino hacia la excelencia desde un modelo basado en valores y que cuenta con un vocabulario y con una concepción cercana a la cultura de nuestras organizaciones.

Por otro lado, se está trabajando, en el marco de AENOR y con la participación de FEAPS, en la elaboración de una norma de ética en la gestión de las ONG, reincidiendo en la estrecha relación entre ética y calidad, un binomio esencial que, si bien ha de ser especialmente liderado por las ONG, no debería ser abandonado por ninguna empresa (las asociaciones ETNOR en España – [www.etnor.org](http://www.etnor.org) - o EBEN en Europa – [www.eben.org](http://www.eben.org) - cuyo objetivo es la ética en los negocios, son un claro ejemplo de que algo se va moviendo

hacia una conciencia de la responsabilidad ética de las empresas para la construcción de un mundo mejor para todos mediante un desarrollo sostenible).

En el permanente camino hacia la excelencia otras normas (tales como la familia ISO 9000:2000) y otros modelos (como es el caso del Modelo Europeo de Excelencia) son también directamente considerados. El sistema de calidad implantado en FEAPS está recientemente certificado de acuerdo a la norma ISO 9001-2000 y se ha realizado una autoevaluación de acuerdo al modelo europeo de excelencia EFQM.

#### *Calidad de Vida*

En cuanto al otro componente nuclear del modelo, la calidad de vida, el movimiento asociativo FEAPS se adhirió, de manera consensuada y tras un importante proceso de alta participación en 1996, al paradigma de discapacidad intelectual basado en los apoyos que una persona precisa para mejorar sus condiciones de vida y lograr sus sueños. Se planificaron y desplegaron herramientas, textos, comunicaciones... tales como los Manuales de Buena Práctica (realizados bajo financiación de Obra Social de Caja Madrid y la Fundación ONCE)<sup>ii</sup>, documentos explicativos de lo que es y representa el nuevo paradigma, inclusión en los canales de comunicación interna y externa de FEAPS de noticias sobre este tema, enfoque en valores, formación a profesionales, personas con discapacidad intelectual y familias, etc.

FEAPS se adhirió, de modo explícito y evidenciable en los Manuales y en sus planes estratégicos, al modelo de calidad de vida promovido por el Profesor Robert L. Schalock, ex

presidente de la AAMR (*American Association on Mental Retardation*), modelo que hoy representa una contribución de relevancia mundial y clave en el ámbito de la educación, de la salud y de los servicios sociales<sup>iii</sup>. El propio profesor Schalock prologó dichos Manuales de Buena Práctica y entre otras cosas señalaba:

*“Estamos asistiendo en todo el mundo a un cambio de paradigma en nuestra forma de ver y relacionarnos con las personas con retraso mental y otras discapacidades relacionadas. Las principales características de este cambio son las siguientes:*

- *Una nueva visión de lo que constituyen posibilidades vitales de las personas con discapacidad. Esta nueva visión incluye un énfasis en la autodeterminación, las posibilidades y las capacidades, la importancia de entornos normalizados y típicos, la provisión de sistemas de apoyo individualizados, la mejora de la conducta adaptativa y del estatus y rol social y la igualdad.*
- *Un paradigma de apoyos, que subyace a la provisión de servicios para personas con discapacidades, y que se centra en vida con apoyo y educación inclusiva*
- *Un ajuste del concepto de calidad de vida con los de mejora de la calidad, garantía de calidad, gestión de la calidad y evaluación basada en resultados*

*Estoy entusiasmado e impresionado con los ocho Manuales de Buena Práctica que han sido desarrollados, sometidos a prueba y publicados por FEAPS. Estos Manuales sobre Educación, Promoción*

*Laboral y Empleo, Atención de Día, Apoyo a Familias, Vivienda, Atención Temprana, Ocio en la Comunidad y Asociacionismo reflejan una contribución esencial a los deseos de proporcionar las mejores estrategias a todos los individuos implicados en la provisión de apoyos y servicios para las personas con retraso mental y discapacidades estrechamente relacionadas”*

### **El despliegue de la calidad FEAPS**

A continuación se muestran algunas de las acciones más relevantes en el despliegue de la calidad FEAPS.

