

alimara

REVISTA DE TREBALL SOCIAL
NÚMERO 48 / SEGONA ÈPOCA / DESEMBRE 2001



**Consell
de Mallorca**

alimara

Núm. 48

Segona època, desembre 2001

Edita: Consell de Mallorca
Departament de Serveis Socials
General Riera, 67
07010 Palma
Tel: (971) 76 07 62
Fax: (971) 76 19 52

Equip editor: Jaume Mateu Martí
Catalina Garcia Garí

Portada: Sense títol
Miquel Clàr Oliver

Maquetació
i impressió: Esment, centre especial de treball d'Amadip

Dipòsit legal: PM-128-1987

ISSN: 1778-2166

Els articles d'aquesta revista expressen únicament l'opinió dels seus autors.

PALMA SEGLE XXI I LA MILLORA CONTÍNUA

Bernat Calafat, Fina Pons i Margalida Cladera,
Equip Directiu del Programa Palma Segle XXI

1. INTRODUCCIÓ I CONTEXTUALITZACIÓ

El *Programa Palma Segle XXI* és un servei de suport a la inserció laboral de persones amb discapacitat psíquica que es desenvolupa al municipi de Palma des de març de 1998. És un servei finançat per la Conselleria de Treball i Formació, el Fons Social Europeu i l'Ajuntament de Palma. És una acció d'orientació i suport a la inserció laboral per a persones amb dificultat d'accés al mercat laboral que està emmarcada en el Pacte Local d'Ocupació i Treball (PLOT) que l'Ajuntament de Palma ha signat amb els agents socials (CAEB, PIMEM, CCOO i UGT).

El Programa és desenvolupat per dues entitats associatives que tenen experiència en serveis formativolaborals des de 1988: AMADIP (Associació Balear de Persones amb Discapacitat Psíquica) i COORDINADORA (Federació Balear de Persones amb Discapacitat).

El Programa és cogestionat i codirigit per la Regidora d'Acció Social de l'Ajuntament de Palma, AMADIP i COORDINADORA. La col·laboració per a l'execució del programa està formalitzada a través d'un conveni de col·laboració.

La finalitat del programa és assolir la plena integració laboral de les persones amb discapacitat psíquica de Palma, que siguin majors de 16 anys, i al mateix temps estiguin motivades per a la formació o per a la feina. La inserció laboral és a empreses del mercat laboral de la ciutat o dels municipis limítrofs. Inserció que suposa: mantenir els llocs de feina de persones que el tenen temporal o inestable; la promoció laboral de les persones que tenen un contracte indefinit, la recerca de llocs de feina per a persones que actualment no en tenen o que no han treballat mai.

El que caracteritza el *Programa Palma Segle XXI* és:

- La gestió entre l'administració local i dues entitats del sector.
- Està emmarcat dins iniciatives de treball i d'acció social.
- La personalització de l'atenció (s'elabora un pla individualitzat a partir de les preferències, il·lusions i capacitats de cada persona).
- S'usa la metodologia de treball amb suport
- La implantació d'un procés de millora contínua i de qualitat.

Precisament aquesta darrera característica és la que s'explicitarà i detallarà al llarg d'aquest article. Abans, però, de manera molt breu, dimensionarem els principals resultats obtinguts al llarg del 2001:

- S'ha atès a 114 persones que són majoritàriament menors de 27 anys (un 54%).
- S'han signat 102 contractes de treball a 45 empreses.
- 83 persones han ocupat un lloc de feina.
- S'ha anat augmentat la consolidació del lloc de feina. Actualment ja hi ha 35 persones amb contracte indefinit i fix discontinu.

2. FONAMENTACIÓ DEL PROCÉS DE MILLORA CONTÍNUA

La millora contínua, en el procés de prestació del *Programa Palma Segle XXI*, es troba emmarcada en una cultura del treball que persegueix la qualitat. Allò que, en paraules planeres, seria el gust de fer les coses ben fetes. Així, aquest programa ha implantat un sistema que tendeix a la qualitat, tant en la gestió com en l'atenció, i que des de fa quatre anys manté un procés d'introducció progressiva d'accions de millora.

