

Ana Sesé Taubmann

InserQual: Una herramienta para la mejora de la calidad en el acompañamiento a la inserción laboral

Resumen

InserQual es un protocolo nacido en el tercer sector que garantiza a las entidades la calidad del proceso de acompañamiento en la inserción laboral. Las entidades que a él se dedican acostumbran a trabajar a partir del itinerario lineal clásico, que considera la inserción como un proceso lineal y ordenado que va del paro a la ocupación. InserQual reformula este itinerario aportando la imagen de la rotonda. Ésta aporta al itinerario un valor añadido de flexibilidad y adecuación a las necesidades de cada usuario/a. InserQual es, por consiguiente, una herramienta útil y cercana, específica para entidades dedicadas a la inserción laboral de personas con dificultades y que aporta una serie de actuaciones muy concretas, pero flexibles, que permiten a los profesionales mejorar en su intervención del día a día.

Palabras clave

Calidad, Inserción laboral

InserQual: Una eina per a la millora de la qualitat en l'acompanyament a la inserció laboral

InserQual és un protocol nascut al tercer sector que garanteix a les entitats la qualitat del procés d'acompanyament a la inserció laboral. Les entitats que s'hi dediquen acostumen a treballar a partir de l'itinerari lineal clàssic, que considera la inserció com un procés lineal i ordenat que va de l'atur a l'ocupació. InserQual reformula aquest itinerari aportant la imatge de la rotonda. Aquesta aporta a l'itinerari un valor afegit de flexibilitat i adequació a les necessitats de cada usuari/ària. InserQual és, per tant, una eina útil i propera, específica per a entitats dedicades a la inserció laboral de persones amb dificultats i que aporta un seguit d'actuacions molt concretes, però flexibles, que permeten als professionals millorar en la seva intervenció del dia a dia.

Paraules clau

Inserció laboral, Qualitat

InserQual: A tool to improve the quality of support in labour insertion

InserQual is a protocol arising from the third sector that guarantees to companies the quality of the support process during labour insertion. Entities working in the field usually work on the classic linear path, which considers insertion to be a linear, orderly process leading from unemployment to employment. InserQual has reformulated this path to present an image in the round. This provides the path with the added value of flexibility and adaptation to the needs of each user. InserQual, therefore, is a useful tool on hand, specially for entities working in labour insertion for people with difficulties, and which provides a series of very specific, but flexible, activities which enable professionals to improve their daily intervention work.

Key words

Quality, Labour insertion

Autor: Ana Sesé Taubmann

Título: InserQual: Una herramienta para la mejora de la calidad en el acompañamiento a la inserción laboral

Referencia: Educación Social, núm. 41, p 113-125

Dirección profesional: Proyectos Sociales, Fundación Pere Tarrés (URL) asese@peretarres.org

▲ Introducción

Este artículo se propone dos objetivos: en primer lugar, pretende ser una herramienta de reflexión alrededor del compromiso de las entidades no lucrativas dedicadas a la inserción laboral hacia la mejora continua de la calidad de sus servicios. Además, también quiere dar a conocer el protocolo de calidad InserQual, nacido de la iniciativa del propio sector, con el apoyo del mundo académico, para ser un instrumento útil y cercano.

Con frecuencia se habla de la gestión de la calidad. Pero, ¿quizás deberíamos hablar de gestión con calidad? ¿Cómo entendemos la diferencia?

Cuando una entidad se propone hacer cambios significativos en su forma de trabajar para mejorar la calidad de sus procesos, en este primer momento, tiene sentido hablar de gestión de la calidad. La entidad debe destinar unos recursos –humanos y económicos– para poder obtener los cambios necesarios que signifiquen una forma nueva y mejor de llevar a cabo sus servicios.

Pero el objetivo de estos procesos de cambio es que las nuevas maneras de hacer se consoliden y pasen a ser cotidianas. En este segundo momento hay que mantener el nivel de calidad alcanzado, sin renunciar a la mejora constante. Entonces, según mi opinión, es cuando tiene más sentido hablar de la gestión con calidad.