#### *Acciones basadas en la participación*

La participación es un valor esencial del movimiento asociativo y como tal está expresado también en el código ético de FEAPS. Se muestran a continuación algunas acciones basadas en la participación tanto de las organizaciones, como de las personas con discapacidad intelectual y sus familias.

#### La participación del movimiento asociativo

Desde el primer momento la participación ha sido una constante en el desarrollo del movimiento asociativo FEAPS; esto especialmente se vio concretado en el instante en que se decide llevar a cabo un proceso complejo de desarrollo organizacional con el objetivo de impulsar el movimiento asociativo y fortalecerlo compartiendo una visión, una misión y unos valores. Tras cerca de un año de debate y reflexión, en noviembre de 1996 en Toledo sale el movimiento asociativo FEAPS fortalecido con el

consenso y entusiasmo sobre diferentes puntos críticos, tales como 1. un modo de entender las necesidades de las personas con discapacidad intelectual (centrando el esfuerzo en proporcionar los apoyos necesarios para una vida de calidad a la par que entendiendo la importancia clave del entorno en ese proceso de prestación de apoyos y el valor central que afirma que las personas tienen derecho a la construcción activa de su futuro, a ser gestores principales en la construcción de su destino vital: el derecho a la autodeterminación individual) y 2. una apuesta decidida por una gestión orientada a las personas con discapacidad intelectual y a sus familias, ambos como clientes finales, y basada además en la calidad total.

La profunda reflexión que se realizó y la toma de conciencia creada sirvió de base para la elaboración de un plan estratégico que, orientado por los valores consensuados en ese debate y que previamente se han comentado, permitiera cumplir la misión también consensuada de mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y la de sus familias, para así avanzar en alcanzar la visión del movimiento asociativo de lograr ser un conjunto unido de organizaciones sociales cualificadas. A partir de la aprobación de este plan estratégico se pusieron en marcha múltiples mecanismos organizativos para su desarrollo. Uno de ellos generó, con la participación de diferentes personas del movimiento asociativo, el Plan de Calidad FEAPS. Fue en este momento cuando se asumió que la calidad FEAPS era la unión compleja de la calidad total de las organizaciones para lograr la calidad de vida de las personas; es decir, calidad FEAPS no se entiende si se abordan por separado los procesos de gestión y los procesos de prestación de apoyo a las personas para que logren una vida digna en un entorno justo.

La elaboración de los Manuales de Buena Práctica FEAPS<sup>iv</sup> fueron fruto del mandato del Plan de Calidad de construir herramientas para ayudar a las organizaciones en su camino por la mejora continua. Una decisión básica fue que las personas que participaran en la elaboración debían ser personas expertas de dentro del colectivo, no recurriendo por tanto a una estrategia de encargo externo. Se partía también de la certeza de que el nivel de conocimiento interno era muy elevado aunque realmente también era un conocimiento disperso y muy variado. Se reunió tras un proceso de selección a un grupo numeroso de personas (generalmente profesionales, pero también familiares) de diferentes organizaciones de FEAPS a los que se les impartió un curso intensivo de formación sobre las características de un Manual de buena práctica (qué es, qué le diferencia de un código de buena práctica, qué sentido tiene, qué ejemplos en sectores cercanos o en otros entornos existen...) y sobre el plan de calidad aprobado. Su trabajo consistía en generar desde su experiencia orientaciones y buenas prácticas que, siendo significativas para el desarrollo de las diferentes áreas de habilidad adaptativa propuestas por el modelo de la AAMR de 1992 (comunicación, cuidado personal, habilidades sociales, autodirección, vida en el hogar, vida en comunidad, ocio, salud y seguridad, contenidos escolares, trabajo), fueran relevantes para impactar positivamente en el desarrollo de las dimensiones de calidad de vida del modelo asumido (bienestar físico, bienestar emocional, bienestar material, relaciones interpersonales, desarrollo personal, autodeterminación, inclusión social y derechos). Es decir cada buena práctica debía cumplir con ser significativa para aumentar la calidad de vida. Por otro lado, tras ese curso de formación, los grupos siguieron trabajando generando

otros capítulos del manual tales como la descripción de cada ámbito de servicio, orientaciones sobre el funcionamiento del mismo, derechos de los clientes... Otro grupo trabajaba simultáneamente en la creación de un capítulo sobre buenas prácticas en la gestión.

