



**Fundación Font Picant**  
**Vicepresidencia**

## **Al Grupo de Gestión:**

### **Introducción:**

Desde que se iniciara la participación de la Fundación en las Iniciativas Sociales de la Comisión Europea (1992 - Horizon) el tema de la Calidad y la Excelencia en materia de programas han sido constantes evaluadas, tanto para el enfoque regional como para las relaciones transnacionales. Pero Font Picant, bastante antes de incorporarse en la Iniciativas ya observaba modelos de seguimiento para la medida de la calidad de su asistencia, iniciados con el Consultorio de la Sagrada Familia en 1982 con los programas de mantenimiento con Metadona (PMM) para los pacientes drogodependientes asistidos en régimen ambulatorio.

De todas maneras, debieron pasar algunos años para que al final (2000 - 2003: Integra - Equal) las Iniciativas incorporasen formalmente criterios de medida para estos extremos, que por supuesto se debieron tener en cuenta en la totalidad nuestros programas, muy a pesar de los atrasos y engaños políticos que se debieron sortear entonces a base de "voluntariado" por la fuerza de los hechos y que de alguna manera se salvaron con las ediciones de las escuelas-taller "Font Picant" y "Les Guilleries".

Pero el análisis más importante con relación a los "clientes" tuvo que ver al final de Integra - "Self Tours", cuando se realizara un estudio retrospectivo de los resultados "terapéuticos" para las acciones programadas por la Fundación entre 1990-1999 en el colectivo asistido (personas consumidoras de sustancias adictivas). Los resultados, poco tuvieron que ver con los que habitualmente se "venden" por TV y en los medios de comunicación, dado la mortalidad del grupo resultó ser el hecho más significativo, seguido por la morbilidad y las dificultades de inserción laboral. (Se recomienda leer el Informe Final que se encuentra en la página Web)

Pero en aquellos años 1999-2001, aún se trabajaba en dos frentes de estructuras y modelos asistenciales: Una, el balneario de la Font Picant en Sant Hilari de Sacalm; y otra, el centro Sant Miquel de Maifré - El Pasteral, que por entonces situaba a los talleres de Formación Ocupacional y a un núcleo de usuarios motivados para su reconstrucción, de acuerdo con el proyecto iniciado por el Arquitecto José Oreggioni en 1992. Esta dispersión geográfica asociada a los retrasos en los pagos por el Gobierno de España y Catalunya, determinaron el cierre del Hotel Balneario y el obligado traslado del programa asistencial a las instalaciones - aún precarias - de SMM.

Se puede afirmar sin vergüenza que entre 1996-2000, la Fundación fue perdiendo gota a gota, a la mayoría de sus cuadros operadores formados y entrenados por falta de recursos, lo mismo que se debió de adaptar a unas instalaciones rudimentarias y ausentes de suministros básicos, abandonando otras, que se habían dotado de todas las comodidades para la





## Fundación Font Picant Vicepresidencia

época.(gas, calefacción central, lavandería, 16 líneas de teléfono por fibra óptica, cámaras de congelación y frío, habitaciones individuales con baño y agua caliente, espacios especiales para operadores, etc.)

En El Pasteral (1996) su totalidad residencial resultaba ser indignante; desde el impacto ambiental de sus dos enormes edificios en medio de la montaña, su selva circundante y el aislamiento entre todas sus estructuras, que ofendían a la vista de cualquier visitante. Durante las noches se luchaba contra la oscuridad; en invierno contra el frío que entraba por sus muchísimas aberturas sin posibilidad de cierre, mientras las lluvias provocaban inundaciones internas por el estado de las cubiertas; época además que a las personas disminuidas se las transportaba en procesión desde la cuarta planta del edificio A hasta los comedores en la PB del edificio B en plena intemperie hubiese sol o cayera nieve. Las obras se debían de acometer "sí o sí" y así se comenzó 1998 con cuatro operadores contratados, tres de ellos a media jornada y el compromiso de pagar mes a mes, antes del día diez de cada mes la deuda a la Seguridad Social que ascendía a 22.000.000 Ptas. y la hipoteca de las ruinas, por otros más 30.000.000 Ptas. (300.000 €)