Hablamos de entidades sin ánimo de lucro, que vinculan su razón de ser a la misión, por encima del beneficio económico, y esta misión las lleva directamente a los destinatarios últimos de su servicio, en este caso personas con dificultades especiales para acceder al mercado laboral. Desde esta perspectiva, la entidad debe esforzarse para darles el mejor servicio posible.

Si asumimos este planteamiento, para poder llegar a este objetivo –ofrecer el mejor servicio posible– es fundamental el compromiso firme y decidido de la dirección de las entidades hacia la calidad. Hay que desear ofrecer los mejores servicios posibles y esto significa incluir esta partida en los presupuestos de la entidad. Si no es así, sus profesionales trabajarán según los recursos y su motivación y conocimientos les permitan, pero quizás no tan bien como podrían hacerlo.

Desde el punto de vista del usuario/cliente, los servicios sociales son entendidos como un derecho y esto conlleva la exigencia de ciertos niveles de calidad igual que en el ámbito del consumo u otros.

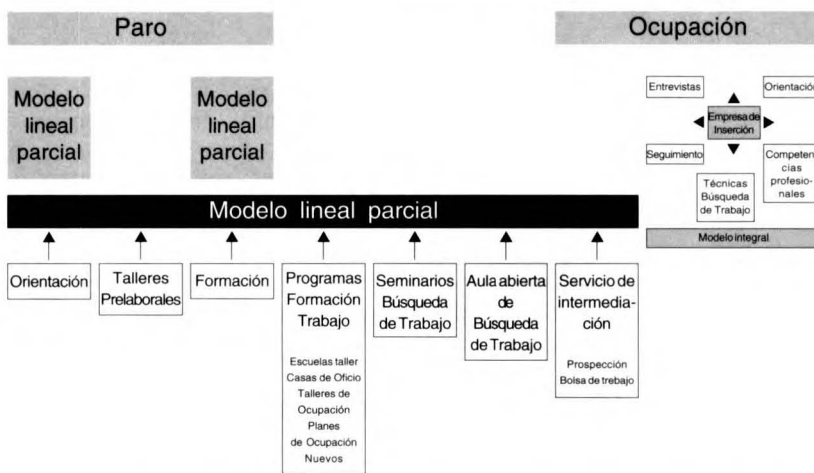
Reformulando el itinerario de inserción clásico

En el momento inicial de conceptualizar el acompañamiento a la inserción laboral, y en función de las fases del acompañamiento que trabaja cada servicio y la forma de hacerlo, pueden identificarse tres grandes modelos:

- **modelo lineal clásico:** es el que aborda todas las fases posibles del acompañamiento, entendidas éstas en un orden ideal de sucesión, es decir, acogida, orientación, formación, programas de formación-trabajo, técnicas de búsqueda de trabajo, intermediación y ocupación. Va del paro a la ocupación. Su punto fuerte es que, conceptualmente, contempla todas las posibles acciones a desarrollar durante el acompañamiento. Su punto crítico es que no se corresponde con la realidad: los usuarios no hacen su recorrido hacia la inserción laboral de forma lineal, sino con multitud de idas y venidas respecto a la línea *ideal*.
- **modelo lineal parcial:** corresponde a las entidades que sólo abordan una parte del modelo lineal clásico. Para no perder la visión integral de la persona han de tener mucho cuidado en la coordinación con el resto de servicios y/o profesionales que acompañan a la persona hacia el mercado laboral.
- **modelo integral:** se pone en práctica por las entidades que comienzan el proceso de acompañamiento desde la propia ocupación; es el caso de las empresas de inserción (EI) o los centros especiales de trabajo (CET) que contemplan la ocupación como una herramienta desde la que trabajar con el usuario para mejorar sus competencias y contribuir a su autonomía de manera que pueda acabar llegando al mercado de trabajo ordinario.