S'entén per millora contínua el senzill fet de sempre identificar aspectes —petits o grans— que es converteixen en un repte o en una fita a assolir en un temps determinat. Es tracta d'una actitud en el treball —ja sigui d'atenció o de gestió directa— que es caracteritza per la seva autocrítica sobre la pròpia feina: identificar els punts forts i les capacitats, els punts febles o dificultats i decidir quins aspectes cal perfeccionar en el futur. Per tant, la millora contínua correspon a una concepció de la cultura del treball que pretén fer sempre les coses un poc millor, sobretot amb la finalitat de satisfer les peticions i necessitats de les persones amb alguna discapacitat.

El procés de millora contínua del *Programa Palma Segle XXI* es caracteritza per disposar d'una avaluació externa, per la participació de tots els implicats en l'acció del programa, per la planificació participativa i, també, per la predisposició dels professionals.

L'avaluació externa, garantia de l'objectivitat i incentiu a la millora

Des del 1998, el *Programa Palma Segle XXI* disposa d'un equip extern que fa una avaluació del programa. Aquest equip està format per professors i professionals de la Universidad de Oviedo, experts en l'avaluació de programes socials i responsables de l'elaboració de la *Guia de Estándares* de l'IMSERSO.

Els avaluadors externs han permès al Programa:

- Una major objectivitat en el procés d'autoavaluació, ja que s'ha contrastat amb agents no implicats.
- Una major objectivitat per recollir el grau de satisfacció dels professionals que fan l'atenció directa, dels empresaris, de les persones amb discapacitat, dels familiars i d'altres participants als panells d'aportacions.
- La possibilitat de contrastar el Programa amb sistemes avalats i estandarditzats: *Guia de Estándares* i model de qualitat EFQM.
- La identificació de la fortalesa i de les capacitats, de les debilitats i de les dificultats.
- La identificació de les propostes de millora i les recomanacions prioritàries a introduir.

- Disposar d'un espai per reflexionar sobre el funcionament del propi Programa.
- L'elaboració de qüestions crítiques que, des de la quotidianitat, són difícils de plantejar.

La participació de les persones implicades en el programa aporta una visió més global

Una altra de les característiques més definitòries del procés de millora contínua és la participació de tots els implicats en les accions del Programa, aportant així una visió global.

Any rere any, han participat donant les seves opinions i suggeriments:

- Les persones amb alguna discapacitat psíquica beneficiàries centrals del Programa; tant les que es troben treballant en una empresa com les que estan en recerca. Les seves opinions són cabdals per introduir senzilles idees que suposen un perfeccionament en la qualitat de l'atenció que reben.
- Els pares o familiars, que transmeten les seves inquietuds de futur i propostes ben senzilles que permeten millorar l'atenció.
- Els empresaris i/o companys de feina que són els que faciliten les oportunitats d'inserció. Les seves aportacions i suggeriments permeten —als professionals del Programa— entendre millor el món de l'empresa i perfeccionar la seva atenció.
- Els professionals que fan l'atenció directa, tant a la persona com a l'empresa. Els preparadors laborals són el punt clau i puntal de l'èxit de la inserció.
- Els professionals que fan la gestió del Programa: la coordinadora-orientadora de les dues entitats i el director tècnic municipal.
- Els gerents d'ambdues entitats i el responsable directiu de la Regidoria d'Acció Social de l'Ajuntament de Palma ja que, en la millora d'un petit programa, cal tenir present la gestió administrativa, econòmica, financera i de personal.
- Els caps dels Centres Municipals de Serveis Socials que són els que fan l'atenció social i comunitària de les persones que ho precisen en el seu pla o itinerari d'inserció laboral. Cal destacar que aquesta opinió s'ha introduït en les darreres avaluacions després de considerar la importància de la seva opinió.

A cadascun d'aquests participants en el Programa —ja sigui de forma directa o indirecta— se li demana que emeti les seves opinions i suggeriments de millora de diferents formes: enquestes, estudis de cas, panells grupals d'opinió... La integració de les seves aportacions contribueix a un procés d'avaluació del Programa més complex però, també, més enriquidor. D'aquesta manera es proporciona una visió més global dels seus resultats i, sobretot, permet identificar, cada any, els principals aspectes que cal polir i perfeccionar.

