

# Documento Marco de Calidad



**Caritas**

Diocesana de  
Salamanca

Nº 0

# Documento Marco de Calidad



**Cáritas**  
Diocesana de  
Salamanca

**Edita:**

***Cáritas Diocesana  
de Salamanca***

C/ Monroy, 2  
37001 Salamanca  
[www.caritasalamanca.org](http://www.caritasalamanca.org)

Febrero 2010

**Preimpresión e impresión:**

Gráficas Lope. Salamanca  
[www.graficaslope.com](http://www.graficaslope.com)

**Depósito legal:**

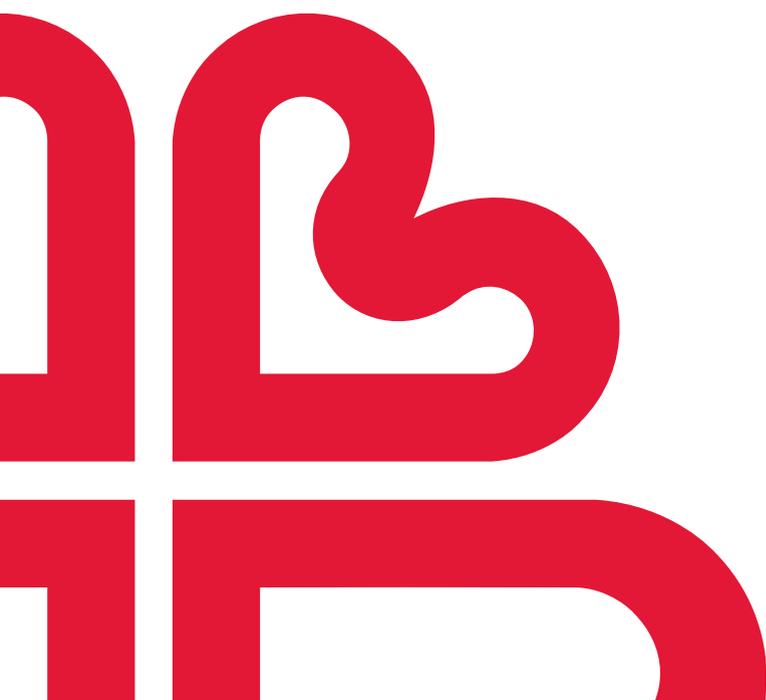
S. 219-2010

<b>[1] INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>[2] POR QUÉ HABLAR DE CALIDAD EN CÁRITAS</b> .....	13
<b>[3] PRINCIPIOS / FUNDAMENTOS A CONSIDERAR</b> Revisión contenidos trabajados en las reuniones de mes .....	17
<b>[4] ACTITUDES PARA LA CALIDAD</b> .....	23
<b>[5] ELEMENTOS QUE FACILITAN / DIFICULTAN UN TRABAJO DE CALIDAD</b> (R. M. en equipos) .....	27
<b>[6] UNA MIRADA DE FUTURO</b> .....	37
<b>[7] CONCLUSIONES Y AGRADECIMIENTOS</b> .....	43
<b>[8] BIBLIOGRAFÍA</b> .....	47
<b>[A] ANEXO</b> .....	51



[1]

# Introducción





# 1. INTRODUCCIÓN

Mucho se habla en nuestros días del término Calidad para definir algo o alguien como un conjunto inherente de propiedades que permiten juzgar su valor. Entre las distintas definiciones sobre lo que se entiende por calidad, quizá la más sencilla sea la de la ISO (International Organization for Standardization): **«Calidad es el grado en que las características de un producto o servicio cumplen los objetivos para los que fue creado»<sup>1</sup>.**

El concepto de «calidad» procede originariamente del ámbito industrial, más concretamente del armamentístico: las primeras normas de calidad fueron adoptadas por las industrias de armamento de EE.UU y Gran Bretaña, en la primera mitad del siglo XX<sup>2</sup>. Posteriormente Japón, forzado a conseguir una mayor competitividad tras la finalización de la 2ª guerra Mundial, impulsa nuevos conceptos (calidad total...). Se hizo un gran esfuerzo por crear instrumentos que ayudaran al control continuo del nivel de cumplimiento con estándares prefijados (como la Normas ISO y otras).

A finales de los 80, se extiende la aplicación de sistemas de calidad al ámbito público (Administraciones, pese a las resistencias iniciales) y a las **ONG**. Éstas al hilo de los profundos cambios sociales, han adquirido una proyección y reconocimiento crecientes, que llevan aparejadas una serie de **exigencias**<sup>3</sup>:

- Mejorar el trabajo
- Renovar las prioridades estratégicas (adecuación a nuevas necesidades)
- Modernizar la gestión.
- Transparencia
- Mayor comunicación con la sociedad.

<sup>1</sup> Para ampliación de todo este tema, ver DOCUMENTACIÓN SOCIAL nº 128: «La Calidad como imperativo en la Acción Social», Cáritas Española, Madrid, julio-septiembre 2002.

<sup>2</sup> Seguimos en este párrafo el artículo de SERRA, Albert, en DS nº 128, págs. 21-36.

<sup>3</sup> CANOVAS, Francisco, D.S. nº 128, págs. 71-72.



En definitiva, la búsqueda de calidad en las ONG debería responder a su **compromiso ético con los desfavorecidos, a los que reconocen así el derecho a ser tratados y atendidos en las mejores condiciones posibles**. La calidad no será posible si no descansa en un conjunto de valores compartidos; es decir, la ética es un pre-requisito de la calidad entendida en sentido avanzado.

Cualquier sistema de producción (incluida la producción de bienes y servicios sociales) tiene una exigencia básica: especificar claramente **qué necesidad** resuelve y **cómo** lo hace. De hecho, la principal causa de baja o nula calidad en este campo es la disparidad entre lo que se promete y lo que finalmente se ofrece.

Sin embargo, no se pueden aplicar miméticamente los mismos sistemas utilizados para asegurar la calidad en la industria a los servicios sociales; entre otras cosas, porque un elemento consustancial a estos últimos es la interacción personal constante, lo que conlleva la exigencia de **adaptación** a cada usuario y un razonable margen de libertad para los profesionales. El reto de «combinar estas dos exigencias (**oferta clara de servicios y flexibilidad**) de forma equilibrada – lleva a considerar que- la estrategia de calidad en el ámbito social se debe centrar en fijar las **bases conceptuales de referencia** y dejar en un segundo plano el arsenal instrumental que en ningún caso, debe configurarse como la pieza central del sistema»<sup>4</sup>. Es decir, hay que considerar los instrumentos (normas, certificados, acreditaciones....) como medios y nunca como fines.

## **PUNTOS BÁSICOS DE REFERENCIA DE LA CALIDAD**

- Orientado a satisfacer las necesidades del usuario o cliente.
- Mejora continua.
- El sistema en sí mismo.

Desarrollamos brevemente cada uno de ellos.

