

# Implantación del Sistema de Calidad en Asociación IZAN

---

## Presentación

Asociación IZAN a favor de la Infancia y la Juventud es una organización no lucrativa que nace en 1993 en Vitoria – Gasteiz. En 1999 recibe el reconocimiento de Entidad de Utilidad Pública. En la actualidad mantiene delegaciones en diversas Comunidades Autónomas del Estado.

Las actividades principales que desarrolla son:

- Gestión de Centros de día con niños/as y adolescentes en situación de riesgo
- Gestión de Hogares funcionales y socioeducativos
- Equipo de valoración psicosocial, personal y familiar
- Gestión de Talleres de Garantía Social
- Programas de Educación Familiar
- Programas de educación de calle
- Programa de Formación y Valoración en Adopción
- Área de Cooperación para el desarrollo

De manera permanente elabora y ejecuta programas según convenio con las siguientes organizaciones:

- Con Asociación IXURI la Escuela de Dinamizadores/as socioculturales HAIZEA, con titulación reconocida por el Gobierno Vasco.
- Con ISLADA S.L., programas de reinserción sociolaboral a través de las áreas de limpieza y pintura. Orientados a población en situación de dificultad, principalmente: inmigrantes, jóvenes, mujeres. Son 29 las personas trabajando en la actualidad.
- Con Congregación Hnos. Menesianos, programas de cooperación para el desarrollo.

Asociación IZAN engloba a un conjunto de 45 personas trabajando en las diversas áreas en tareas educativas, organizativas y directivas.

## Algunas ideas previas

Las organizaciones dedicadas a la ayuda a los demás están altamente comprometidas, tanto frente a los/las que reciben la ayuda, como frente a los/las que confían en ellas mediante sus aportaciones, por lo que ambos son merecedores de la mayor calidad en la atención prestada.

Toda organización basa su actuación en la satisfacción de sus clientes, pero en las organizaciones dedicadas a los demás, implica algo más que obtener los objetivos previstos o la obtención de buenos resultados, implican conseguir la satisfacción de los/las que reciben la ayuda (población beneficiaria), que es el objetivo último de estas organizaciones, de la Administración y de toda la sociedad.

***Calidad, ética y gestión* son los tres instrumentos en que debe basarse toda organización**

*Calidad, ética y gestión* son los tres instrumentos en que debe basarse toda organización dedicada a obtener un impacto social positivo. La población beneficiaria la podemos definir como el accionista de las actuaciones y actividades de las organizaciones dedicadas a la ayuda, ya que es a ellos y ellas a quienes se debe rendir cuentas de los trabajos realizados midiendo la satisfacción continua.

Entendíamos que el impacto social debía de medirse mediante indicadores que mostraran con total transparencia las actividades y acciones realizadas por nuestra organización. Entendíamos que todos nuestros propósitos no podían estar basados sólo en la voluntariedad, sino que además debían basarse en la calidad, credibilidad, honestidad, control y transparencia de todas y cada una de las acciones y actividades.

IZAN en la asunción de un compromiso con el respeto y cumplimiento de los Derechos Fundamentales, con la calidad, transparencia y credibilidad de sus acciones, define su visión, misión, política de calidad, controles de seguimiento, tanto en la captación de recursos como en la eficaz y correcta aplicación de los mismos.

La misión fundamental de nuestra organización, siempre lo ha sido, es la de gestionar y optimizar los recursos de la forma más eficiente destinando lo máximo posible de forma directa a los proyectos, programas y estrategias de ayuda e interés social.

La gestión de los recursos ha de basarse en la optimización de los indicadores mostrando los resultados obtenidos a través de objetivos previamente planificados. Tenemos indicadores establecidos para todos los procesos internos y externos, (en relación con los usuarios/as, con los clientes, con los procesos internos, etc.). Todo lo que se realiza en la asociación lo hace en referencia a un indicador y a un sistema de medición del mismo. No ha sido una tarea fácil, pero es muy necesaria. Luego la experiencia nos indica su validez o la necesidad de buscar otros nuevos.