La planificació participativa permet implementar de forma activa les principals millores

Actualment tots els professionals fan, per una banda, l'avaluació general de resultats i funcionament i, per l'altra, —la més important— plantegen els reptes de millora que s'han d'assolir en el proper any i els indicadors de resultats.

La planificació anual és participativa ja que, entre tots els participants, s'identifiquen les millores i els compromisos a implementar, tant els que afecten als gestors com als preparadors laborals. Posteriorment, i de forma periòdica, es revisa el grau de compliment i d'assoliment (tant de resultats com de millores a introduir) i s'acorden els aspectes on cal concentrar els majors esforços.

El model de planificació es basa, per tant, en el fet que els compromisos són decidits per tot l'equip del Programa, vinculant així tothom.

La predisposició i actitud dels professionals com a factors claus de la millora contínua

El puntal bàsic del *Programa Palma Segle XXI* —i del seu procés de millora contínua— és, sens dubte, l'alta predisposició, l'alta implicació i la bona actitud de millorar dels professionals que l'executen; sobretot dels preparadors laborals. Les actituds i predisposicions són un element molt difícilment objectivable i quantificable, però no per això no s'han d'abordar plenament.

Si el Programa ha anat millorant —tant en el seu procés d'atenció a les persones i empreses com en el seu procés de gestió— és degut a la bona acollida i actitud de tots els professionals. Cadascun dels professionals ha cregut en el procés i s'hi ha implicat molt. Un dels motius podria ser que la millora contínua permet, d'una banda, altes dosis de creativitat i d'inventiva i, de l'altra, objectiva els resultats de les millores —encara que petites— que s'hagin decidit i compromès.

3. METODOLOGIA

Com ja s'ha esmentat abans, des de l'inici del *Programa Palma Segle XXI* es va considerar prioritari establir un sistema d'avaluació interna on hi participàs tot l'equip del Programa i una avaluació externa que pogués assenyalar els punts més febles. Punts que per la pròpia inèrcia del dia a dia tal vegada haguéssim pogut passar per alt. Així, ambdues avaluacions són el fonament del procés de millora contínua implantat

Avaluació Interna

Per a l'avaluació interna es van definir dos moments crítics on es considerà que calia la participació de tots els professionals del Programa: a l'inici i a la meitat.

La *Jornada d'Inici* es fa per tal de planificar els objectius i prioritzar les accions a dur a terme; sempre tenint com a referent l'impacte en els resultats desitjats en clients, usuaris, famílies i empresaris.

Els instruments utilitzats en la planificació d'objectius són: els resultats de l'any anterior, l'informe de l'avaluació externa on hi ha suggerències de millora i una anàlisi DAFO que fan tots els professionals del Programa. A partir d'aquí es

planifiquen i temporalitzen les accions, i es concreten els responsables de dur-les a terme.

La *Jornada a Mig Camí* es realitza per fer un seguiment de com es van assolint els objectius planificats. Novament es reuneix tot l'equip de professionals per valorar, a la meitat del període, la situació general del Programa, fer una anàlisi dels resultats i replantejar, recordar i prioritzar les accions en les quals s'havien compromès. Aquesta jornada es denomina «*A mig camí*» per les connotacions referides a la trajectòria que queda per introduir millores i assolir els resultats de la inserció laboral.

Avaluació Externa

Quant a l'avaluació externa cal destacar que l'any 1998, quan es va iniciar aquest procés— ja s'incorporà la millora continua.

En el període 1998-99 l'avaluació externa del Programa es va basar en la *Guia de Estàndars* elaborada per la Universidad de Oviedo i es va valorar l'impacte del Programa en els clients. Es varen fer grups —dirigits pels avaluadors d'Oviedo— d'usuaris, famílies i empresaris participants en el Programa. Igualment es varen fer enquestes per valorar la satisfacció d'usuaris, famílies, empresaris i professionals, és a dir tots els implicats en el procés de millora del Programa.

En el 2000 es va fer una revisió de la *Guia de Estàndars* i es dugueren a terme grups enfocats i enquestes de satisfacció. En aquesta ocasió es va incorporar també el model de qualitat per excel·lència EFQM per a l'autoavaluació, adaptant els indicadors al *Programa Palma Segle XXI*.