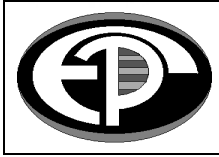
La documentación es harta suficiente para evaluar el período pese a sus en ocasiones, carencias, las que siempre fueron consideradas por el equipo gestor. En un sencillo ejercicio para la Organización y Gestión de aquel tiempo se le preguntaba a un Consejo Escolar:

Sois el consejo directivo de una institución escolar española. Se ha recibido una subvención imprevista de 500.000 Ptas. (3.000 €) que se deberán invertir este mes de diciembre. Los benefactores sólo ponen dos condiciones:

- a) Que no se pueden fraccionar en rubros diferentes.
- b) Que se deben emplear para uno de los siguientes tres conceptos.
  - 1 - Mejorar la alimentación de los alumnos, dedicando la subvención en comida.
  - 2 - Comprar libros y hacer suscripciones a publicaciones para la biblioteca.
  - 3 - Reparar los cristales rotos del edificio y mejorar el aislamiento de puertas y ventanas.

El Consejo Escolar habrá de responder mañana por la mañana.





## **Fundación Font Picant Vicepresidencia**

De acuerdo a las obvias conclusiones del ejemplo, Font Picant debió optar para las subvenciones 0,5% IRPF como lo ha mostrado en su historia, movilizándolo además la creatividad, las habilidades laborales, destrezas y compañerismo, de los usuarios en tratamiento para cumplir con objetivos trazados, y que hoy (2007) resultan ser tan evidentes.

Pero detrás de las mejoras en instalaciones, espacios exteriores, comunicaciones, sistemas de aprovisionamiento y eliminación, existió un progresivo cambio en la organización y el modo de intervenir con relación a la asistencia de las personas y el grupo.

De un modelo “híbrido” en el 2001 (entre la CTD profesional y los modelos de auto-ayuda impuestos por la ausencia de políticas de estado) se fueron constituyendo las redes asistenciales públicas en las que se comenzaron a considerar las CTD, mientras se fue sustituyendo a los monitores exconsumidores de sustancias por profesionales universitarios que fueron posibles integrar a partir de un mejor trato recibido desde la Administración sin que se llegara al óptimo establecido en el año 2003 para el tratamiento “saneado” o “suficiente”, situado por nuestra experiencia de 25 años en 30 plazas concertadas por año.

Es cierto que Font Picant - en su objetivo de ofrecer 30 plazas en habitaciones individuales - no estuvo hasta el 2006 en condiciones de haberlas ofrecido. Pero tampoco hubiese sido un disparate haber duplicado durante un corto período de tiempo el número de ocupantes por habitación en una de sus plantas para el cumplimiento de un supuesto acuerdo al cual no se llegó. De todos modos FP no “protestó ni reclamó” y se mantuvo firme trabajando en el cumplimiento de sus objetivos que se alcanzaron en el 2007 a pesar del retraso provocado por la supresión de los Talleres de Empleo, finalizados en octubre del 2006 y sin noticias para una nueva edición hasta bien entrado el último tercio del 2007.

Pero para este 2007 se le presenta a la Fundación otro reto que resulta ser una gran oportunidad. Se trata del estudio de Calidad propuesto por el ICASS, el cual en principio, se enmarca dentro de los objetivos que el mismo ICASS se trazara en el año 2004 y fuera propuesto a una entidad externa (FAD) para que lo realizase, como esta misma fundación, lo hiciese para los anteriores administradores de diferente color político.