Resultado de todo ello fue que a mediados de 1999 se contaba con unos manuales en versión borrador, listos para ser debatidos por amplios sectores del movimiento asociativo, lo que culminó en un gran encuentro de trabajo en noviembre de ese mismo año en el que en seminarios paralelos se discutieron las propuestas de modificación y se determinó la versión final, versión que fue el fruto del debate y la participación de más de seiscientas personas .

Una vez aprobada la versión final se puso en marcha un proceso de edición que culminó aproximadamente un año después con la distribución a primeros de 2001 de los ocho manuales de buena práctica en todas las organizaciones. Actualmente los manuales se encuentran libremente disponibles (son materiales gratuitos y de libre distribución) en [www.feaps.org](http://www.feaps.org)

Otro proceso de amplia participación fue la elaboración del segundo plan estratégico. Durante el año 2001 se desarrolló un proceso ampliamente participado de valoración del primer plan estratégico. Ese proceso generó una serie de ponencias (una de ellas, la relativa a las necesidades de las personas y a la adaptación del entorno, estaba integrada por personas sin y con discapacidad intelectual) de reflexión y valoración sobre temas clave que, tras su difusión a todo el movimiento asociativo para propiciar la aportación de sugerencias y nuevas reflexiones y opiniones, se presentaron para su debate final en un gran encuentro en noviembre de ese mismo año en Sevilla.

Tras el debate de valoración del anterior plan y con las propuestas surgidas para ser las claves del siguiente, un equipo guía participado por representantes de todos los sectores generó un borrador del segundo plan estratégico que fue repartido y difundido para aportaciones y críticas antes de pasar a ser sancionado por la Asamblea General que lo aprobó en la primera mitad de 2002.

En ese mismo encuentro se presentó el borrador del código ético, creado también mediante la participación y el consenso, para que comenzara a debatirse, a valorarse, a criticarse... hasta hacer de él el código ético de todos (organizaciones, profesionales y familias) capaz de impulsar y generar sistemas de apoyo enfocados a lograr en cada persona con discapacidad intelectual vidas plenas en contextos justos. Actualmente el borrador de código ético está ya formalmente aprobado por la asamblea general.

#### La participación de las personas con discapacidad intelectual

Desde que se ha asumido el concepto de discapacidad intelectual y el modelo de calidad de vida ambos comentados, se ha abierto la puerta a la participación real de la persona con discapacidad intelectual haciendo real el ‘todo para la persona pero con la persona’ frente al previo ‘despotismo ilustrado’ de ‘todo para el deficiente pero sin el deficiente’. Personas con discapacidad intelectual presentan informes en las asambleas de FEAPS, a través de los grupos de autogestión (que hoy aglutinan a más de mil personas en toda España), forman parte de equipos guía (como en la revisión del I Plan Estratégico, en la participación para el código ético...) Un exponente muy preciso de esta participación y de su despliegue y

resultados es que fruto de su demanda sobre la terminología hasta entonces utilizada –retraso mental- se produjo un proceso de participación que dio como resultado la adopción del término de discapacidad intelectual y su incorporación en los estatutos de FEAPS modificando el nombre de la organización (Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual). Las personas con discapacidad intelectual habían reiterado, en general, su deseo de que se modificase la denominación ‘retraso mental’. La difusión de artículos sobre el tema sirvió de apoyo al debate y se acompañó de una encuesta que contestaron cerca de mil personas (a través de medios muy diversos, tales como la web o el envío a entidades, o los grupos de autogestión) con lo que en la Asamblea Extraordinaria de FEAPS se aprobó por unanimidad el cambio de denominación de retraso mental por el de discapacidad intelectual. A partir de ahí FEAPS cambió los estatutos y los adaptó a la nueva terminología y ya se emplea en todos los documentos de forma generalizada (Voces, página web, Siglo Cero...).