En el 2001 s'ha continuat amb l'autoavaluació, segons el model EFQM, i s'ha introduït un nou procés en l'avaluació: l'anàlisi de casos amb la participació de tots els implicats. Es van seleccionar 7 usuaris a l'atzar per valorar la seva satisfacció i per tal de poder introduir indicadors de l'impacte del Programa en la seva qualitat de vida(?).

4. RESULTATS OBTINGUTS

La millora contínua s'ha orientat, des dels seus inicis, a tot l'univers del Programa. Per tant, la valoració dels resultats obtinguts és concentra en cinc punts fonamentals: atenció a usuaris i famílies, atenció a empresaris, atenció a professionals, processos i gestió.

4.a. Atenció a usuaris i famílies

Quan es parla de resultats en programes d'inserció laboral sempre es pensa en el grau de compliment dels objectius quantitatius amb les estadístiques pròpies d'aquest tipus d'iniciativa: nombre de persones ateses, persones contractades, tipus de contracte, evolució de la contractació... Les dades quantitatives lògicament són un termòmetre indiscutible de la marxa del Programa però els resultats positius sols es mantenen i augmenten si se sostenen amb uns processos de treball de qualitat: I, òbviament, uns dels millors indicadors de la qualitat és el grau de satisfacció dels principals clients: els usuaris i les famílies.

Els resultats del 2001 del *Programa Palma Segle XXI* són el punt de partida per centrar aquest apartat. El Programa ha atès un total de 114 persones, major

ritàriament homes (68'2%) i menors de 27 anys (54%), aconseguint un total de 102 contractes per als 83 treballadors.

Tenint en compte l'evolució en el compliment dels objectius quantitius, es presenta el següent quadre:

Desembre 2000 ¹	INDICADOR D'EXIT	Juny 2001	GRAU D'EXIT
Manteniment estable /25	100%	25 en M. Estable	100%
Manteniment en risc / 25	30-40% (passin a estables) 60/70%	5 en M. Estable 16 en M. Risc 4 Recerca	20% a estable 64% manteniment
Recerca mai ocupats/ 19	50%	3 en Manteniment 9 en Recerca 7 Baixes	15'8 %
Recerca / 16	60%	6 en Manteniment 6 en Recerca 4 Baixes	37,5%
Nous usuaris/ 4	50%	1 en Manteniment 1 en Recerca 2 Baixes	25%
Nous usuaris TOTAL/ 25	50%	7 en Manteniment 14 en Recerca 4 Baixes	28%

Segons aquest quadre, les dades a juny del 2001 ens mostren uns percentatges de compliment plenament satisfactoris quant al manteniment dels contractes estables (indefinitos) i també a la consecució d'una major estabilitat en els contractes amb risc i a les pròrrogues dels contractes temporals eventuais. Per altra banda, els percentatges més llunyans als indicadors d'èxit demostren la necessitat de millorar les actuacions per aconseguir que les persones que no han tingut cap oportunitat de treball —o estan en situació de recerca de feina— es puguin incorporar al mercat laboral.

Com s'ha esmentat abans, la *Jornada a Mig Camí* és una eina molt útil d'avaluació interna i ha permès recollir l'anàlisi del procés de treball fet pels preparadors laborals amb els clients del Programa.

Els preparadors laborals valoren la consecució dels següents «èxits»:

- L'estabilitat en els contractes laborals que, alhora, dona estabilitat econòmica i familiar.
- Les oportunitats per a les persones que opten a la primera experiència laboral.
- L'augment del nombre de persones que aconsegueixen feines per elles mateixes.
- L'augment de l'autonomia dels treballadors dins l'empresa.
- La millora de les relacions entre companys de feina.
- La millora de les relacions interpersonals fora de la feina.

- La millora de la qualificació professional, degut tant per a la formació com per a l'experiència laboral.
- L'augment de la motivació per a la formació.

Els preparadors laborals també valoren les necessitats detectades que no es cobreixen des del Programa i que, per tant, caldria treballar i millorar:

- Trobar feines adequades per a les persones que presenten més dificultats per incorporar-se al mercat laboral.
- Millorar les condicions laborals i la qualitat de les tasques.
- Identificar el moment idoni de cada persona per iniciar el procés laboral.
- Identificar més clarament i conjugar les preferències i competències de les persones.
- Treballar les retirades de seguiment i els vincles de dependència per possibilitar més sortides positives del Programa.