## Las necesidades

Parece obvio pero a veces se olvida que los Servicios están, ante todo, para dar respuesta a las necesidades de quienes acuden a ellos. Siguiendo el esquema de CEPUR, recordamos cuáles son esas necesidades y algunas respuestas que se necesitan:

NECESIDAD	RESPUESTAS NECESARIAS
<p><b>SUBSISTENCIA:</b> Aseo, comida, cobijo...</p>	<p>Servicios que ofrezcan estabilidad y las más integrados posible (evitando desplazamientos). Estancia sin límites prefijados. Cobertura de 24 horas, todo el año. No supeditados a ideología o presupuestos. Que tengan en cuenta el resto de necesidades.</p>
<p><b>PROTECCIÓN:</b> Cobijo, defensa jurídica, salud, servicios sociales.</p>	<p>Suficientes plazas públicas donde pernoctar o comer, donde pasar una convalecencia. Atención socio-sanitaria. Seguridad en la calle. Trato digno y respetuoso en todas las circunstancias. Presunción de inocencia. Privacidad de los datos e imágenes. Rentas mínimas. Prestaciones no contributivas, etc.</p>
<p><b>AFECTO:</b> Cuidar afectos, emociones, vinculación...</p>	<p>Espacios de encuentro, de privacidad, de intimidad. Favorecer la autoestima, los vínculos existentes (no separar de familias, parejas, mascotas). Servicios no segregados ni segregantes (evitar estigmatización). Respeto. Atención educativa.</p>
<p><b>ENTENDIMIENTO:</b> Opinar, proponer, conciencia crítica..</p>	<p>Normativa interna, clara y consensuada al máximo. Posibilitar reclamaciones, sugerencias...Facilitarles información completa y veraz de lo que les atañe (salud...). No suplir en las decisiones, trato como adultos. Pedir opinión. Cuidar tratamiento dignificado en M.C.S. etc.</p>
<p><b>PARTICIPACIÓN:</b> Derechos y deberes, responsabilizarse, proponer, elegir,...</p>	<p>Hacerles sujetos de su propio proceso, no meros objetos de asistencia. Abrir espacios de elección, de propuestas, de decisión. Distribuir responsabilidades. Alternativas al empleo tradicional. Reconocer su capacidad de aportación social más allá del empleo,...</p>



<b>OCIO:</b> Juegos, fiestas, relajación, fantasías...	Espacios y actividades de tipo lúdico, pero también oportunidades para el silencio, la contemplación, el «estar» sin más... Muy importante permitir propuestas y elecciones libres
<b>CREACIÓN:</b> Trabajar, inventar, construir, interpretar...	Vale lo dicho en Participación y Ocio. Facilitar ámbitos de producción y de retroalimentación. Propiciar todo el campo de la expresión personal (plástica, corporal, interpretativa, artística, artesana, manual...)
<b>IDENTIDAD:</b> Roles, reconocimiento, hábitos, símbolos, pertenencia....	Fomentar ámbitos de pertenencia, grupos de referencia (no romper vínculos). Reconocer las sub-culturas presentes y el derecho a los mundos propios de valores y creencias. Adaptar los servicios a las personas. Respeto a los ritmos y etapas madurativas. No etiquetar. Cuidar la no estigmatización. Valorar los logros (personales y colectivos)...
<b>LIBERTAD:</b> Elección, autonomía, tolerancia, arriesgarse...	Hacerles sentir sujetos de derechos y deberes. Trato como adultos. Ayudarles a sus derechos ciudadanos (utilización de espacios públicos, etc.) Vale lo dicho en Entendimiento, participación, Ocio, Identidad.

## ***La mejora continuada***

Es un reto que viene impuesto por los acelerados procesos de cambio (tecnológicos, sociales, institucionales...), tanto más complejo cuanto que el objetivo que se persigue (la inserción social de personas desfavorecidas), no es tarea fácil.

A partir de 1999, se han puesto en marcha diversas iniciativas<sup>5</sup>, cuyo objetivo es mejorar la calidad de los servicios que prestan las ONG; superando modelos tradicionales basados en el voluntarismo y el activismo. El reto es «avanzar hacia sistemas más eficientes, basados en la planificación, la profe-

<sup>5</sup> ISO 9001 y 9004, [www.ongconcalidad.org](http://www.ongconcalidad.org), grupo de trabajo en AENOR, etc.

sionalización, la orientación hacia los resultados, la transparencia y la satisfacción del cliente»<sup>6</sup>. La mejora continua supone no estar conformes con lo conseguido, no anclarse en modelos pasados, vivir en una tensión constante, dejándose interpelar por la realidad y por personas u organizaciones externas.

No podemos hablar de calidad sin puntos de referencia (los objetivos) que permitan evaluar con relación a algo. **No hay calidad sin objetivos**, pero en el ámbito social encontramos con frecuencia mucha preocupación por los resultados y no tanto por la fijación de objetivos. Todo deber ser planificado, hecho, evaluado y mejorado de forma continua siguiendo el llamado Ciclo Shewart<sup>7</sup>:

**PLANIFICAR - HACER - EVALUAR - MEJORAR.**

### *El sistema en sí mismo*

La Calidad no es una parte del proceso ni una cualidad más del servicio. Ha de ser consustancial a la identidad de las organizaciones y de sus servicios, por lo tanto no es algo fortuito, sino fruto de un proceso de trabajo, de un compromiso de la dirección, de la entidad y del personal.

Deben estar implicadas todas las estructuras<sup>8</sup>:

- *Políticas* (misión, estrategias, liderazgo, compromiso, ética...).
- *Técnicas* (capacidad de análisis, respuestas, propuestas, instrumentos, recursos...un «saber hacer» colectivo, estructurado y explícito).
- *Organizativas* (personas, estructuras, infraestructuras, procesos, relaciones, climas, circuitos, protocolos, productos...)

<sup>6</sup> F. CÁNOVAS SÁNCHEZ, D.S. nº 128, págs. 74-76.

<sup>7</sup> SHEWART, Walter, recogido por Serra, o.c., pág. 31.

<sup>8</sup> SERRA o.c.,pág. 30.



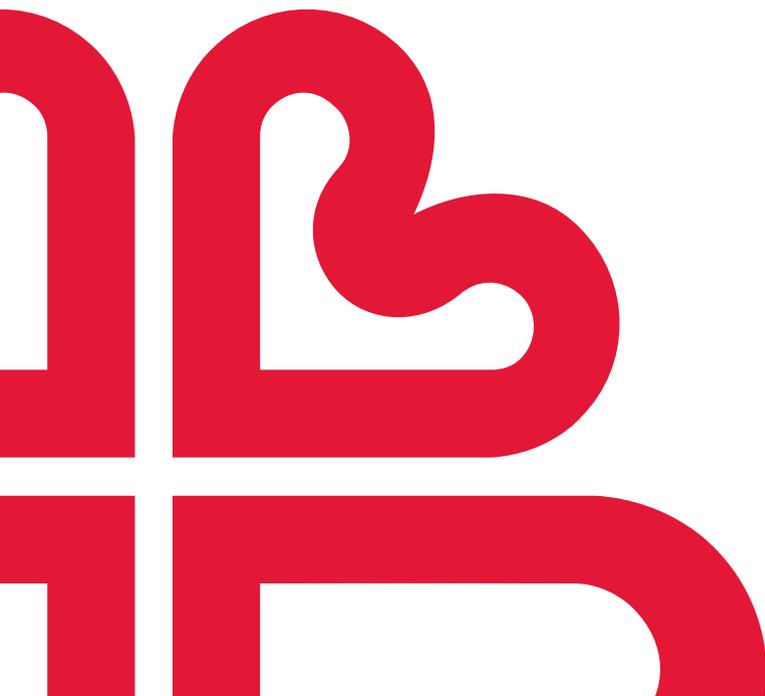
Cualquier organismo que apueste por la calidad tiene 4 retos:

- **motivar** a las personas y al grupo (satisfacer valores y necesidades personales);
- **dar respuesta** a los problemas técnicos (diseño adecuado del trabajo);
- **renovar** permanentemente la organización
- y **trazar el futuro**, gestionando con estrategias y no de manera puramente reactiva.



[2]

## Por qué hablar de calidad en Cáritas





## 2. POR QUÉ HABLAR DE CALIDAD EN CÁRITAS

En el curso 2008 la Comisión de Formación y Voluntariado de Cáritas Diocesana de Salamanca propuso como línea de trabajo para el espacio formativo de todos los trabajadores de la entidad en sus reuniones de mes, abordar el tema de la Calidad por varios motivos:

- Interés por abordar este concepto en nuestra entidad.
- Revisar el trabajo desde este prisma.
- Concepto que marcará en un futuro una premisa indispensable en el trabajo de las O.N.G.