La política de RR.HH. dentro de nuestra organización tiene una importancia relevante ya que debe aplicar una política tendente a crear un clima interno que genere confianza en el/la trabajador/a, conseguir que éste/a se sienta identificado/a con los trabajos que realiza, tomando conciencia de la importancia del éxito de los mismos, ya que el éxito de su trabajo se transforma en bienestar social.

La política de calidad y gestión ética, próximo objetivo de Izan para implantar en su organización de una forma sistemática basada en la Norma SA 8000, se basa en los principios de la Declaración Universal de Derechos Humanos. En ella se recogen las premisas en las que se fundamenta toda organización dedicada a fines sociales y que son el alcanzar la Dignidad, Libertad, Igualdad, Solidaridad, Justicia, Derecho al Trabajo, Derecho al Descanso, Derecho a un nivel de vida adecuado, Derecho a la Educación, Derecho a que se establezca un Orden Social Internacional en el que los Derechos y Libertades proclamadas en la declaración de los Derechos Fundamentales se hagan efectivos.

## Buscando la mejora continua

Asociación IZAN decidió en su día implantar un sistema de gestión basado en una norma internacional, como principio de mejora continua, y así unificar el criterio dentro de la organización y satisfacer tanto a clientes como usuarios/as.

La norma a que se hace referencia es: ISO 9000:00. La innegable importancia de esta norma se deriva, sustancialmente, del hecho de que representa una iniciativa pionera en el ámbito de los sistemas de gestión de la calidad; siendo ésta una norma que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente y usuarios/as mediante el cumplimiento de diversos requisitos.

La gran ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo enfatiza la importancia de:

- la comprensión y el cumplimiento de los requisitos
- la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
- la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso
- la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas

## Desarrollo e implantación

La metodología que ha desarrollado IZAN en su implantación comenzó en enero de 2001, y está basada en los siguientes pasos:

- A. Requisitos previos a la implantación
- B. Fase de preparación previa
- C. Comienzo del proceso

### A. Requisitos previos a la implantación

- Concienciar y familiarizar al equipo Directivo con los conceptos básicos. El objetivo de esta fase era lograr que el equipo directivo tome conciencia de la importancia de la gestión de la calidad y que conozca sus conceptos básicos y la forma en que se aplicará a toda la organización.

- Crear un Comité de Calidad para gestionar las tareas relacionadas con la calidad. El comité se constituyó con el objeto concreto de garantizar que la calidad sea tratada en las reuniones convocadas por dicho comité; con esto se eliminó el riesgo de que la calidad quedase apartada de las reuniones periódicas de la dirección y sirvió para influenciar de forma continua a los demás componentes a la hora de dar prioridad a la calidad frente al resto de asuntos y problemas cotidianos de la organización.

- Nombrar un coordinador. IZAN nombró a un coordinador para que mantuviera informado al Equipo Directivo, máxima autoridad de la organización. Las labores del coordinador se centraron en la búsqueda de personas capaces de implantar las distintas etapas del proyecto, se asignó la

responsabilidad de la redacción de los documentos a las personas encargadas de cada área. Resultó muy eficaz en el desarrollo de protocolos, instrucciones, procedimientos...

- **Movilización interna.** La Asociación estableció una *campaña de movilización* para instalar la voluntad de cambio. Esto supuso que las personas de la organización quedaran convencidas de trabajar de una manera nueva, tanto por su propio beneficio como por el de los usuarios/as y clientes. Como resultado de esta movilización se consiguió despertar en todos los miembros de la organización un deseo profundo de toma de iniciativas en el plazo más breve posible de tiempo.