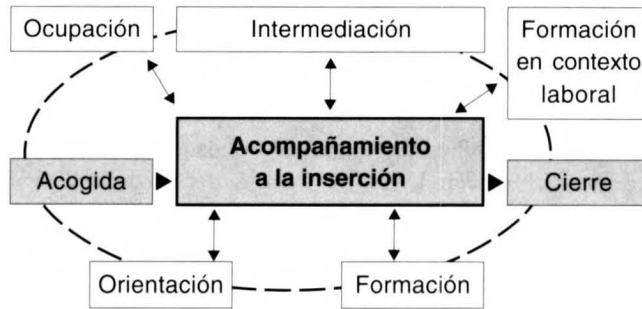
InserQual: Modelos



Uno de los grandes aciertos del protocolo InserQual es superar esta diversidad de modelos

Uno de los grandes aciertos del protocolo InserQual es superar esta diversidad de modelos y ofrecer una imagen que permita integrar a los tres en un solo modelo. Se trata de la **rotonda**. Ésta, contempla la totalidad de fases posibles desde las que intervenir con el usuario/aria, pero no *obliga* al técnico a seguir un determinado orden entre ellas. El itinerario que la persona realiza por la **rotonda** queda a criterio del técnico/a de inserción que lo decidirá sobre la base

de las motivaciones y potenciales de la persona a la que acompaña. Sólo mantienen un orden establecido la acogida y el cierre, indicando los momentos de entrada y salida en el itinerario.



El contenido de cada **fase** quedó consensuado de la siguiente manera:

- **Acogida:** primera fase del proceso que se inicia con la llegada de la persona a la entidad y, si cabe, finaliza con un diagnóstico de ocupabilidad que se concreta en una propuesta de plan de trabajo. En caso de que este diagnóstico requiera una especial dedicación, ésta se llevará a cabo durante la fase de orientación.
- **Orientación:** fase del proceso de acompañamiento a la inserción laboral que un/a profesional (orientador/a) realiza junto con el usuario/a con la finalidad de que éste pueda identificar y potenciar sus competencias y llegue a construir su proyecto personal y profesional, para mejorar su ocupabilidad. Finaliza con una propuesta de plan de trabajo.
- **Formación:** fase del proceso en que se realiza una acción o conjunto de acciones que permiten adquirir o desarrollar cualquier tipo de competencia/s (lo mismo las vinculadas a conocimientos, habilidades, como a actitudes). Puede ser presencial o a distancia.
- **Formación en contexto laboral:** hace referencia a cuando la formación se desarrolla en un entorno productivo. Son ejemplo de este tipo de acciones las Escuelas-Taller, Casas de Oficios, etc., situaciones en las que la persona firma un contrato laboral pero con rol de aprendiz.
- **Intermediación:** momento en el que las personas que buscan trabajo se ponen en contacto con las ofertas de trabajo y las empresas que necesitan cubrir puestos de trabajo. Incluye el aprendizaje de las técnicas de búsqueda activa de trabajo.

- **Ocupación:** fase en que la persona se incorpora a un lugar de trabajo ordinario y recibe el acompañamiento del profesional que lo ayuda hasta su adaptación de forma correcta en el entorno laboral.
- **Cierre:** momento del proceso que supone la finalización de la relación entre la entidad y el usuario/a; puede llevarse a cabo por voluntad de una de las partes, a requerimiento de una tercera o bien de mutuo acuerdo.



Los principios generales

InserQual, ya lo hemos adelantado, es un protocolo de calidad específico para entidades que hacen acompañamiento en la inserción laboral con personas con especiales dificultades. En otras palabras, ofrece pautas al profesional para saber como hacer este acompañamiento con buena calidad.

En general, InserQual entiende la **inserción laboral** como “el proceso de autonomía personal que tiene como objetivo la incorporación de la persona al mercado de trabajo ordinario de forma regular mediante el acompañamiento de un profesional”.¹ Es decir, se considera que una persona está inserta laboralmente cuanto más se acerca a la autonomía a la hora de desarrollar una actividad laboral con contrato en el mercado ordinario. Las diversas opciones que se dan durante el camino, como por ejemplo, la formación con contrato, el mercado protegido o el trabajo sumergido, deben ser consideradas como hitos intermedios.