En las reflexiones iniciales sobre el tema de la Calidad en Cáritas, vimos necesario partir de un núcleo sustancial en cuantas acciones enmarca la labor de la institución y sus correspondientes repercusiones, es decir, **su capital humano**.

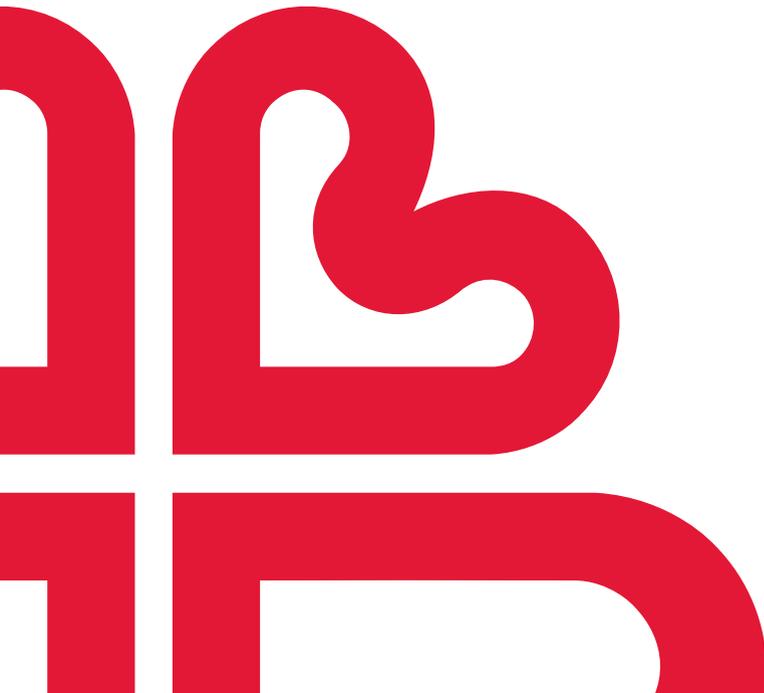
Entendiendo que sólo alcanzaremos cotas de calidad en nuestras acciones si partimos de lo más importante: **la calidad humana**, sabiendo que sólo así podremos intentar conseguir el auténtico camino hacia la excelencia. Camino que pasa por estas tres claves:

- 1ª **La persona**. Abrir las posibilidades de ser desde cada historia personal.
- 2ª **El tiempo**. No el nuestro, sino el que cada persona necesite. Es el ritmo de la personalización.
- 3ª **El Encuentro**, acompañando. Este es el elemento más relevante de la acción social de Cáritas. Acompañar no es simple compañía, sino compañía sincronizada que apuesta por el otro.



[3]

**Principios/Fundamentos  
a considerar**





### 3. PRINCIPIOS/FUNDAMENTOS A CONSIDERAR

Así lo apuntó Ana Abril en la primera sesión formativa: «...la calidad total no afecta sólo a los procesos, sino que implica a toda la organización, a todo su entorno y, muy especialmente, a todas sus personas». Esta Calidad humana lleva implícita la asunción de unos valores que inciden en las conductas y contribuyen a configurar una identidad común del agente que actúa en nombre de Cáritas. Algunos de estos valores son: la responsabilidad, el compromiso, la solidaridad, el acompañamiento, la participación. Valores en definitiva que marcan una coherencia entre los compromisos éticos y nuestro quehacer cotidiano y que nos ayudan a entender el mundo y sus problemas de una manera concreta para promover la transformación social que contribuya a superarlos. En palabras de Luis Narvarte: «...de nada sirve trabajar en lo social si no estás tocado por el corazón». Por tanto partiendo de estos pre-requisitos personales diseñamos la primera sesión formativa a cargo de Ana Abril (Servicios Generales Cáritas Española) bajo el título: «**La misión de Cáritas como garante de Calidad**» con los objetivos de repensar y recrear nuestra misión, identificar los retos claves de la intervención de calidad en nuestro día a día, compartir qué entendemos por calidad en Cáritas y proponer cauces de mejora en la opción por lo más pobres. En definitiva: compartir, proponer, aprender, avanzar...

En un segundo momento se trabajó el concepto de **Calidad en la Acción Social en clave antropológica** así como el **capital humano como vehículo de transformación social**. Las dos sesiones formativas corrieron a cargo de Luis Narvarte Fernández (Fundación Enmanuel Mounier) en las cuales enmarcó estos contenidos desde las propuestas filosóficas que ofrece el Personalismo Comunitario de Enmanuel Mounier. En ellas se destacaron aspectos tan relevantes que resumían las siguientes citas: «*En una entidad como Cáritas, el sello de Calidad es la guinda de un proceso que es el amor*» o «*El Perdón*



*es el mayor criterio de Calidad para equipos que trabajan juntos». O los criterios de Calidad basados en la Seguridad (amor incondicional) y la Sensibilidad (grito de los pobres) teniendo ante todo la actitud de la Disponibilidad.*

En un tercer momento reflexionamos junto a Víctor Renes (Servicios Generales de Cáritas Española) sobre **el Modelo de Acción Social de Cáritas**. Con él vimos los elementos y pilares sobre los cuales descansa este modelo, los cuales deben estar presentes en aquellas acciones significativas que desarrollemos: la persona como centro, el amor como motor, la iglesia como signo y la realidad como marco. Y todo esto para trabajar desde las potencialidades de las personas que nos llevará a la realización de acciones significativas las cuales serán cauce de la acción de la comunidad eclesial que desemboquen en acciones integrales. También en este encuentro pudimos trabajar aquellos rasgos más significativos de nuestra tarea como son: el acompañamiento, la integralidad de nuestras acciones así como la transversalidad de las mismas.

Un cuarto momento nos llevó a reflexionar junto a Daniel Jover aquellos **aspectos vivenciales que imprimen calidad** a nuestras acciones. Se habló de creatividad e innovación, de motivación, de la importancia del trabajo en redes sociales, de la calidad como un concepto o idea que está en un proceso continuo de elaboración, saber identificar las distintas partes de un conflicto como habilidad que interviene en una resolución de calidad o que sólo habrá calidad profesional en el momento que también haya calidad en la familia, la escuela, el trabajo, etc.

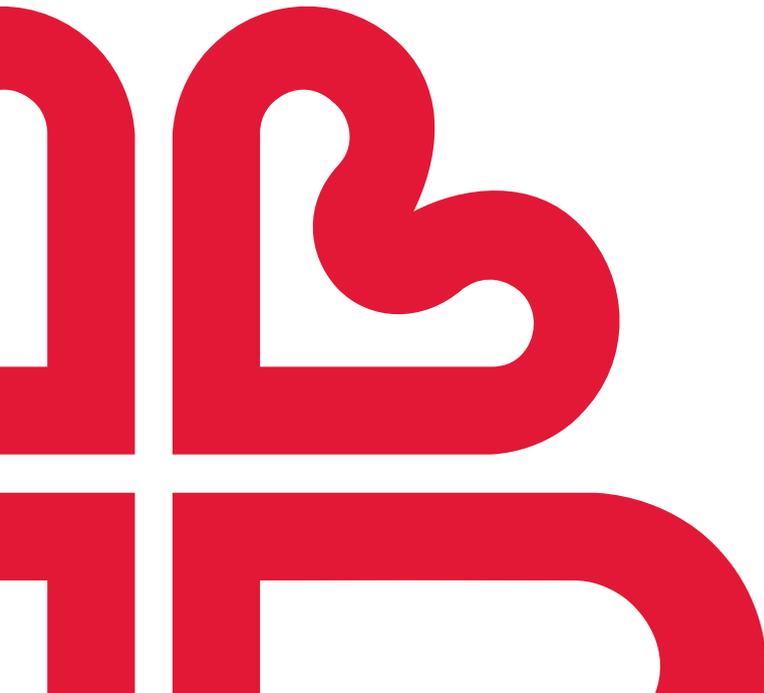
El broche final a estas reuniones de mes lo puso Joaquín García Roca en el mes de noviembre bajo el título **La calidad en la Acción Social**. En este encuentro se reflexionó sobre nuestro trabajo en los márgenes y la importancia de saber ver cuál es nuestro compromiso en la acción. Se habló también sobre la importancia de identificar los potenciales y las energías que permiten a los pueblos caminar. Y la perspectiva de la calidad desde una visión tridimensional que abarcase un modo de

sentir (aspectos emocionales y formativos que nos lleven a «*estar*» para «*comprender*» y todo esto para «*transformar*»), un modo de actuar (distinción del modelo social frente a la ingeniería social) y un modo de ser (que incida en hacer nacer el espacio moral de las profesiones morales). En este punto se habló de conceptos como la esperanza, la confianza, el tener objetivos vitales, etc, ilustrados bajo el ejemplo del «relato de un naufrago» de García Márquez como fábula que explicaría el origen de lo social).