## **B. Fase de preparación previa**

- **Revisión de los criterios establecidos en la organización:** diagnóstico de la calidad. Se establecieron procedimientos que abarcaron diversas dimensiones: la externa (clientes y usuarios/as) y la interna (personas y procesos). Se definieron los ámbitos de la calidad. La organización ha desarrollado una serie de herramientas para el diagnóstico, aplicando y modificando las existentes en las normas ISO 9000, encuestas de opinión de la satisfacción del cliente y del personal, técnicas de análisis y desglose de procesos... De esta manera se ha realizado la identificación de las actividades y procesos y la integración de elementos que faltaban, consiguiendo así un proceso organizacional coherente y eficaz.

- **Establecimiento de un programa de formación.** Se desarrolló un programa de formación que abarca a todas las personas de la empresa, este programa ha contribuido a que cada persona pueda alcanzar, mantener al día y mejorar la calidad de su aportación a los objetivos globales de IZAN.

- **Establecimiento de una estructura organizacional,** con funciones y responsabilidades en base a los objetivos y metas de Asociación IZAN. Se aprovecha el potencial de cada una de las personas de la organización, su conocimiento se comparte de manera eficaz ofreciendo la oportunidad para las personas de aprender y desarrollar nuevas capacidades, y se distribuyen responsabilidades, lo cual fomenta la implicación de todos, así como una máxima participación, actitud positiva y motivación. La estructura organizativa tiende a ensancharse, los escalafones entre la base y la cúspide son menos y se permite un funcionamiento cruzado, así la organización se enriquece de los distintos proyectos que se llevan a cabo.

### C. Comienzo del proceso

Se comenzó implantando el proceso en Hogares y Centros de día de protección de menores, para posteriormente ir ampliando de modo gradual el sistema de calidad a todos los servicios de la Asociación: Valoración psicosocial, Educación de calle, Educación familiar, IZAN Cooperación, Talleres de Garantía Social, Adopción...

## Proceso de certificación

Una vez desarrollado el proceso de implantación del sistema de Gestión de Calidad en IZAN, se ha decidido proceder tanto al reconocimiento de su organización como al proceso de certificación por parte de un organismo externo, elegido por la organización:

AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación.

El Real Decreto 2200 de 1995 es la disposición legislativa que establece los requisitos que deben cumplir, y las obligaciones a que están sometidos, todos los organismos y entidades que conforman la infraestructura de la calidad y la seguridad.

En lo relativo a la normalización reconoce a AENOR como el organismo de normalización nacional y, por tanto, el representante de España en los organismos de normalización, tanto en el ámbito mundial como europeo.

La norma utilizada como referencia en el desarrollo del sistema de Gestión de Calidad de IZAN es un documento voluntario, y que ha sido elaborado por consenso y con la participación de todas las partes involucradas. Su contenido refleja perfectamente el punto de equilibrio entre los legítimos intereses de las tres partes fundamentales que actúan en un mercado libre: las entidades, los usuarios y la Administración.

La normalización ofrece importantes beneficios (como consecuencia de adaptar los servicios a los fines a los que se destinan), tanto a las organizaciones (mejora la gestión y el diseño...) a los/las consumidores/as (Establece niveles de calidad y seguridad) como a Administración (simplifica la elaboración de textos legales, establece políticas de la calidad, ayuda al desarrollo económico, agiliza el comercio...).

Por todo ello la dirección de IZAN, consciente de la existencia de un mercado, decide incluir *la calidad* como elemento fundamental y diferenciador en su dinámica de trabajo.

La obtención de la marca AENOR de empresa registrada, es una marca de conformidad con normas. Con ello se da a entender que el sistema de la empresa licenciataria, en este caso, Asociación IZAN, es objeto de las evaluaciones y controles establecidos en el sistema de certificación y que AENOR ha obtenido la adecuada confianza en su conformidad con el modelo de gestión de calidad definido en la Norma UNE EN ISO 9001:2000.