Pero para entenderlo mejor, antes de entrar en su contenido, tenemos que conocer la filosofía de fondo que marca todo el protocolo. Este marco queda plasmado en el *decálogo*:

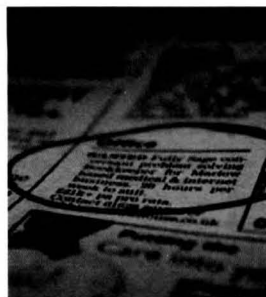
1. **El acompañamiento a lo largo de todo el proceso.** La supervisión y asesoramiento al usuario/a debe estar presente desde la acogida hasta el cierre.
2. **Sistematización sin caer en la burocratización.** Un protocolo garantiza la calidad en la medida que permite que las diferentes personas que lo aplican hagan las mismas tareas de una misma manera, sin depender de la subjetividad. Este hecho da coherencia al servicio como entidad y facilita el trabajo de los profesionales, pero nunca debe caer en la rigidez. El protagonista del proceso debe ser siempre el usuario/a. El protocolo ha de ser el conocimiento que tiene el técnico/a detrás, que no es necesario que se vea, pero que justifica y orienta en todo momento su actuación.
3. **Consenso de conceptos y procedimientos.** En el campo de la inserción todos hacemos servir las mismas palabras, pero no todos les damos el mismo significado. InserQual aporta conceptos, fases y procedimientos

InserQual es un protocolo de calidad específico para entidades que hacen acompañamiento en la inserción laboral con personas con especiales dificultades

fruto de un amplio consenso en el que intervinieron más de 20 entidades y dos universidades. Se recomienda que las entidades hagan un paso más, reflexionando sobre estos conceptos para hacerlos propios.

4. **Itinerario en forma de *rotonda*.** El acompañamiento a la inserción se plantea como un itinerario abierto, con la posibilidad de pasar únicamente por aquella/s fase/s que se considere necesaria, en el orden que también se crea más adecuado según las necesidades de la persona.
5. **La estructuración de los procesos fundamentales.** Entendemos por procesos fundamentales los tres siguientes: los *procesos clave*, es decir, los que son objeto de la entidad, en nuestro caso, el acompañamiento en la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión; los *procesos estratégicos*, que son aquellos necesarios para hacer posible los clave, que dependen de Dirección/Gerencia y comportan aspectos como, por ejemplo, el acceso, el compromiso de dirección con la calidad, la mejora continua o la financiación. Y, finalmente, los *procesos de soporte*, que hacen referencia a la gestión de recursos humanos y materiales.
6. **El tutor/a-referente y el prospector/a como figuras clave.** Valoramos la presencia de un solo referente o tutor/a que acompañe a la persona a lo largo de todo el proceso, porque garantiza la calidad del mismo y supone un ahorro efectivo de tiempo. Respecto al prospector/a, es tan importante que lo hemos considerado un factor estratégico. Tiene que visitar empresas, conocer qué perfiles requiere el mercado, saber ofrecer los servicios y también captar otras demandas, como puede ser la de formación a medida, coordinándose con el resto de su entidad.
7. **El trabajo en red:** Compartir es crecer. La calidad de las entidades que trabajan la inserción mejorará en el momento que cada entidad no se quede encerrada en ella misma sino que se abra a las demás, se dé a conocer y trabaje con talante de colaboración y participación con el resto del sector. Tener un protocolo común facilitaría mucho este entendimiento. Trabajo en red no es sólo relación virtual, o una simple derivación, sino la posibilidad de un trabajo conjunto en profundidad.
8. **La importancia de la reflexión.** En el día a día cuesta que los técnicos/as de inserción laboral puedan distanciarse de los usuarios/as y sus expedientes para reflexionar, investigar y conocer nuevos recursos. InserQual insiste en la importancia de crear este espacio de reflexión, que sirve para mejorar la calidad de la intervención de los técnicos/as, y por lo tanto contribuye al fortalecimiento de la entidad y las redes en las que trabaje.
9. **Sumar sinergias, a pesar de/gracias a la diversidad de modelos.** Hemos constatado que existen diversas formas de abordar la inserción laboral, y que las entidades han optado por modelos diferentes. Pero esto no tiene que impedir un trabajo en común, sino todo lo contrario, puesto que de esta diversidad surge un debate enriquecedor.