#### La participación de las familias

Al igual que en el caso de las personas con discapacidad intelectual la participación de las familias es esencial. Por un lado, está clara su implicación en su rol de directivos de las entidades cuando son elegidos democráticamente para esa función, pero en su propio rol familiar la participación es clave. Las familias forman parte de grupos y equipos guía (en todos los foros y congresos, asambleas, y acciones comentadas) pero además en el funcionamiento de los propios programas de apoyo a familias se produce esta inclusión de la



participación como elemento crítico de los mismos, y así se evidencia en las conclusiones del II Congreso de Familias FEAPS, celebrado en mayo en Extremadura<sup>v</sup> y que atrajo a mil personas (el propio congreso se diseñó con y para el protagonismo de las familias, frente a los tradicionales con formato ‘expertos que cuentan su ciencia a familias espectadores’): *“Las familias necesitamos el apoyo de los profesionales y éstos no pueden hacer bien su trabajo sin nosotros, en un marco en el que, desde nuestros respectivos papeles, mantengamos una relación de igualdad. Actitudes recíprocas de empatía y escucha, de respeto, de reconocimiento de esfuerzos y progresos, pueden crear el clima de confianza y aprendizaje mutuo necesarios, para ser realmente eficaces.”*

#### Otros órganos de participación

Otros equipos de participación generados en el proceso de desarrollo organizacional son el Equipo de Gerentes (el conjunto de todos los Gerentes de las Federaciones) y las UDS (Unidades de Desarrollo Sectorial), grupos de técnicos de diferentes zonas que de manera voluntaria y con el compromiso de sus entidades se reúnen y desarrollan acciones o productos técnicos bien por mandato de la Junta Directiva, bien por su implicación y relevancia en las estrategias diseñadas. Ambas estructuras tienen la réplica en el ámbito de las federaciones.

*Creación de redes para alimentar el compromiso y la receptividad: la red de consultoría y la red de calidad*

#### Red de Consultoría

La Red de Consultoría en Desarrollo Organizacional es un servicio disponible en las federaciones para ayudar a las entidades miembro a generar procesos de desarrollo que les permitan afrontar el cambio, la planificación estratégica... en definitiva para lograr ser organizaciones flexibles e inteligentes que aprenden de forma continua. Está configurada por diecisiete consultores pertenecientes en su inmensa mayoría al movimiento asociativo y que se han formado en la Universidad de Valladolid en un curso de nivel Experto y Master en Gestión de Procesos y Desarrollo Organizacional (Master que está ahora en una segunda edición para ampliar la red). Las entidades solicitan sus servicios para facilitar sus procesos de desarrollo organizacional (gestión del cambio, planificación estratégica...) El procedimiento de la gestión de las acciones de esta red está incluido en el sistema de calidad que está certificado recientemente mediante la norma ISO 9001:2000.

#### Red de Calidad

Desde finales de 2001 se puso en marcha un grupo compuesto por representantes de cada federación e implicados en el ámbito de la calidad. El objetivo principal de este grupo, la red de calidad FEAPS, es impulsar la calidad FEAPS en todas las organizaciones del movimiento asociativo. Especialmente cada integrante ha de impulsar la calidad FEAPS en su ámbito federativo. Gracias al convenio firmado con Obra Social de Caja Madrid, se pudo realizar la planificación, apoyo a la organización y ejecución del I Encuentro de Buenas Prácticas FEAPS. El lema de este encuentro celebrado en 2002 en