Los indicadores que se estudiarán lo harán de acuerdo a una conceptualización nacida en los estudios de Verdugo y Cols.; sobre Calidad de Vida en Dispositivos de Atención Social, que se negociaron realizar desde Salamanca en el año 2006-07. Éstos no son ni peores ni mejores a otros que se encuentran al abasto; sólo que aún falta validarlos y todo lo que ofrecen es provisionalidad. De todas maneras, el estudio se combina de forma incompleta con los criterios europeos de calidad y ofrece una versión





## **Fundación Font Picant Vicepresidencia**

sesgada de lo que debería ser un estudio de calidad para la Red de Asistencia a Drogodependientes.

En resumen, estos Indicadores abarcarán para el 2007-10 las siguientes “dimensiones”:

- Dimensión 1 - Atención y soporte a la persona y su familia.
- Dimensión 2 - Aspectos éticos i relacionales en la atención de la persona.
- Dimensión 3 - Organización y Gestión del Dispositivo.
- Dimensión 4 - Coordinación con otros sectores y entidades.
- Dimensión 5 - Entorno de la atención.

Como bien se observa en el listado y se amplía en las páginas del “Manual d’Indicadors”, poca cosa se podrá extraer de este estudio que se aproxime a la Calidad o la Excelencia, dado que a vuelo de pájaro se detecta que poco le importan al cliente de este trabajo, que le indiquen si los centros cumplen con las normativas básicas sobre procesos alimentarios, superficies útiles obligatorias por persona; seguridad contra incendios, recursos de agua para consumo humano, tratamiento de residuos y aguas residuales; etc.

Por otro lado y desde el 2003, la Fundación cuenta con otros Indicadores de Dimensión para la Calidad de sus programas, inscritos en las Recomendaciones de la Comisión Europea en la Iniciativa Equal, en la cual participó como Miembro Activo de la Agrupación “La Selva Cooperera” hasta el 2006.

### **Indicadores europeos de Calidad y Excelencia.**

Los indicadores de calidad se vienen elaborando pasada la primera mitad del siglo XX y existen en el mundo tres grandes modelos de excelencia; el japonés, norteamericano y europeo. El europeo tiene su origen en 1988 cuando un total de 14 grandes empresas de Europa Occidental de distintos sectores de la industria y los servicios, fundaron la European Foundation Quality Management.

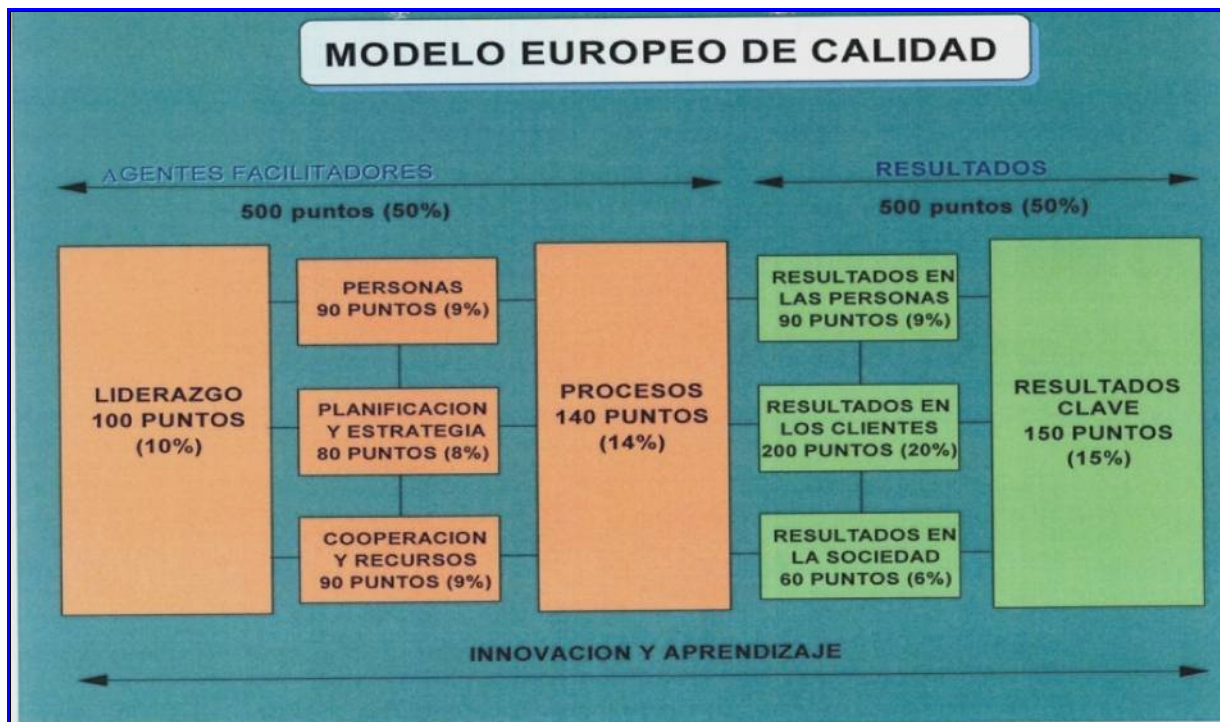
Los criterios de excelencia empresarial se extendieron rápidamente por toda la geografía europea y el programa Vigilant (en el cual la Fundación participó en dos ediciones), ya centraba su análisis y formación en estos criterios. Fue entonces, la ocasión que conoció el Sr. Laureano Hernández las instalaciones del Hotel Balneario, y tuvieron mucho que ver sus recomendaciones en lo que después fuera el programa “El Pasteral”.