10. La mejora continua. Trabajar con calidad supone una evaluación constante de la tarea hecha y, por consiguiente, crear y revisar periódicamente los procedimientos, recursos y materiales necesarios para hacer un acompañamiento con calidad. Es preciso, también, elaborar indicadores que permitan la evaluación de los mismos.



El protocolo

Lo que hace el protocolo InserQual, concretamente, es sistematizar las fases mencionadas anteriormente en forma de procedimientos y aplicar estas seis dimensiones en las siete fases. Así se obtiene un conjunto de acciones a seguir que son las que constituyen el proceso de mejora de calidad.

El procedimiento de cada fase se concreta con los siguientes puntos²:

1. **Objeto y alcance:** define y delimita la fase.
2. **Definición de conceptos:** explicación de los principales conceptos implicados en la fase afectada.
3. **Recursos humanos implicados y responsabilidades asignadas:** relación de los profesionales que han de intervenir en la fase y descripción de sus responsabilidades.
4. **Método operativo:** cuidada descripción del desarrollo de la fase que incluye el nombre de las acciones a llevar a cabo, descripción de las tareas y métodos y vinculación con los documentos necesarios.
5. **Documentos:** enumeración de todos los documentos implicados en la fase.
6. **Dimensiones de calidad:** aplicación de las seis dimensiones de calidad en la fase. Éstas son:
 - **Eficacia:** hace referencia al alcance de los objetivos marcados. Un ejemplo: el técnico/a se propone plantear un tema conflictivo al usuario que tiene citado y ha pensado una técnica de entrevista concreta. ¿La ha podido llevar a cabo? ¿Ha abordado el tema durante la entrevista? Si es así, la técnica ha sido eficaz.
 - **Efectividad:** implica un paso más que la eficacia y busca garantizar que nuestras acciones previstas no sólo se hacen, sino que tienen el efecto por el que realmente se habían propuesto. Siguiendo con el ejemplo anterior, en este momento el técnico ha de valorar si el hecho de haber tratado esta cuestión conflictiva ha producido el efecto que esperaba –hacerlo reaccionar y aumentar su motivación– u otros colaterales imprevistos al inicio –depresión, rechazo, etc.

- **Eficiencia:** esta dimensión relaciona los resultados obtenidos –máximos posibles– con los recursos utilizados –mínimos posibles–. Cuantos menos recursos utiliza el profesional para obtener el mismo resultado, más eficiente es.
- **Accesibilidad:** hace referencia a la facilidad con la que la población puede acceder al servicio; contempla variables como los horarios, la ubicación física, las barreras arquitectónicas, idiomáticas, culturales, económicas, etc.
- **Adecuación:** responde a la pregunta general: *¿este servicio da respuesta a la necesidad por la que se creó?* Es aplicable también a cada acción más concreta que contribuye a la finalidad última del servicio. Por ejemplo, ¿los usuarios del servicio mejoran realmente su ocupabilidad?, ¿acaban encontrando trabajo?; esta acción concreta que llevo a cabo, ¿contribuye en este sentido?

Fiabilidad: tiene relación con la sensación subjetiva, del profesional y del usuario/a de estar ofreciendo y recibiendo un servicio de calidad; incluye aspectos como los retrasos en el momento de atender a las personas, el trato y la imagen personal –cercano pero formal–, el respeto entre profesionales –sin desacreditar jamás a otro profesional en público–, etc.