Santander, -“De la conciencia a la evidencia”- pretendía mostrar tanto al propio movimiento asociativo como a organizaciones externas y a la sociedad en general que el esfuerzo de FEAPS realizado durante estos últimos años, y el esfuerzo de muchas entidades apoyándolo, se estaba plasmando en hechos concretos de buenas prácticas en toda España. Además de ese reconocimiento externo de la calidad basada en hechos era un objetivo importante dar el merecido reconocimiento a las buenas prácticas presentadas y seleccionadas, de modo que las organizaciones vieran valorado su esfuerzo y además sirvieran de aliciente a otras. Entre los criterios que se siguieron para la valoración destacan el que sea una buena práctica instaurada ya en los procesos de la organización, que sea innovadora, que sea consecuencia de alianzas con otras organizaciones, que sea transferible a otras entidades y que suponga impacto en la mejora de la calidad de vida de las personas. El carácter de emulación (que pueda ser imitada por otros) es especialmente importante y, de hecho, a cada organización se le exigía el compromiso de aceptar propuestas razonadas de *benchmarking* (que podría traducirse por ‘aprender de los mejores’) por parte de otras organizaciones FEAPS en cuanto a la buena práctica seleccionada. El comité de valoración estuvo compuesto por personas del movimiento asociativo (representante de Junta Directiva, de la red de consultoría, de la red de calidad...) y por personas expertas externas al mismo. Se acaba de editar el libro<sup>vi</sup> de la colección FEAPS que lleva por título “Buenas Prácticas FEAPS: de la conciencia a la evidencia” y que se distribuye gratuitamente entre las entidades del movimiento asociativo y entre otras organizaciones interesadas.

La red de calidad está organizando el II Encuentro de Buenas Prácticas ‘Caminando hacia la Excelencia’ que tendrá lugar en Valencia, en abril de 2004, coincidiendo con la celebración del cuarenta aniversario de la fundación de FEAPS, acto que tuvo lugar también en esa misma ciudad. Para facilitar a las entidades la presentación de buenas prácticas, la red de calidad ha preparado un documento explicativo breve y claro acerca de qué es y qué no es una buena práctica FEAPS y cuáles son los elementos que caracterizan a una buena práctica. A ese documento se le acompaña otro especialmente dirigido a exponer el procedimiento que ha de seguirse para solicitar la valoración de cada buena práctica.

En este mismo encuentro se va a exponer gran parte del plan de evaluación de FEAPS, que incluye un estudio de indicadores del plan estratégico, el desarrollo de metodologías de evaluación de programas de FEAPS en colaboración con la UAM (Universidad Autónoma de Madrid), y una investigación encargada a la Universidad Ramón Llull cuyo producto son instrumentos de evaluación a aportar a las entidades de FEAPS para que puedan determinar el impacto de los diferentes servicios en la calidad de vida de las personas a las que ofrecen apoyo.

#### *Escuela de formación de dirigentes FEAPS en Forma*

Este programa pretende crear las condiciones y herramientas para ofrecer una formación adecuada a su función a las personas del movimiento asociativo que tienen responsabilidades directivas (miembros de Juntas Directivas, entre otros) El programa, subvencionado por Obra Social de Caja de Madrid, se está desarrollando guiado por un grupo de

trabajo formado por directivos, familiares y profesionales, todos ellos pertenecientes al movimiento asociativo, que establecen pautas y ofrecen su punto de vista y reflexiones sobre la adecuación de los pasos que se dan. La elaboración de los módulos formativos ha corrido a cargo de miembros del equipo técnico de la confederación y de personas colaboradoras del Club Gestión de Calidad. Se pretende dotar a las federaciones de equipos de formación de directivos. Para ello se estableció un proceso de formación de formadores. El grupo de formadores, más de sesenta personas, que impartirán los cursos a directivos en cada una de las federaciones recibieron previamente un curso sobre el programa a impartir. Dicho curso constaba de 72 horas de formación y los temas se agrupaban en tres grandes módulos de formación en los que se incluían aspectos clave tales como comprensión de la complejidad de las organizaciones, planificación estratégica, liderazgo, habilidades de dirección...