Per altra banda, l'avaluació externa —dirigida per un grup de professionals de la Universidad de Oviedo— ofereix unes dades interessants per contrastar tot l'esmentat fins ara.

Quant als resultats en els clients —donats per l'aplicació del model de qualitat EFQM— es destaca com a punt fort el rendiment del Programa i com a àrea prioritària de millora la qualitat de vida dels usuaris.

Quant al grau de satisfacció d'usuaris i famílies valorat pels avaluadors externs —mitjançant qüestionaris i grups de discussió— s'extreu la següent valoració:

	Famílies d'usuaris en:		Usuaris en:	
	Recerca	Treball	Recerca	Treball
Informació sobre el Programa	7.7	6.6		
Tasca del preparador/ Preparació laboral	7.7	9.5	7.7	7.4
Relació amb companys de Treball/ Amics		7.9	9.2	7.1
Esforz del programa per aconseguir un lloc de feina	7.7	8		
Participació en el Programa	8	9	5.9	7.6

Centrats en les famílies, cal assenyalar que sovint aprecien —i així ho manifesten— un canvi molt positiu en els usuaris que s'incorporen al Programa: cuiden més la seva imatge, estan més animats... Tot i que els familiars de persones que han aconseguit un contracte laboral puntualitzen que els canvis més notables es produeixen quan s'aconsegueix un sou. Quant a les demandes s'ha de dir que aquestes s'enfoquen, molt majoritàriament, cap a la formació.

En general les famílies valoren molt positivament tota la informació, assessorament i ajuda que se'ls dona des de les entitats (AMADIP i COORDINADORA) destacant que el programa els dona una major seguretat sobre el futur laboral dels seus fills. També reconeixen que, sovint, la relació dels seus fills amb els preparadors laborals és molt bona, confiant en ells molts dels seus problemes i preocupacions.

El grau de satisfacció dels usuaris lògicament està molt relacionat amb la situació amb què es troben: en recerca d'un lloc de feina o en el seu manteniment. Les persones que es troben en recerca valoren molt positivament les relacions d'amistat que estableixen dins el Programa, l'augment de la motivació per trobar una feina i la millora de la formació prelaboral. Però no consideren que el Programa els ajudi a resoldre els seus problemes i no expressen una millora en la seva confiança i seguretat. En canvi, els usuaris que estan treballant sí que reconeixen que el Programa els ha ajudat a sentir-se més satisfets.

4.b. Atenció a empresaris

El millor resultat que es pot considerar —i que és fruit directe de l'avaluació externa— és que s'ha sistematitzat la participació dels empresaris com un dels agents clau del Programa en l'anàlisi del processos i resultats. A partir d'aquí s'han pogut identificar aspectes a millorar que són un valor del Programa des del punt de vista empresarial.

La informació que reben els empresaris sobre el programa:

- S'ha millorat la informació sobre el Programa i els seus resultats mitjançant l'ús d'una carpeta informativa que es revisa anualment.
- S'ha incorporat, a la dinàmica del Programa, l'organització d'una reunió anual d'empresaris perquè coneguin l'evolució i els resultats del Programa. En aquest cas, és el director de l'avaluació externa qui fa la presentació.

El reconeixement social:

- Es publiquen anuncis de reconeixement als diaris per donar a conèixer el llistat d'empreses que col·laboren en el Programa.
- L'any 2000 es va lliurar, en un acte públic, un diploma als empresaris col·laboradors com a reconeixement de la seva participació en el Programa.

Aquestes accions s'han anat incorporant progressivament al Programa. Però cal destacar que l'aspecte clau, el que realment valoren els empresaris, és la tasca del preparador laboral que consideren excel·lent per la seva implicació i per l'ajuda que suposa per a l'empresa en el procés d'inserció laboral de la persona amb discapacitat.

4.c. Atenció a professionals

Els preparadors laborals són una peça clau en el procés de millora de qualitat del *Programa Palma Segle XXI*. Per aquest motiu participen molt activament en l'avaluació, tant interna com externa.