La implementación

Las entidades que quieren aplicar el protocolo afrontan un proceso de cambio que puede comportar tensiones y resistencias

Las entidades que quieren aplicar el protocolo afrontan un proceso de cambio que puede comportar tensiones y resistencias. Si esto ocurre, el objetivo inicial, de mejora de la cualidad, puede verse desvirtuado.

Para evitar o superar estas posibles dificultades, conviene seguir una serie de metodologías a la hora de implementar el protocolo. Estas, sin ser panaceas, facilitan la aceptación del cambio de forma gradual y consensuada dentro de la entidad. Son:

- **Recursos.** La entidad tiene que destinar una serie de recursos a la implementación del protocolo, básicamente relacionados con las personas que estarán directamente relacionadas con el proceso:
 - **Responsable de implementación:** es la última responsable de todo el proceso de cambio; ha de formar parte del comité directivo y trabajar coordinadamente con los agentes de cambio. Ha de conocer el protocolo InserQual.
 - **Comité directivo:** forman parte del mismo las personas responsables de todas las áreas, departamentos o servicios implicados en el proceso y las afines que se verán afectadas por los cambios. Tiene la misión principal de supervisar la ejecución de la implementación.

- **Agentes de cambio:** son todas aquellas personas encargadas de poner en práctica los cambios que conlleve la implementación.
- **Fases.** Una vez definidos los recursos humanos que se destinarán a la implementación del protocolo, este equipo asignado tiene que poner manos a la obra y llevar a cabo las siguientes fases:
 - **Formación:** es necesario que el máximo número posible de personas implicadas en el cambio participen en una primera fase formativa; ésta les permitirá conocer en profundidad el protocolo y su proceso de implementación.
 - **Diagnóstico:** esta primera fase, de puesta en marcha, consta de dos partes:
 - InerQual proporciona una herramienta autoadministrable que permite el autodiagnóstico o valoración de la situación inicial respecto al nivel de calidad;
 - *Reunión de lanzamiento:* se trata de una reunión inicial en la que deben participar los que serán agentes de cambio y comité directivo; el objetivo es difundir y motivar la voluntad de cambio, al mismo tiempo que dotar de recursos a las personas implicadas.
 - **Plan de trabajo:** teniendo muy presente y de forma explícita la misión última de la entidad que guiará todo el proceso de mejora de calidad, los elementos operativos que darán forma al plan de trabajo son:
 - **Situación actual:** se recomienda elaborar diagramas de flujo que describan detalladamente como se trabaja en este punto de partida.
 - **Situación deseada:** se elaborarán también diagramas de flujo que describan con detalle la situación a la que se quiere llegar después del cambio; tiene que ser realista y permitir la comparación con el documento anterior.
 - **Líneas de trabajo:** comparando los dos documentos anteriores, se establecerán las líneas de trabajo a seguir, buscando aquellos aspectos discordantes entre la situación actual y la situación deseada y formulando los objetivos operativos de la implementación.
 - **Tareas:** dentro de cada línea de trabajo, hay que identificar las tareas a realizar; deben ser concretas, identificables, atribuibles a un agente y temporalizables.
 - **Planificación:** una vez identificadas las tareas a realizar para alcanzar los objetivos, hay que priorizar las más importantes, ordenarlas en el tiempo, identificar a la persona responsable de llevarlas a cabo y calcular el tiempo que requerirá su ejecución.