[4]

**Actitudes para  
la calidad**





## 4. ACTITUDES PARA LA CALIDAD

La palabra Calidad inspira confianza a quien la escucha. Si hablamos de productos rápidamente contagian más garantías que aquellos que no vienen avalados por este sello. Sin lugar a duda la publicidad también influye para intentar elevar esta cualidad a los productos, pero sólo aquellos que en esencia gozan de esta garantía pueden asegurar una permanencia en el tiempo. Pero la mayor seguridad la obtenemos en nuestras relaciones personales, cuando nos relacionamos con personas de las que podemos decir que son personas con **calidad humana**. ¿Qué hace que una persona tenga asignada esta cualidad?. Sin demasiado margen de error, podríamos decir que convergen varios factores para ir configurando nuestra personalidad bajo este parámetro: aspectos educacionales, entender y compartir una serie de valores, asumir que el bienestar individual pasa por practicar el bienestar común, asumir los errores como bambalinas de futuros éxitos, encontrar resquicios de esperanza y vida donde predominan la tristeza y la fatalidad, infundir paz, alegría y amor. La Calidad, por tanto, en su origen se nutriría de una fusión de satisfacción y de humildad. Satisfacción por ser quienes somos y desarrollar el trabajo que desarrollamos («...*dichoso aquel que haciendo lo que debe, hace lo que quiere*») y humildad de reconocer que siempre se puede mejorar en lo que somos y en lo que hacemos.

El concepto de Calidad nos interpela constantemente, no nos permite estancarnos, es un concepto vivo y dinámico que construimos y reconstruimos de manera permanente, nos rompe esquemas que huyen de rutinas y monotonías y nos obliga a la creatividad y la innovación permanente. Como diría Antoine De Saint-Exupéry: «*Si queremos un mundo de paz y justicia debemos poner la inteligencia al servicio del amor*» y podríamos añadir: ... «*de manera permanente*» obteniendo así diversos valores que comparten una misma letra: la «C». Cabeza para poder practicar la inteligencia, Corazón para



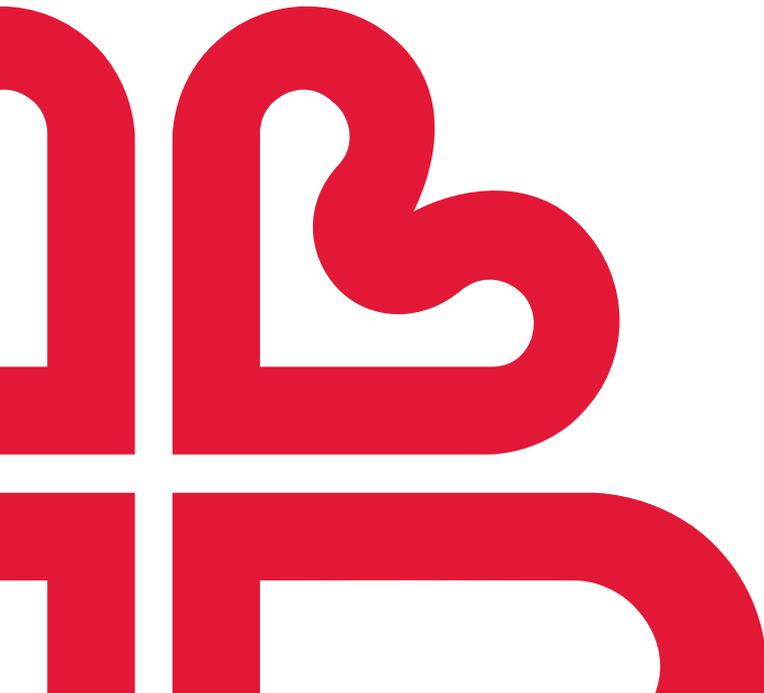
poder practicar el amor y Constancia para poder practicar de manera permanente.

Si pretendemos ser portadores de Calidad, debemos obrar en base a estos principios y ser referentes *o ablativos* en los que cada persona hace de su vida un proyecto de darse. La Calidad por tanto ni se compra ni se vende, más bien debe fluir por nuestro cuerpo de manera natural, sin catalizadores espurios que fuercen lo que no hay en esencia, la calidad debe formar parte de nuestra identidad, de nuestro ser, de nuestra genética.

Cuando actuamos bajo los parámetros de la calidad humana y en nombre de una institución como Caritas es la **pasión en nuestras acciones** las que deben marcar el camino a seguir y los resultados obtenidos. Otras actitudes hacen referencia a la **motivación** en la tarea para la cual es importante como nos apuntaba Joaquín García Roca *peregrinar hacia aquello que un día nos conmovió y nos hizo cambiar*, esas deben ser las fuentes de motivación de las que poder beber en momentos de deshidratación vital, cansancio y desmotivación. También es importante una actitud de **optimismo** en nuestra tarea, entendiéndolo éste como el valor que nos ayuda a enfrentar las dificultades con buen ánimo y perseverancia, descubriendo lo positivo que tienen las personas y las circunstancias, confiando en nuestras capacidades y posibilidades junto con la ayuda que podemos recibir del exterior. Y todo ello para dignificar la vida de los que sufren y poder transformar y revertir las injusticias sociales que provocan ese dolor. Por tanto la calidad es nuestro mejor recurso personal y una de las mejores actitudes que nos llevará a revisarnos para intentar ser mejores compañeros, mejores acompañantes, mejores amigos, mejores parejas, mejores profesionales, mejores vecinos, en definitiva, mejores personas como garantía de calidad en la construcción de un mundo más justo y solidario para todos. Si deseamos calidad en nuestro trabajo empecemos por la calidad humana, porque sólo así conseguiremos mayores cotas de eficacia y eficiencia en cuantas acciones pongamos en marcha.

[5]

**Elementos que  
facilitan/dificultan un  
trabajo de calidad**





## 5. ELEMENTOS QUE FACILITAN/ DIFICULTAN UN TRABAJO DE CALIDAD

### 5.1. ELEMENTOS FACILITADORES

Una fórmula que ayuda a avanzar bajo los parámetros que estamos abordando en este documento es la revisión de aquellos elementos que constituyen un aporte más al tema de la Calidad en cuantas acciones desarrollamos bien sea desde actitudes personales y/o grupales como a cuestiones más estructurales (bienes y servicios, instalaciones, organigramas, etc.). Este ejercicio supone reconocernos en los aciertos para seguir avanzando pero huyendo de estancamientos conformistas que nos hagan pensar que el logro ya ha sido conseguido, recuperando así la idea e importancia del recorrido, del camino y rutas a seguir; por tanto nuestros logros han de ser expresados en gerundio y no en infinitivo: caminando, mejorando, evaluando, reconociendo, avanzando, mejorando...las personas estamos en proceso de hacernos y la sociedad en proceso de hacerse, por tanto este es un proyecto que siempre estará inconcluso. Ir siendo personas en sociedad es articular adecuadamente el proceso de satisfacción de necesidades, de búsqueda de sentido y de participación en un nuevo modelo de desarrollo. Se trata de superar el predominio en exclusividad de lo material, en el que la calidad de vida tiene que ver con el valor y no con el precio de las cosas.