## Fundación Font Picant Vicepresidencia

Los indicadores europeos de calidad aconsejan de acuerdo con el cuadro facilitado por la CE:



Medir la Calidad de “la empresa” en acuerdo con un sistema de “puntuación” como se indica en la figura y en la cual para el 100% de la valoración, (suma de todos los “agentes facilitadores” y “resultados”) se completa un total 1000 puntos, los cuales se reparten en mitades. Estos apartados incluyen a la Innovación y el Aprendizaje en todo el proceso de evaluación.

### **Criterios de medición para agentes y resultados.**

El cuadro anterior no podría entenderse si no le agregásemos los criterios que se deben de cumplir para realizar este auto-examen de empresa. Se trata de combinar unos elementos; (los nueve que se van a analizar y se exponen los cuadros 1 y 2 (Matriz de puntuación REDER para los Agentes Facilitadores y Resultados), con unos atributos que habrán de ser detectados por los analistas y que de acuerdo con el grado de “evidencia” serán puntuados desde el 0% (nula) al 100% (total) para los agentes facilitadores.



Cuadro 1: Matriz de Puntuación REDER para los criterios Agentes Facilitadores																										
Elementos	Atributos	0%					25%					50%					75%					100%				
Enfoque	<b>Sólidamente fundamentado:</b> • El enfoque tiene una lógica clara. • El enfoque ha definido los procesos. • El enfoque se centra en las necesidades de los grupos de interés.	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	<b>Integrado:</b> • El enfoque apoya la Política y Estrategia. • El enfoque está vinculado a otros enfoques, cuando procede	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
Total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Elementos	Atributos	0%					25%					50%					75%					100%				
Despliegue	<b>Implantado:</b> • El enfoque está implantado.	Sin evidencia o anecdótica					Implantado en ¼ de las áreas relevantes					Implantado en ½ de las áreas relevantes					Implantado en ¾ de las áreas relevantes					Implantado en todas las áreas relevantes				
	<b>Sistemático:</b> • El enfoque está desplegado de manera estructurada, habiéndose planificado y ejecutado de manera coherente el método utilizado para el despliegue.	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
Total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Elementos	Atributos	0%					25%					50%					75%					100%				
Evaluación y Revisión	<b>Medición:</b> • Se mide periódicamente la eficacia del enfoque y del despliegue.	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	<b>Actividades de Aprendizaje:</b> <i>Se utilizan para:</i> • Identificar mejores prácticas y oportunidades de mejora.	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
	<b>Mejoras:</b> <i>Las mediciones y actividades de aprendizaje se analizan y utilizan para:</i> • Identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.	Sin evidencia o anecdótica					Alguna evidencia					Evidencia					Evidencia clara					Evidencia total				
Total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Valoración Total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

Cada uno de los Agentes Facilitadores que se exponen en tabla, habrán de ser analizados desde una triple óptica de “Enfoque, Despliegue y Evaluación” que habrán de ser comprobados de acuerdo a su grado de fundamentación: para Enfoque: integración e implantación; para Despliegue: sistematización; y para la Evaluación y Revisión: Medición, actividades de aprendizaje y mejoras observadas.