En qué consiste el proceso de certificación:

- Evaluación de la documentación de IZAN conforme a los requerimientos de la norma UNE EN ISO 9001:200, por AENOR. Esta primera fase se superó de una forma satisfactoria el día 6 de noviembre 2001. Las observaciones encontradas en la documentación fueron revisadas y corregidas.
- Visita previa por parte de AENOR a las instalaciones de IZAN. Esta segunda fase se realizó el 16 de noviembre 2001 y permitió mejorar el sistema de gestión una vez revisadas las observaciones encontradas por parte de los auditores de AENOR.
- Auditoría inicial, se realizó los días 18 y 19 de diciembre. Corregidas las desviaciones encontradas por parte de los auditores, permitió a IZAN conseguir el reconocimiento de empresa registrada.
- Auditoría final y Certificación del Proceso. En enero de 2002.

A finales del año 2001 se consiguió este reconocido prestigio para nuestra organización. Esto ocasionará que sea la primera entidad del Estado español en su sector, certificada con la norma UNE EN ISO 9001:2000.

## Beneficios para la asociación IZAN

El esfuerzo desarrollado se ha trasladado a beneficios para la organización entre los que se pueden citar:

- Se ha establecido y documentado un método de trabajo de servicio basado en la prevención de errores y accesible a todo el personal.
- Tener un sencillo pero exigente control sobre las actuaciones de nuestros/as usuarios/as.
- La formulación periódica de unos objetivos medibles que permitan obtener conclusiones reales y prácticas, orientándolas hacia líneas de actuación más efectivas.
- La revisión global del sistema nos permite adoptar un enfoque de *mejora continua*.
- Una comunicación, tanto interna como externa, más fluida, organizada y eficaz.
- Elaboración de un proyecto educativo, ambicioso e innovador.

## Visión a medio y largo plazo

La Asociación IZAN, con el fin de fomentar un enfoque de gestión que conduzca a una excelencia sostenida, tiende a orientar su actividad hacia ocho conceptos fundamentales de la excelencia:

- Orientación hacia los resultados
- Orientación hacia el cliente
- Liderazgo y coherencia en los objetivos
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social

## Conclusiones de la implantación del sistema de calidad en la asociación IZAN

• Todos y todas estamos comprometidos y comprometidas con la calidad del sistema.

Todos y todas estamos comprometidos y comprometidas con la calidad del sistema

• Nuestro objetivo en política de calidad es asegurar unos servicios y unos sistemas de trabajo que nos proporcionen la seguridad de que nuestros/as usuarios/as y clientes reciben servicios de la calidad esperada.

• Trabajamos para satisfacer las necesidades de todas las personas a las que estamos prestando nuestros servicios.

• Contamos con muy buenos profesionales y creamos un ambiente de trabajo que les permite desarrollarse lo máximo profesional y personalmente.

Trabajamos para satisfacer las necesidades de todas las personas a las que estamos prestando nuestros servicios

• Tenemos que hacer las cosas bien a la primera y adoptar la mejora continua como forma habitual de trabajo.

• Adoptamos la prevención de errores como sistema de calidad.

• Impartimos la formación continua adecuada como vía de implantación de la calidad.

• Hemos desarrollado un Servicio de Asesoría en Implantación del Sistema de Calidad para organizaciones no lucrativas, entidades sin ánimo de lucro y todas aquellas organizaciones que en el ámbito de lo social trabajan por aliviar el malestar de los hombres y mujeres de nuestra era. Esta nueva área de trabajo cuenta con personal altamente cualificado y los expresos reconocimientos de las Instituciones públicas correspondientes.

Juan M<sup>a</sup> Garitaonandia  
Iñigo Garitaonandia

Asociación IZAN a favor de la infancia y la juventud  
Edificio DEBA, c/Portal de Gamarra nº1, Oficina 203  
01013 Vitoria – Gasteiz  
Tel 945 27 16 61  
Fax 945 27 40 47  
E-mail: izanelkartea@jet.es