Per tal de valorar els resultats en els professionals, cal centrar-se, bàsicament, en les conclusions aportades per l'avaluació externa. Aquest és, sense dubte, el mirador més objectiu per conèixer la percepció que tenen del Programa els preparadors laborals.

L'anàlisi de les enquestes conclouen que els preparadors laborals mostren una alta satisfacció tant en la relació amb els usuaris, com en la feina realitzada i amb les relacions establertes amb els responsables del Programa. Contràriament, els aspectes amb els quals manifesten menys satisfacció són els de l'ade-

quació dels objectius del Programa amb les demandes laborals i l'horari de treball.

Quant a la valoració dels preparadors laborals en relació als beneficis que proporciona el Programa als usuaris, els aspectes més valorats són els de millora de les possibilitats de trobar feina, la confiança i seguretat en ells mateixos, l'augment de la motivació per al treball i una millora a nivell d'organització de la vida diària, del maneig dels doblers i de les responsabilitats domèstiques.

Evolució 1999-2000

Les dades comparatives, entre l'any 1999 i 2000, sobre la satisfacció dels preparadors laborals, indiquen que els canvis més significatius s'aprecien en l'augment de la satisfacció quant als recursos per a l'orientació, l'aplicació dels plans individuals, la relació amb els responsables i el sou. En canvi, es nota un cert descens quant a la relació amb els usuaris; tot i que la puntuació segueix considerant-se alta.

4.d. Processos

En aquest apartat la valoració de resultats inclou els quatre procediments del *Programa Palma Segle XXI*: la valoració i orientació de les persones que sol·liciten participar en el Programa, el Pla Individual d'Inserció Laboral que es fa per a cada usuari, la recerca de llocs de feina i el manteniment dels llocs de feina aconseguits.

Valoració i orientació de les persones que sol·liciten participar en el Programa:

- Definició del procés i unificació dels instruments d'avaluació de les dues entitats executores del Programa (AMADIP i COORDINADORA).
- Definició dels criteris d'entrada i de permanència en el Programa.
- Edició d'un full per a famílies i usuaris on s'informa del que ofereix el Programa utilitzant un llenguatge que garanteix que la informació arribi a les persones interessades. En aquest full s'explicita l'oferta concreta que fa el Programa.

El Pla Individual d'Inserció Laboral

De forma coherent a l'oferta del Programa —i per la necessitat d'establir objectius de millora dirigits a la inserció laboral dels usuaris— es va definir un procediment per a l'elaboració i seguiment del pla individual que és l'instrument clau que aporta informació de com és el procés d'inserció laboral de cada usuari:

- El Pla Individual és dinàmic i està sempre en actiu.
- En la seva elaboració hi participen, principalment, l'usuari i el PL, i d'acord amb els objectius es compte també amb l'empresari o família.
- Es basa en les necessitats i expectatives de l'usuari.
- Té identificats i definits els àmbits d'actuació.
- Inclou un sistema d'avaluació i seguiment dels objectius de millora planificats.
- Incorpora un estàndard de temps de seguiment i revisió.

Recerca de llocs de feina

S'ha treballat el procés de recerca tenint sempre com a referència l'usuari, a partir del qual s'ha perfilat i definit el procés:

- Recerca personalitzada; adequada a les característiques, preferències i necessitats dels candidats.
- Participació activa del candidat en la recerca d'un lloc de feina.
- Identificació dels criteris de sortida del Programa i derivació de les persones que estan en situació de recerca de llarga durada i no han aconseguit una alternativa d'inserció durant un període de temps establert.
- Establiment d'uns criteris d'accions i objectius per a les persones que estan en fase de recerca i el seu compliment s'ha consolidat(?) com a criteri de permanència en el Programa.

Manteniment de llocs de feina

Com en els altres processos, va ser necessària la unificació de metodologia i instruments en la fase en què el treballador s'incorpora i ha de mantenir el lloc de feina:

- Revisió dels instruments de les dues entitats executores (AMADIP i COORDINADORA) i consensuació d'un model únic, per a la qual cosa ha estat necessari definir l'itinerari o fases, objectius i instruments de control.
- Definició dels criteris d'alta positiva (quan l'usuari ha assolit les competències i no necessita el suport del Programa).