Otro tanto, o semejante, debe de ser analizado para los “Resultados” como se observa en el Cuadro 2 de la página siguiente para analizarlos. La “evidencia” se cambia por “resultados” y “tendencias” para unos plazos concretos, establecidos por el modelo a los 3 últimos años de ejercicio.

Cuadro 2: Matriz de Puntuación REDER para los criterios Resultados																										
Elementos	Atributos	0%					25%					50%					75%					100%				
Resultados	<b>Tendencias:</b> • Las tendencias son positivas y/o El rendimiento es bueno y sostenido.	Sin resultados o con información anecdótica					Tendencias positivas y/o rendimiento satisfactorio en aproximadamente ¼ de los resultados durante al menos 3 años					Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en aproximadamente ½ de los resultados durante al menos 3 años					Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en aproximadamente ¾ de los resultados durante al menos 3 años					Tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido en todos los resultados durante al menos 3 años				
	<b>Objetivos:</b> • Los objetivos se alcanzan. • Los objetivos son adecuados.	Sin resultados o con información anecdótica					Alcanzados y adecuados en aproximadamente ¼ de los resultados					Alcanzados y adecuados en aproximadamente ½ de los resultados					Alcanzados y adecuados en aproximadamente ¾ de los resultados					Alcanzados y adecuados en todos los resultados				
	<b>Comparaciones:</b> • Los resultados son buenos comparados con otros y/o • Los resultados son buenos comparados con el reconocido como “el mejor”.	Sin resultados o con información anecdótica					Comparaciones favorables en aproximadamente ¼ de los resultados					Comparaciones favorables en aproximadamente ½ de los resultados					Comparaciones favorables en aproximadamente ¾ de los resultados					Comparaciones favorables en todos los resultados				
	<b>Causas:</b> • Los resultados son consecuencia del enfoque.	Sin resultados o con información anecdótica					La relación causa/efecto es visible en aproximadamente ¼ de los resultados					La relación causa/efecto es visible en aproximadamente ½ de los resultados					La relación causa/efecto es visible en aproximadamente ¾ de los resultados					La relación causa/efecto es visible en todos los resultados				
Total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
Elementos	Atributos	0%					25%					50%					75%					100%				
	<b>Ámbito de aplicación:</b> • Los resultados abarcan las áreas relevantes. • Los resultados se segmentan adecuadamente, p.ej. por cliente, tipos de producto o servicio, área geográfica.	Sin resultados o con información anecdótica					Los resultados abarcan ¼ de las áreas y actividades relevantes					Los resultados abarcan ½ de las áreas y actividades relevantes					Los resultados abarcan ¾ de las áreas y actividades relevantes					Los resultados abarcan todas las áreas y actividades relevantes				
	Total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
Valoración Total		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				





## Fundación Font Picant Vicepresidencia

Estos valores se pueden aplicar a la “empresa” en su conjunto si es pequeña, o a las distintas líneas de producción o servicios que se encuentren dentro del ámbito de competencias de la empresa. Viene de 30 años atrás, la existencia de “products managers” o sea, líderes y responsables para determinadas cadenas de producción centradas en una especialidad, en un modelo, en una gama de servicios, etc.

### **Aplicación del modelo a los programas de Font Picant.**

Cuando se mide y evalúa la actividad general de la Fundación FP se podría fragmentar la misma en sus distintos “objetivo-productos-servicios” a considerar como ejemplo:

- 1 - Objetivos y Productos de la Asistencia: Psicológica, Médica-Enfermería y Social.
- 2 - Objetivos y Productos de la Formación: Formación Básica; Educativa; Profesional.
- 3 - Objetivos y Productos de la Programación, Gestión y Administración de los recursos.
- 4 - Objetivos y Productos de la Inversión: Programas: 0,5% IRPF; Intestados; Subvenciones Caixas.