Muchas han sido las aportaciones recibidas desde las diferentes Áreas y en las cuales nos vamos reconociendo en un trabajo bien hecho, por tanto, deben seguir ayudándonos, iluminando y orientando hacia un modelo por el que debemos seguir apostando. Estas aportaciones han sido las siguientes:

**El capital Humano.** Sin duda alguna uno de los mayores referentes y valores de Cáritas, siendo la suma y el esfuerzo conjunto de cuantas personas actúan en aquellas acciones significativas que persiguen el bien integral del ser humano y, por



ello, también su promoción en los diversos ámbitos de su contexto y desarrollo vital. Capital humano que reconoce al otro (participante, técnico, voluntario) como hermano, como un ser integral, único e irrepetible, que posee potencialidades y capacidades.

**Formación.** La formación se plantea como una exigencia de calidad en la acción. Ante una realidad tan plural y compleja, Caritas siente la necesidad de una buena preparación técnica y espiritual para poder dar respuesta acertada a las diferentes necesidades sociales. Formación, por tanto, entendida como una forma de crecimiento, que nos permite profundizar en nuestras experiencias y acciones, y sobre todo, transformar nuestros conocimientos, habilidades y actitudes. De cada uno de nosotros depende seguir adquiriendo una formación continua y adaptada que sepa superar aquellos obstáculos que la dificultan: tiempo, implicación, energías, reorganización, etc.

**Acompañamiento personal de los procesos:** El acompañamiento se desarrolla en el proceso de promoción personal y social en los tres ámbitos del desarrollo humano integral: las necesidades, el sentido y la participación activa y responsable (el empoderamiento). Nuestra opción implica acompañar la satisfacción de las necesidades humanas en una dirección humanizadora. Para ello necesitamos comprender las necesidades humanas (*ver tabla pag.3*) en toda su hondura, sin confundirlas con los deseos. Acompañar es más estar que hacer, no puede suplir la acción del otro, pero tampoco es mera espera pasiva. Acompañar es seguir el hilo de la vida, sin pretender controlarlo todo, preverlo todo...y también es saber aprovechar lo no esperado. Acompañar es andar juntos un mismo camino. Con un punto de partida diverso, con unos sujetos asimétricos en sus condiciones vitales pero iguales en dignidad. Todas las personas son capaces de ser protagonistas de sus vidas y están llamadas a serlo de la historia. Acompañar es creer en ello y ayudar a ello.

**Cercanía y disponibilidad.** Estar abiertos y cercanos a las personas con las que trabajamos. Cercanía que implica capacidad de descendimiento, que implica interés, respeto y confianza. Implica humildad para poder desarrollar una buena relación de ayuda. Trabajar desde las claves de la relación de ayuda implica actuar desde la Empatía, la Autenticidad y la Aceptación incondicional. Nuestra acción es diálogo. No impone, propone. No hace, hace hacer. Es un camino emprendido conjuntamente que tiene por contenido el «ir siendo» personas en sociedad. Y también la disponibilidad es un elemento que identifica a los agentes de Cáritas. Siempre dispuestos a acudir donde se nos solicita para dar a conocer la realidad con la cual trabajamos, para visibilizar lo que no se quiere ver, para nombrar lo que no se quiere decir y para transmitir que el dolor y las injusticias tienen rostro, nombre y biografías personales. Ese es un compromiso que no entiende de horarios y para el cual debemos seguir adoptando esa actitud de disponibilidad que nos caracteriza.

**La acogida** como aceptación incondicional. Acogida que tiene que ver con calidez. Todos nosotros hemos experimentado en algún momento una acogida cálida y lo que ello supone. Te hace sentir bien, te hace sentir que tu persona y tu mensaje son importantes, son tenidos en cuenta y sobre todo son respetados. Una buena acogida tiene un papel fundamental en el posterior proceso de acompañamiento pues ésta sentará las bases de una relación cercana que construya desde la confianza y la profesionalidad.

**Las claves del amor y el perdón.** El amor es el origen de lo humano, tanto de lo comunitario como de lo individual. Si falta, tanto la sociedad como el individuo se deshumanizan. *«El amor recibido me equilibra y el amor donado me matura»*<sup>9</sup>. También recogemos de nuevo las frases de Luis Narvarte: *«En una entidad como Cáritas, el sello de Calidad es la*

<sup>9</sup> GEVAERT, Joseph. El problema del hombre. Ediciones Sígueme. Salamanca 1995.



*guinda de un proceso que es el amor» o «El Perdón es el mayor criterio de Calidad para equipos que trabajan juntos».*

**El trabajo prioritario por la persona en su globalidad.** Considerando a la persona como un sistema integral en el que no se puede actuar de manera inocua de cara al resto de las partes que conforman ese ser global. Persona con nombre propio y biografía personal que nos llama e ingiere a compartir su dolor con la intención de atajar sus causas, que nos invita a compartir sus sueños e ilusiones buscando cómplices que intervengan en este proceso, que nos designan acompañantes de este camino para orientar e interpretar las dificultades que este objetivo les depara. Desde Cáritas cuando apostamos por los participantes, usuarios, residentes, etc. lo hacemos desde la firme convicción de que fragilidad y el dolor se pueden revertir y que una vida mejor y más digna es un derecho que asiste a toda persona por el mero hecho de serlo.

**Trabajo en equipo.** El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El trabajo en equipo se basa en las «5 C»: Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante. Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante. Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa. Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal. Cada miembro trata de aportar lo mejor de si mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo. Compromiso: cada miembro se com-

promete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

**Estructuración de la tarea y Flexibilidad.** Toda acción debe estar estructurada y planificada de antemano. No debe responder a impulsos e improvisaciones pero en sus estructura tiene que tener cabida la adaptabilidad del momento, del contexto, del ritmo vital de las personas a las que van dirigidas las tareas. Esta adaptación camaleónica es fundamental para lograr mayores cotas de éxito en nuestras intervenciones, para lo cual nos exige ser observadores continuos y saber interpretar los signos que la sociedad nos presenta en cada momento y cómo estos signos inciden en las vidas de las personas con las que trabajamos. Para ello como ya apuntamos anteriormente la formación continua juega un papel primordial e ineludible.

**Propiciar espacios y estructuras de participación.** Esta participación es una de las piedras angulares y un reto de futuro sobre las cuales descansa cualquier proceso de calidad y es fundamental para todas las personas involucradas, como valor primordial para conseguir una mayor motivación y eficiencia en los servicios. Participar es construir conjuntamente, es asumir que todos los agentes implicados tienen algo que decir en los procesos que les atañen y permite establecer nuevas relaciones entre quienes suministran servicios y prestaciones de bienestar social y los que las reciben. Crear o recrear estos espacios de participación nos exige un cambio de mentalidad y de diseño en nuestras acciones intentando el mayor grado de participación posible. Dando responsabilidades y abriendo espacios que inviten a la elección. En definitiva, haciendo por y para las personas pero sobre todo haciendo con las personas.

**Animación de la Comunidad y trabajo en Red.** La animación de la Comunidad debe promover una acción sociocaritativa que sea liberadora y creadora de justicia social en la que se verifique el amor preferencial por los pobres. Esta articulación de lo comunitario Cáritas lo hace patente desde las parro-



quias, intentando que éstas sean un agente impulsor para que la comunidad cristiana asuma responsabilidades en el servicio a los pobres y promoviendo la acción sociocaritativa como una dimensión de la acción evangelizadora. Y trabajar en Red con otras instituciones que persigan desde la ética y la moral los mismos fines que nosotros perseguimos. Todos necesitamos de todos. Como muy bien nos apuntaba Joaquín G<sup>a</sup> Roca: *«Necesitamos de otros saberes que sepan moverse en la complejidad de lo social, en la insatisfacción, en la escucha, en el estar juntos»*.