4.e. Gestió

En aquest apartat es fa referència als processos que s'han anat incorporant al Programa i en la seva gestió tècnica. La gestió inclou: la programació, el seguiment de les accions, l'organització i l'avaluació.

Es pot evidenciar el progrés en la gestió a través dels resultats obtinguts en l'aplicació, durant tres anys, de la *Guia de Estàndars* per part dels avaluadors externs de la Universidad de Oviedo.

Al quadre adjunt² es pot comprovar l'increment de la puntuació dels estàndars —la puntuació màxima de cada un és 3. La conclusió és que s'ha millorat en la direcció del Programa, en els criteris de definició, en els criteris dels serveis oferts i en el disseny de les avaluacions.

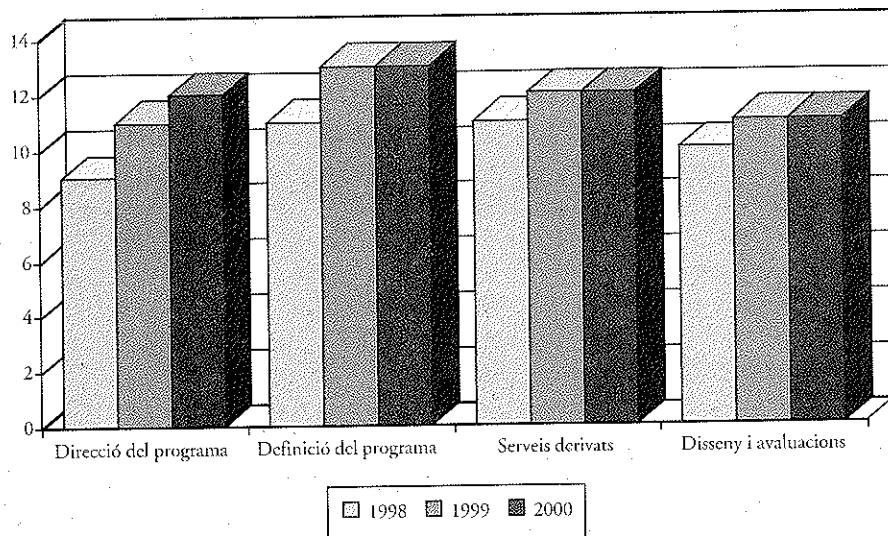
La *Guia de Estàndars* és un bon instrument per a la validació externa i autovalidació de la qualitat de la gestió del Programa però, en el cas del *Palma Segle XXI*, ja no permet créixer gaire més. Per aquest motiu, es decidí que s'entraria en un procés de valoració externa i d'autovaloració a través de l'EFQM, un sistema que permet una banda de coneixement molt més alta.

Els resultats de l'aplicació, al 2000 i al 2001, de la valoració en EFQM, feta per la Universidad de Oviedo³ permeten comprovar els aspectes relatius a la gestió:

- Claredat en la missió del Programa i en la participació i implicació del personal en la seva millora (s'estima una implementació del 42%).

	1998	1999	2000
1.A. DIRECCIÓ DEL PROGRAMA			
1. Organigrama de gestió	2	3	3
2. Programes en pla general	2	2	2
3. Equip tècnic qualificat	2	3	3
4. Acords de coordinació	1	1	2
5. Fons de finançament	2	2	2
TOTALS	9	11	12
1.B. DEFINICIÓ DEL PROGRAMA			
1. Desenvolupament global de la qualitat	2	3	3
2. Necessitats dels usuaris	3	3	3
3. Objectius adoptats	2	3	3
4. Mètodes i estratègies	2	2	2
5. Imatge d'instal·lacions	2	2	2
TOTALS	11	13	13
1.C. SERVEIS OFERTS			
1. Selecció d'usuaris	3	3	3
2. Accions especials	3	3	3
3. Serveis establerts	3	3	3
4. Programa escrit	2	3	3
TOTALS	11	12	12
1.D. DISSENY I AVALUACIONS			
1. Resultats i efectes	2	3	3
2. Èxits de cada usuari	3	3	3
3. Satisfacció de l'usuari	2	2	2
4. Adaptació d'entorns	3	3	3
TOTALS	10	11	11

Estàndards generals. Evolució.