- **Indicadores de seguimiento:** han de quedar definidos en este momento para poder conocer después el grado de éxito de la implementación.
 - **Implementación:** consiste en la puesta en marcha del plan de trabajo; conviene disponer la realización de reuniones periódicas en las que el equipo verifique la buena marcha del proceso y finaliza con la realización por parte de los agentes de cambio de un informe que recoja las dificultades encontradas, las dudas y propuestas de mejora no realizadas. Este informe debe servir al Comité Directivo para reorientar las acciones futuras de mantenimiento y mejora continua.
 - **Evaluación:** a la hora de evaluar hay que prestar atención al propio proceso de implementación y a los resultados obtenidos durante el mismo.
- *La evaluación del proceso* tiene el objetivo de captar cuáles han sido las dificultades y cómo se han solucionado y detectar el grado de consolidación de los cambios iniciados.
- *La evaluación de los resultados* busca validar la mejora de calidad que se perseguía al inicio de la implementación. Es decir, la evaluación de los resultados llevará a poder afirmar o no que, una vez implementado el protocolo InerQual, el servicio de acompañamiento a la inserción laboral se realiza con más calidad. También debe permitir concretar gracias a qué elementos se ha producido esta mejora y qué otros aspectos, por el contrario, todavía tienen que mejorar.

Los retos de futuro

El protocolo InerQual vio la luz en 2004. Ahora es un buen momento para valorar estos años de puesta en marcha y, sobre todo, para mirar adelante y analizar qué retos y posibilidades se le plantean. De forma rápida, quiero destacar dos:

- El primero, estratégico y complejo, es su **reconocimiento oficial y/o certificabilidad**. El tercer sector –dedicado a la inserción laboral, en este caso– cada vez tiene más clara la importancia de trabajar con calidad, pero a la hora de destinar recursos económicos a esta cuestión con frecuencia priorizan el reconocimiento oficial y buscan una certificación de tipo ISO.

El proceso de certificación de una marca de calidad es muy complejo. El propio sector debe tener interés en disponer de marcas de calidad próximas y realmente útiles, que les ayuden a mejorar sus procesos clave. Las entidades financieras valorarán las marcas que se hayan *ganado* el prestigio y reconocimiento del propio sector.

Las entidades que realizan el acompañamiento en la inserción laboral según las pautas del protocolo InserQual, lo valoran muy positivamente. Desde aquí hay que continuar trabajando para que sean cada vez más las entidades que lo conozcan y se beneficien del mismo.

- El segundo reto sobre el que quiero reflexionar es el de la **mejora continua**, entendida desde dos perspectivas:
 - En primer lugar, hay que afrontar la evaluación y mejora continua del propio protocolo. Éste puede complementarse con la sistematización de los procesos estratégicos y de soporte, y, tal y como han expresado algunas entidades, puede adaptarse a determinados colectivos concretos, como por ejemplo las personas afectadas por trastorno mental o toxicomanías. La propia Dirección General de Igualdad de Oportunidad en el Trabajo (DGIOT) reconoce la dificultad de encontrar medidas efectivas para la inserción laboral de estas personas. Otra mejora del protocolo vendría por su adaptación a la especificidad de las empresas de inserción (EEII) y centros especiales de trabajo (CET) que encuentran a faltar la sistematización de algunos de sus procesos, sobre todo los que tienen que ver con la relación laboral con el usuario/a.
 - En segundo lugar, el protocolo puede mejorar sus herramientas y pautas para facilitar la evaluación y mejora continua de las entidades que lo implementan. La guía actual incide en la primera fase de implementación que conlleva los cambios más importantes, pero no da herramientas concretas para planificar posteriormente la mejora continua.



¿Por qué InserQual? ¿Por qué no otro?

Las entidades del tercer sector, cuando afrontan la cuestión de la calidad, pueden optar entre diferentes opciones existentes en el mercado, en función del objetivo que quieran alcanzar y/o la actividad concreta a la que se dediquen. No es lo mismo buscar la satisfacción de los usuarios/clientes que la certificación de la calidad y, con ella, una buena valoración por parte de los posibles financieros. Tampoco es lo mismo hacer acompañamiento de la inserción laboral que gestionar un centro de día o una residencia de personas mayores.

Entre los sistemas de gestión de calidad más conocidos, y sin ánimo de ser exhaustivos, destacamos tres: la norma ISO 9001, el modelo EFQM y la norma ONGconcalidad.