Esta fue en gran medida la “empresa medida” entre los años 1992 al 2002, ya que desde 1988 la Fundación distinguía un Programa Asistencial y un Programa Formativo que corrían paralelos al calendario de los usuarios y a la Contabilidad General.

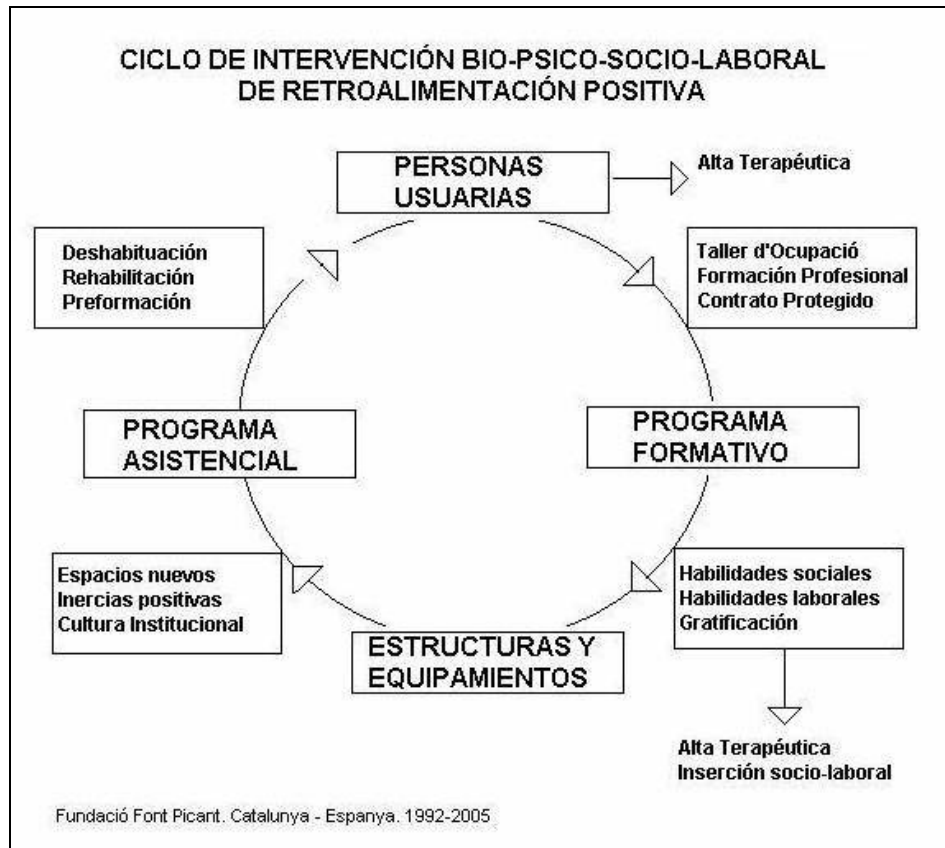
Sin embargo cabría de considerar el actual Organigrama de la Fundación al 2007 para suponer que las “líneas de servicios y producción” transcurren en otro sentido. Lo mismo sucede con la intervención formativa profesional, la cual en el esquema de intervención no representa ser la clave del proceso sino un recurso más para optimizar en el tiempo de rehabilitación, una fase de formación profesional facilitadora para la integración social.





## Fundación Font Picant Vicepresidencia

El esquema para el proceso de intervención elaborado el 2005 ya mostraba en SMM un ciclo de intervención “de finalidad terapéutica” como se observa en el diagrama de flujos inferior.