### **La presencia gratuita y la cercanía sincera de los voluntarios.**

Presencia fundamental e insustituible en el trabajo que desarrollamos. El voluntariado adquiere un sentido y un protagonismo sustantivo que le hace estar presente en todas las dimensiones vistas anteriormente: es capital humano, tiene que ser formado, tiene que ser acompañado, tiene que ser acogido, tiene que trabajar en equipo, tiene que participar en la estructuración y planificación de los proyectos, tiene que ser agente que anime y sensibilice a la comunidad, etc. La cultura del voluntariado, en palabras de Joaquín García Roca, nace allí donde hay voluntad de cuidar. Este cuidado comporta activar las tres ecologías: el cuidado a uno mismo y a sus energías psíquicas (ecología mental), el cuidado a los demás (ecología social) y el cuidado a los demás seres (ecología medioambiental). Como propone Leonardo BOFF, la ética del cuidado es seguramente la más imperativa en los días actuales, dado el nivel de descuido y dejadez que planea como una amenaza sobre la biosfera y el destino humano<sup>10</sup>.

Estos son los activos que tenemos que seguir cuidando, protegiendo, cultivando. Activos que tenemos que seguir actuando en los márgenes de la pobreza y la exclusión social, en los lugares de muerte donde se niegan las posibilidades a las personas, donde se cercena la dignidad inalienable de lo humano, pero que también es lugar de resurrección, cuando al-

guien recupera su autenticidad humana. Esta es la tarea a la que somos llamados y en la que Cáritas sigue manifestando su más firme compromiso, el cual sitúa a la institución como uno de los referentes sociales más importantes en el trabajo con los últimos.

## 5.2. QUE DIFICULTAN

Es importante también identificar aquellos aspectos que impiden o dificultan la misión de Cáritas en nuestro quehacer cotidiano con el objetivo de permanecer alertas para intentar solucionar cuantos problemas se presenten. Esta revisión puede encontrar su momento puntual en las evaluaciones anuales y de manera constante en cuantas evaluaciones intermedias y/o continuas desarrollemos en las acciones e interacciones que llevemos a cabo.

Algunas de estas dificultades refieren a aspectos estructurales y organizativos. La estructura de Áreas debe proyectar mejor nuestro trabajo y mantener una coordinación permanente y fluida entre las mismas, asumiendo las distintas dinámicas de trabajo y organización que se producen en el interior de cada una de ellas. Del mismo modo debemos ir asumiendo e interiorizando la prioridad de la dimensión de área sobre la dimensión de proyecto/programa. También es importante mantener y potenciar los espacios y mecanismos de participación y agilizar los cauces de información para que llegue por los cauces adecuados en tiempo y en forma.

Otras dificultades nos debieran llevar a revisar nuestras actitudes personales para mantener alto nuestro nivel de participación y compromiso, de pasión en nuestra tarea, de creatividad e innovación en nuestro trabajo o evitar que el cansancio y la rutina contaminen nuestra intervención. También son importantes los cuidados necesarios que un equipo profesional debe desarrollar para optimizar al máximo su intervención y equilibrar el volumen y sobrecarga de tareas que dificulte y obstaculice la prioridad de las personas sobre las acciones. Otros aspectos a cuidar serían el respeto por el tra-

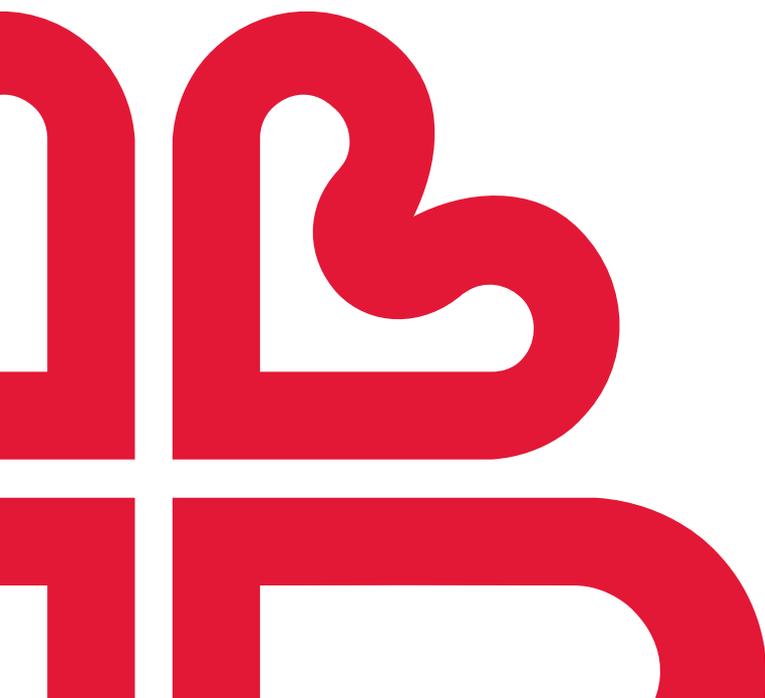


bajo de los compañeros, asumir nuestras limitaciones en las tareas, mejorar nuestra organización en el trabajo personal y evitar una excesiva permanencia en un mismo proyecto de trabajo.

Por último, debemos ser conscientes y partícipes en la necesidad de formación personal y grupal de manera permanente así como implicar y motivar al voluntariado en esta necesidad y propiciando un proyecto común de acompañamiento que acentúe, potencie y revitalice la necesaria complementariedad que debe darse entre profesionales y voluntarios para ser más eficaces y eficientes en cuantas tareas desarrollemos.

[6]

**Una mirada de futuro**





## 6. UNA MIRADA DE FUTURO

Para una institución como Cáritas que pretende introducir en su trabajo la nueva prioridad de la calidad y sus técnicas de aplicación hay que recordar que, al aproximarse a esta herramienta que se encuentra como en una «pista de despegue», le es necesario comprobar si se acerca a ella con los instrumentos indispensables. Estos serían:

- Existencia en sus componentes de una clara voluntad de contribuir a transformar la sociedad en el sentido de que sea más libre y justa para todos.
- Sus miembros participan de la convicción de que su trabajo debe profundizar la democracia, es decir, promover la participación.
- Ser conscientes de que los marcos de acción surgen en un país, pero su utilidad puede y debe proyectarse lo más ampliamente posible para una mejor contribución a la transformación social.
- La globalización es el marco, es la pista de despegue, en ella estamos, pero con nuestras convicciones y aspiraciones.
- Nuestra personalidad desea proyectarse y hay que aceptar que la primera cristalización de esta convicción debe producirse entre cada uno de los miembros de la ONG y entre ellos.
- La dureza de las condiciones climáticas –las dificultades del contexto político, económico, cultural y social -no puede sorprendernos. El vuelo significa riesgo, esfuerzo, tenacidad y capacidad de trabajo en equipo.

Con todos estos elementos nos vamos acercando al punto de despegue, es decir, cuando nos introducimos en el modelo que nos significará producir la calidad. En este contexto, algunas ONG ya han empezado a percibir una cierta presión para obtener un certificado de implantación de las normas internacionales de calidad ISO. La obtención de un certificado



de calidad de este tipo requiere la implantación de la Norma ISO 9001 y la certificación mediante auditoría externa realizada por una empresa acreditada por la ENAC (Entidad Nacional de Acreditación).

La Norma ISO 9001 proviene de la empresa privada y es excesivamente genérica, ya que es válida para cualquier tipo de organización. Eso hace que se adapte con dificultades al mundo de las ONG de servicios sociales. Por ello, tanto el proceso de implantación como el de certificación de la Norma ISO 9001 implican un esfuerzo y un coste que creemos demasiado elevado para la situación actual de la mayoría de ONG.