El origen de la norma ISO y el modelo EFQM es el mundo industrial y de producción. La norma ISO es certificable, lo que, sumado a que se puede

implantar en un período de tiempo razonable (9-18 meses), la sitúa como la norma preferida entre las entidades que buscan un reconocimiento externo de su proceso de mejora de calidad.

El modelo EFQM, por su parte, aspira a la excelencia, más allá de los límites establecidos por la ISO. Esto conlleva un nivel de exigencia superior; además, como que no es certificable su presencia en el mercado es mucho más reducida.

La norma ONGconcalidad nació en el tercer sector y se basa en la filosofía de EFQM. Busca la especificidad de las entidades sin ánimo de lucro e incorpora aspectos y vocabulario propios del sector, como por ejemplo la misión, el voluntariado, etc.

Los tres sistemas abordan los procesos estratégicos y de soporte, dejando de lado los procesos clave, es decir, lo concreto que ofrece la entidad.

El protocolo de calidad InserQual se dirige a aquellas entidades dedicadas a la inserción laboral y que quieren mejorar los procesos clave de su servicio. Por este motivo, su implementación es complementaria y no entra en contradicción con los sistemas de calidad indicados anteriormente.

Además de esta especificidad, InserQual ofrece el valor añadido de haber nacido en el propio sector mediante un proceso participativo de diversas entidades y da respuesta a las demandas y debilidades expresadas por las propias entidades. Así, su primer objetivo es sistematizar los conceptos implicados en la inserción laboral y las dimensiones de calidad que se tendrán en cuenta. Este proceso de conceptualización contó con el apoyo del mundo académico, representado por docentes de la *Universitat Ramon Llull* y la *Universitat de Barcelona*.

Como principales características de InserQual, Jaume Garau (2006) destaca su utilidad, creatividad, innovación y simplicidad, así como el hecho de estar realizado a medida de las necesidades de las personas que se servirán del mismo.³

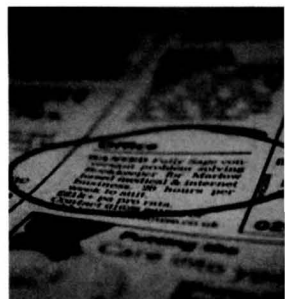
Ana Sesé Taubmann

Directora de proyectos del área de inserción laboral de Proyectos Sociales,
Fundación Pere Tarrés (URL)

Bibliografía

Barbero, I. (2008), “Sistemas de gestión de la calidad en el tercer sector de acción social: situación actual y propuestas de futuro”. En *Zerbitzuan*, 43, junio 2008.

Fundació Pere Tarrés (2006), *InserQual Protocol de Qualitat. Qualitat en l'acompanyament sociolaboral. Aplicació d'una metodologia de qualitat instrumental*. Barcelona: Fundació Pere Tarrés. Disponible en www.peretarres.org/inserqual/InserQualcat.pdf (catalán) y www.peretarres.org/inserqual/castellano/InserQualcas.pdf (castellano).



Webgrafía

www.peretarres.org/inserqual

www.ongconcalidad.org

www.intress.org

www.fundacionede.org/calidad

www.xarxanet.org/xarxanet/serveis/qualitat

www.q-ong.org

www.iso.org

www.efqm.org

www.clubexcelencia.org

www.programapremie.net

-
- 1 Fundació Pere Tarrés (2006): *InserQual Protocol de Qualitat. Qualitat en l'acompanyament sociolaboral. Aplicació d'una metodologia de qualitat instrumental*. Barcelona: Fundació Pere Tarrés, pág. 15.
 - 2 El detalle de estos procedimientos es demasiado extenso para poder plasmarlo en este artículo, pero se encuentra disponible en la página *web* del protocolo: www.peretarres.org/inserqual.
 - 3 Fundació Pere Tarrés (2006): *InserQual Protocol de Qualitat. Qualitat en l'acompanyament sociolaboral. Aplicació d'una metodologia de qualitat instrumental*. Barcelona: Fundació Pere Tarrés, pág. 6.
-