El mismo plantea etapas de intervención que se cierran en el transcurso aproximado de un año (ciclo completo de 9 meses de mínimos con 16 meses de máximos) en los cuales no necesariamente se superponen en un mismo sitio y en un solo modelo de residencia las intervenciones. Así la fase asistencial (deshabitación, formación para las aptitudes de rehabilitación o pre-taller y rehabilitación) prevé un tiempo de seis a nueve meses con estancia en centro rural, en tanto que el programa formativo mediante contrato protegido en lo socio-sanitario, no supone ni obliga a tener carácter residencial en el centro hasta el cumplimiento de sus objetivos. Si tiene importancia la producción de ese taller, que a modo de productos “secundarios” conduce a la rehabilitación de espacios (estructuras y equipamientos) generando mayor confortabilidad, inercias positivas en las personas residentes (operadoras y asistidas) al extremo de crear todo un Modelo de Cultura Institucional.







Así; el Organigrama que se propuso expresaba:



Un Órgano de Gestión conformado por la totalidad de los profesionales que integran sus programas y dos o tres representantes del Patronato (Rafael Gastón, Laureano Hernández y Juan Pedro Montero) el cual se debería reunir por lo menos una vez al mes durante mas 4 horas, con la finalidad de: sustituir en un medio plazo muchas de las funciones que en la actualidad se le reservan al “fundador”; mejorar la “productividad”, entendida como el conjunto de estructuras, sistemas y servicios que en sinergia, posibilitan mejorar la Calidad de Vida Futura de un colectivo que es derivado desde la Red Pública de Asistencia para ser deshabitado y rehabilitado por Dependencia a Sustancias; implementar mecanismos de gestión adecuados a las tecnologías de constante evolución; y por fin, proponer al Patronato las líneas estratégicas a seguir entre los años 2010-2015 en el cumplimiento de las finalidades fundacionales.

Este órgano de Gestión debería simultanear sus sesiones con las que realice un nuevo grupo de trabajo: La Comisión de Calidad y Excelencia, con uno o la totalidad de los técnicos de las tres direcciones generales, o en su defecto, habría de elaborar los aportes sistematizados que se realizasen para el seguimiento y la auto-evaluación de los distintos programas.

Se entiende que durante el ejercicio 2007 y posiblemente hasta bien iniciado el 2008, la Dirección Técnica propuesta no se habrá consolidado con una “personalidad” propia y diferenciada de los actuales Planes de





## **Fundación Font Picant Vicepresidencia**

Formación Profesional, más o menos concentrados en la dirección del Taller de Ocupación.

En tal sentido, esta dirección habrá de contar con el soporte de la dirección del taller para determinar los calendarios de trabajo, control y mantenimiento, siempre atento a los recursos disponibles para la realización de acciones concretas que tendrán su última expresión en la partida de obra con sus respectivas medidas de seguridad.

Se podría centrar el tema de la Calidad y la Excelencia en la Dirección Técnica, porque ésta se encuentra en fase de constitución y porque además, en los aspectos vinculados a las estructuras y la formación profesional es donde la Fundación ha observado con mayor claridad sus cambios; sin embargo, nuestras necesidades de “calendario” hacen necesaria la revisión de la Dirección Asistencial, que será la más investigada por el ICASS en setiembre.

En la Dirección Asistencial confluyen varios departamentos que se organizan de manera reticular (como una malla en un sólo plano) y en donde existen algunos problemas de complementariedad, especialmente entre los siguientes equipos:

- 1 - Psicología con Educadores y Educadores con Psicología.
- 2 - Psicología con Medicina-Enfermería.
- 3 - Enfermería con Educadores y Educadores con Enfermería.
- 4 - Educadores y Psicólogos con Dirección Técnica o Responsables de Áreas.

Todos estos elementos y otros que se podrán considerar y agregar, considerando siempre al “modelo de referencia” con sus agentes facilitadores, serán los que en definitiva se podrán ir elaborando para aproximar el estudio a las exigencias que plantean los “indicadores de calidad para CTD” que será realizado antes de noviembre 2007.

Fdo. Juan Pedro Montero

Vicepresidente de FP.