El modelo de Gestión del EFQM (European Foundation for Quality Management) cuenta con el aval de la Unión Europea y tiene entre sus principales elementos la mejora de la gestión, la financiación, la aplicación de las nuevas tecnologías y la transparencia. No obstante, al ser tan específica la gestión en el sector de los Servicios Sociales, sería interesante realizar una norma de calidad adaptada a las peculiaridades de las ONG de servicios sociales, comparable a las Normas ISO y con los elementos innovadores del modelo europeo de gestión de calidad.

Esta norma debería recoger los requisitos mínimos para que una ONG actúe orientada hacia la calidad, es decir, en base a unos valores y principios. Es esencialmente distinto concebir una Norma en torno a unos valores que no hacerlo. Universalizar la concepción de los cimientos culturales de los valores básicos de las ONG parece un prerrequisito de calidad para cimentar la elaboración de la propia Norma.

Esta Norma no sólo debe servir para adoptar una técnica o un conjunto de técnicas de mejora. La Norma debe servir: primero, para conseguir que las ONGs centren su actividad en torno a unos valores fundamentales, y, segundo, para poner en evidencia que aquéllas que no los compartan no estarían cumpliendo con los requisitos básicos de la Norma de Calidad. Estos principios y valores son, entre otros:

## a) ORIENTADOS HACIA LAS PERSONAS

- **La dignidad humana:** En todas las actividades de la organización se antepone la dignidad de sus usuarios/participantes finales y la de cualquier persona por encima de cualquier otro criterio por utilitaria que resulte.
- **La defensa de los derechos** presentes y futuros: La organizaciones que funcionan con calidad tienen el compromiso de defensa de los derechos fundamentales de los usuarios/participantes que le dan su razón de ser.
- **La Solidaridad:** Las ONG que se dedican a los servicios sociales y lo hacen con calidad impulsan la solidaridad interna y la solidaridad con otras organizaciones y colectivos.
- **La profesionalidad:** Entendida como la vocación por hacer bien el oficio al que se dedican los diferentes profesionales que trabajan en las Organizaciones No Gubernamentales.

## b) CENTRADOS EN LA ORGANIZACIÓN

- **La orientación al usuario/participante:** Toda actividad, proceso, esfuerzo o recurso empleados por la organización revalorizan la finalidad última de alcanzar la satisfacción de sus clientes.
- **La participación y descentralización:** No hay calidad sin participación. La calidad se construye entre todos, con el saber de todos: nadie reúne todo el saber. No hay compromiso sin participación. Y sin compromiso no puede haber calidad. Los recursos deben tender a gestionarse desde donde se crean. La descentralización da responsabilidad a las personas y responsabilidad es calidad.
- **La transparencia:** La transparencia es la razón de ser de la ONGs, la utilización de recursos públicos y privados y la responsabilidad de mantener la credibilidad ante todas las partes interesadas obliga a las organizaciones a ofrecer una total transparencia en su gestión.



- **La eficiencia:** Ante el ilimitado conjunto de necesidades y el limitado volumen de recursos, no se pueden alcanzar los objetivos a cualquier precio. La necesidad de marcar prioridades, ante la escasez de recursos, obliga a las ONGs a hacer una gestión eficiente que permita el más alto grado de eficacia con los recursos de los que se dispone.
- **La gestión de la globalidad** de la misión de la organización: Cualquier organización es un sistema, lo que implica que hay interdependencia entre sus partes o subsistemas. Lo que ocurra en cada una de ellas influye de manera, más o menos, decisiva en el resto. Por ello, la gestión total de la calidad implica buscar la mejora de todos los aspectos de los procesos clave de la organización para el cumplimiento de su misión.
- **La mejora continua** debe ser un valor intrínseco de toda organización. La idea de que hay que querer mejorar siempre, nos ayudará a afrontar los continuos retos del entorno y nuestra misión y a gestionar correctamente los cambios.

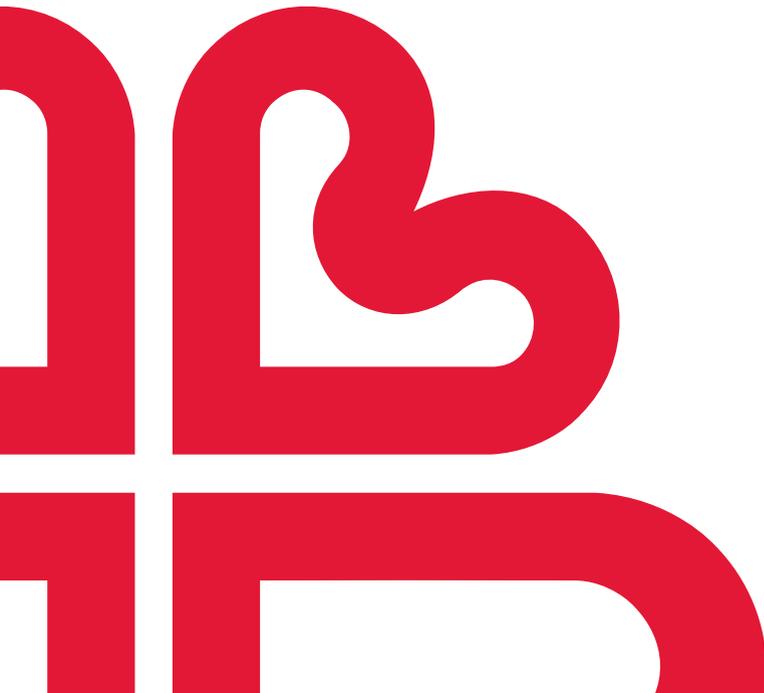
### c) ORIENTADOS HACIA LA SOCIEDAD

- **El compromiso democrático:** entendido como el compromiso de promover el diálogo democrático entre todos sus miembros y con todas las instituciones y empresas legalmente establecidas.
- **Implicación social:** las ONG no pueden quedarse pasivas ante la injusticia social y las dinámicas de exclusión de personas o colectivos sociales. Por ello se esfuerzan en buscar soluciones a los nuevos problemas que la sociedad genera.
- **Colaboración:** tanto con la administración pública como con la empresa privada, buscando nuevas vías de mejorar la sociedad.

Se puede ampliar esta información en:  
[www.ongconcalidad.org](http://www.ongconcalidad.org).

[7]

## Conclusiones y agradecimientos





## 7. CONCLUSIONES Y AGRADECIMIENTOS

La intención final de este documento marco ha sido recoger toda la información trabajada a lo largo del curso 2007/2008, definir los principios básicos y fundamentales en los que sustentar dicho marco de Calidad en Cáritas Diocesana de Salamanca y abrir una ventana al futuro en lo que al tema de certificación se refiere. Sin duda este planteamiento futuro de reconocimiento de organización con calidad, debiera formularse en un contexto confederal que sirviera de referente y apoyo a cuantas actividades encaminadas a esta certificación se pudieran poner en práctica.

Queremos agradecer a cada uno de vosotros vuestro trabajo personal y grupal, vuestra implicación en cuantas tareas y actividades nos han llevado a lo largo del curso a elaborar y definir nuestro propio criterio de Calidad en nuestra diocesana. Sin ese plus de esfuerzo y compromiso este documento carecería de sentido y validez.