En definitiva, en FEAPS la calidad, como eje estratégico, está siendo desplegada en muy diversos frentes para avanzar con firmeza hacia la permanente mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias. Para terminar, bien puede servir de resumen la siguiente receta que integra todos los ingredientes necesarios para la calidad FEAPS:

*“Para un buen hacer, lo primero es frotar por dentro el caldero de su organización con un buen trozo de liderazgo, que impregne todo y que de sabor permanente; vierta un buen chorro de deseo y deje calentar a fuego lento cuidando que no se queme. El resto de trozo de liderazgo, junto con el*

*utilizado para frotar, póngalo dentro cuando esté a punto (el deseo habrá adquirido un bonito color dorado) y eche también en el caldero buenas piezas (todas ellas han de ser de la máxima calidad) de participación, trabajo en equipo y conocimiento, que habrán estado durante todo el tiempo adobadas con formación, ésta en cantidades generosas, con ilusión, muy picadita y fresca, y con un buen chorro de mimo de primera (el mimo tiene que estar prieto y con garra, nada de mimo blando y pegajoso). Dele vueltas con mucho cuidado al rehogo, probando cada poco cómo está, hasta que comience a fluir un aroma terso de satisfacción, mezclado con bienestar y con una pizca de orgullo. Previamente habrá hecho un caldo llevando a fuego lento la creatividad al punto de ebullición y en el que no habrán faltado buenas dosis de confianza, lealtad, flexibilidad, todo muy picadito y sazonado con humor, alegría y entusiasmo. Eche el caldo en el caldero y deje cocer suavemente en punto de borboteo.*

*En otro cacharro se habrán puesto al menos desde la noche anterior en el remojo de la conciencia y con abundancia las mejores piezas de la calidad de vida, esto es, el bienestar emocional, el bienestar físico, el bienestar material, el desarrollo personal, las relaciones interpersonales, la inclusión, la autodeterminación (ojo, que sea de la buena) y los derechos (los mejores, son los que se ven en la buena ciudadanía). En zonas en las que la conciencia sea dura, échese un buen pellizco de empatía para ablandarla.*

*Una vez los ingredientes bien impregnados de conciencia, se juntan con el guiso del caldero y para asegurar el buen sabor y el mejor resultado se cubren de ética extra (habrá sido criada en humanidad y*

*macerada en participación al menos durante un año). Se mantienen en un hervor todos los ingredientes y tras un leve reposo en la encimera de la reflexión se ofrece una buena ración con humildad y con amor a quien quiera degustarla, esperando ver en su gesto y en su vida el resultado de esta pequeña contribución. Con lo que se observe y con lo que se exprese se mejorará la receta para que cumpla mejor con su intención” Javier Tamarit, VOCES (nº 343, noviembre-diciembre 2003; [www.feaps.org](http://www.feaps.org))*

---

<sup>i</sup> Ver la norma y otros recursos dirigidos a la calidad en las ONG en [www.ongconcalidad.org](http://www.ongconcalidad.org)

<sup>ii</sup> En 2002 FEAPS ARAGON en colaboración con el Gobierno de Aragón concedió el premio que lleva el mismo nombre a los Manuales de Buena Práctica FEAPS

<sup>iii</sup> Esto se refleja claramente en el libro de los Profesores R. L. Schalock y M. A. Verdugo (2003): **Calidad de Vida: Manual para profesionales de la educación, salud y servicios sociales**. Madrid: Alianza

<sup>iv</sup> Editados con el patrocinio de Obra Social de Caja Madrid y Fundación ONCE

<sup>v</sup> En su versión presencial, porque previamente se había realizado por primera vez en España el Congreso Virtual que había dado como resultado a lo largo de un año tres sesiones simultáneas e interactivas por videoconferencia de tres grupos de familiares en tres federaciones diferentes.

<sup>vi</sup> Editado gracias al convenio de colaboración establecido con Obra Social de Caja de Madrid