- La missió, visió i valors del Programa estan orientats a la satisfacció dels usuaris i en la cultura de la gestió de la qualitat.
- Inici d'una planificació estratègica anual. És alta la bona planificació d'accions adreçades als usuaris.
- Consolidació d'un bon flux de comunicació entre l'equip directiu del Programa i l'equip d'atenció directa.

Finalment, s'adjunta un quadre que evidencia els principals resultats en la millora de la gestió que s'han assolit fent una comparació entre l'inici del programa, l'any 1998, i la situació actual.

Canvis en la Millora de la Gestió del Programa

ANY 1998	ANY 2001
<ul style="list-style-type: none"> • Inici d'un programa conjunt entre una administració i dues entitats 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidació d'un model de corresponsabilització en la gestió conjunta
<ul style="list-style-type: none"> • Cada entitat provenia de les seves característiques i de la seva metodologia de treball 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia de treball unificada i homogènia
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistència d'una base de dades d'usuaris del programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de dades informatitzada i on-line entre ambdues entitats
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistència d'un procés conjunt d'avaluació – planificació 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidació de l'avaluació i planificació estratègica de tots els professionals del programa
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistència d'indicadors de resultats de la gestió del programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Establiment d'indicadors de gestió i de la seva valoració de la consecució
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistència d'indicadors de resultats clars i explicitats 	<ul style="list-style-type: none"> • Establiment i consens en els indicadors quantitius i qualitius de resultats. Valoració de la seva consecució
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistència d'un sistema formal / documental de la gestió del programa 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidació dels sistema d'actes d'acords als espais de reunió intern del programa
<ul style="list-style-type: none"> • Manca d'experiència i certa resistència a processos d'avaluació externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Assumpció i integració dels beneficis i aportacions dels avaluadors externs
<ul style="list-style-type: none"> • Desconeixement de la cultura de la qualitat i l'EFQM 	<ul style="list-style-type: none"> • Integració en l'actitud de millora contínua i del model EFQM

5. CONCLUSIONS

En aquest punt cal destacar —una vegada més— la implementació de la millora contínua des de dos vessants: l'avaluació interna i la valoració externa a través d'un grup d'experts de la Universidad de Oviedo. Així mateix, s'ha de ressaltar que existeix una important connexió entre aquests dos tipus d'avaluació perquè en les jornades internes que organitza el Programa (*Jornada Inicial* i *Jornada a Mig Camí*) s'incorporen, progressivament, les propostes de millora fetes per la Universidad de Oviedo.

Un dels aspectes més importants del procés de millora contínua en el *Programa Palma Segle XXI* és que l'avaluació externa es fa anualment des del 1998 (any en què es posa en marxa) i, per tant, té una continuïtat poc habitual en aquests tipus de serveis. Així, aquest procediment ha esdevingut una assessoria tècnica externa que, per raons de temps i d'objectivitat, no podria dur a terme la Direcció del Programa.

Any rere any l'avaluació externa ha anat incorporant nous elements de valoració. Així, en el 2001 s'ha inclòs l'anàlisi en profunditat de ser casos elegits a l'atzar. Aquesta anàlisi ha permès una visió més personalitzada de l'atenció que dona el Programa.

I, finalment, com a conclusió és important enumerar totes les aportacions que el procés de millora contínua ha aportat al *Programa Palma Segle XXI*:

- Millorar l'atenció al client.
- Intentar satisfer totes les necessitats i demandes dels implicats en el Programa.
- Personalitzar, cada vegada més, l'atenció.
- Identificar millor les necessitats dels empresaris.
- Repensar, contínuament, tot allò que s'està fent, la qual cosa aporta credibilitat a tots els participants i, en general, a tota la societat.
- Incloure l'opinió dels usuaris, les famílies i els empresaris en el desenvolupament del Programa.

NOTES

¹ Nombre de persones i situació en el programa.

² Dades extretes de *Informe de evaluación externa, año 2000. Universidad de Oviedo. Grupo de evaluación de programas sociales.*

³ Dades extretes del preinforme de l'avaluació externa del 2001. Universidad de Oviedo. Grupo de evaluación de programas sociales.