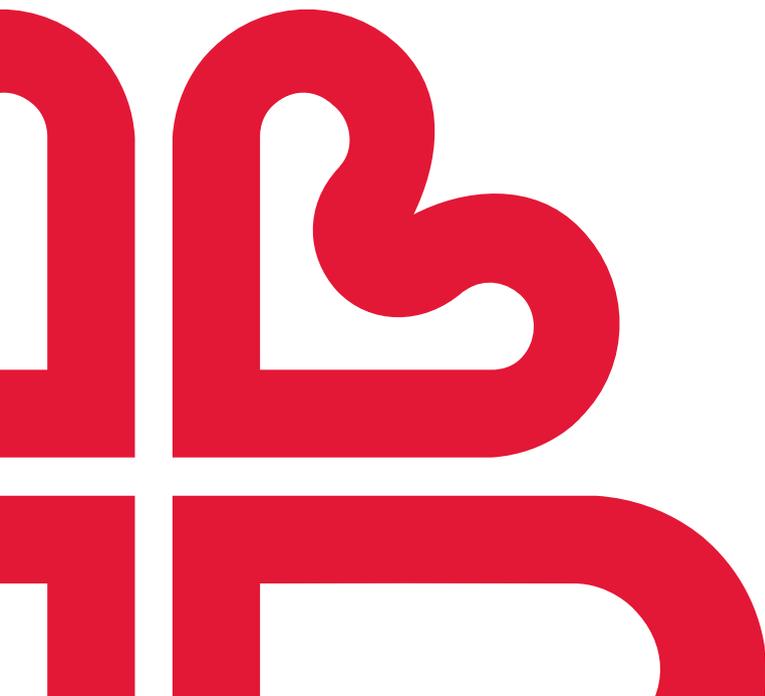
Agradecer también de manera muy especial a cuantos ponentes nos han acompañado e iluminado en esta tarea de entender y definir la calidad en nuestro trabajo. Gracias a Ana Abril, Luis Narvarte, Víctor Renes, Daniel Jover y Joaquín García Roca por vuestra disponibilidad, reflexiones y compromiso en estas sesiones de formación las cuales nos han ayudado a visualizar y comprender que la Calidad en las personas nos proporciona seguridad y confianza, Calidad en lo social es tener la certeza de que alguien confía en ti y Calidad en Cáritas es, además, su historia, su presente y el compromiso de luchar por un futuro sin injusticias sociales.

Por tanto, los cimientos sobre calidad en Cáritas Diocesana de Salamanca quedarían concluidos con la elaboración de este documento marco elaborado por la Comisión de Formación y Voluntariado en el mes de marzo de 2009.



[8]

## Bibliografía





## 8. BIBLIOGRAFÍA:

### DOCUMENTOS:

- Documento Identidad
- Documento Proyecto Común
- Documento M.A.S.

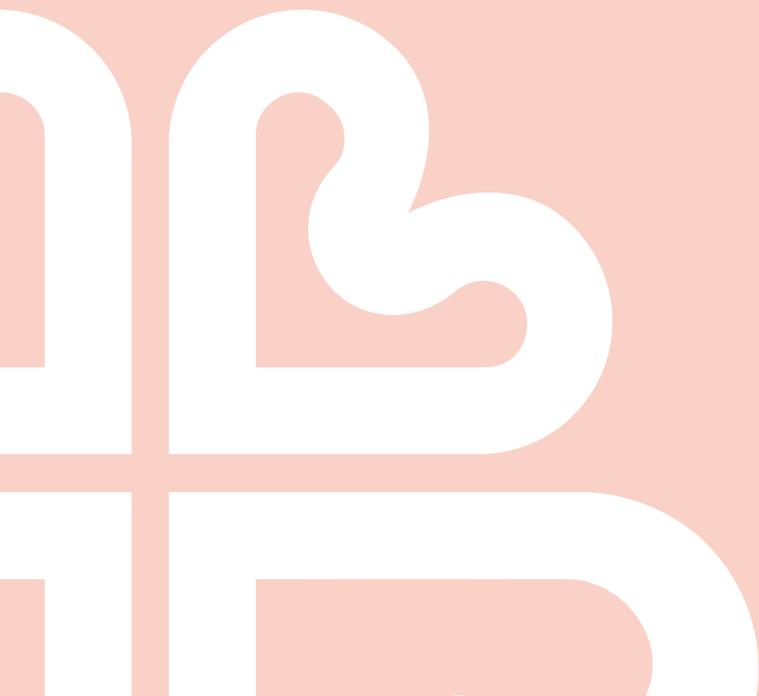
### PUBLICACIONES:

- «Repensar la intervención social» Col. Documentación Social.
- «Praxis de la esperanza», D. Jover, Editorial Icaria.
- «Calidad en la intervención social» Víctor Renes, Col. Doc. Social, nº 135.
- «La Acción Social. Cuadernos de formación nº 51». Linares
- Márquez de Prado, Esperanza. Pgs. 34-39.
- Fantova, Fernando «*La gestión de calidad y el papel del tercer sector en la política social*» Ponencia para el Congreso sobre Calidad, Tercer Sector y Política Social (Madrid, 12 y 13 de Diciembre de 2006).
- Fantova, Fernando «Hacia una gestión de Calidad en los procesos de intervención social». Documentación Social pgs. 179-196.
- Doménech, Rosa. «La Calidad, una prioridad para el trabajo de las O.N.G.» Documentación Social nº 128.(2002) pgs. 147-160.
- Renes, Víctor. «Criterios y objetivos para la calidad en la intervención social, en intervenciones ante la exclusión social. Documentación Social nº 135. (2004). Pgs.19-20.



[A]

**Anexo**





## DIEZ PROPUESTAS PARA LA CALIDAD DE CÁRITAS DIOCESANA DE SALAMANCA

1. La búsqueda de calidad en Cáritas debe responder a su **compromiso ético y evangélico** con los desfavorecidos, a los que reconoce el derecho a ser tratados y atendidos en las mejores condiciones.
2. La estrategia de calidad en Cáritas se debe centrar en fijar las bases conceptuales de referencia, entendiendo **los instrumentos como medios, nunca como fines**.
3. Cáritas tiene que apostar por **cuatro retos** para mejorar su intervención:
  - a) Motivar a las personas (satisfacer valores y necesidades)
  - b) Dar respuesta a los problemas técnicos (diseño adecuado del trabajo)
  - c) Renovar permanentemente la organización
  - d) Y trazar el futuro, gestionando con estrategias.
4. **La estructuración de la tarea y la flexibilidad:** Todo debe ser planificado, hecho, evaluado y mejorado de forma continua desde un análisis permanente de la realidad.
5. Sólo alcanzaremos cotas de calidad en nuestras acciones si partimos de lo más importante: la **calidad humana**, entendida desde estas claves:
  - **La persona.** Abrir las posibilidades de ser desde cada historia personal.
  - **El tiempo.** No el nuestro, sino el que cada persona necesite. Es el ritmo de la personalización.
  - **El Encuentro,** acompañando. Este es el elemento más relevante de la acción social de Cáritas. Acompañar no es simple compañía, sino compañía sincronizada que apuesta por el otro.
6. El trabajo desde la acogida, desde la cercanía y la disponibilidad, desde el trabajo por la persona en su globalidad,



desde la empatía, desde la aceptación incondicional, desde el amor, desde el perdón, desde el acompañamiento personal de los procesos y desde el trabajo en equipo han de ser el horizonte de nuestra intervención de Cáritas.

7. **La formación** se plantea como una exigencia de calidad en la acción. Ante una realidad tan plural y compleja, Cáritas siente la necesidad y promueve una buena preparación técnica y espiritual para poder dar una respuesta acertada a las diferentes necesidades sociales.
8. Desde Cáritas cuando apostamos por las personas lo hacemos desde la firme convicción de que la fragilidad y el dolor se pueden revertir y que **una vida mejor y más digna es un derecho** que asiste a toda persona por el mero hecho de serlo.
9. **La participación** como una de las piedras angulares y un reto de futuro sobre las cuales descansa cualquier proceso de calidad. Es fundamental para todas las personas involucradas como valor primordial para conseguir una mayor motivación y eficiencia en nuestra intervención.
10. **La sensibilización** es un compromiso irrenunciable para Cáritas, siendo una de las prioridades de la acción de Cáritas el cambiar las estructuras insolidarias e injustas desde **la denuncia transformadora**.







***Caritas***  
Diocesana de  
Salamanca

C/ Monroy, 2  
37001 Salamanca

[www.caritasalamanca.org](http://www.caritasalamanca.org)