

02

Gizartegintzako irabazi-asmorik gabeko erakundeen kalitatearen kudeaketa

Bizkaiko Hirugarren Sektorearen
Behatokiko Taldea

bizkaiko hirugarren
sektorearen behatokia

2007ko azaroa



3s_kudeaketa

Gizartegintzako irabazi-asmorik gabeko erakundeetako kalitatearen kudeaketa

Bizkaiko Hirugarren Sektorearen
Behatokiko Taldea

2007ko azaroa

Egilea: Izaskun Barbero
Diseinu grafikoa: ST3 Elkartea
Inprimaketa: Berekintza

ISBN-13: 978-84-612-0480-9
Lege-gordailua: BI-3294-07

Prezioa: 10 euro
Argitalpen hau doan deskarga daiteke web gune honetatik: www.3sbizkaia.org

Aurkidea

1. Sarrera: Behatokiaren eta bildumaren aurkezpena.	5
2. Kalitatearen bidezko kudeaketa gizartegintzako hirugarren sektorean.	6
2.1. Zer da kalitatea?	6
2.2. Zer esan nahi du kalitatearen kudeaketak?	10
2.2.1. Kalitatearen kudeaketa, kudeaketa estrategiko gisa.	10
2.2.2. Kalitatearen kudeaketa prozesuen arabera kudeaketa gisa.	11
2.2.3. Kalitatearen kudeaketa baloreen arabera kudeaketa gisa.	15
3. Zein erreferentzia daukagu kalitatea kudeatzeko sistemak ezartzeko?	18
3.1. Jardunbide egokien eskuliburu baten, kode etiko baten, arau baten eta eredu baten arteko desberdintasunak.	19
3.2. Arauen deskribapena.	20
3.3. Ereduen deskribapena.	25
3.4. Beste erreferentzia esanguratsu batzuen deskribapena.	28
4. Zein kudeaketa sistema da egokiena nire erakundearentzat?	31
4.1. Arauen inguruko orientabideak.	32
4.2. Ereduen inguruko orientabideak.	35
4.3. Beste erreferentzia esanguratsuen inguruko orientabideak.	37
5. Zer hartu behar da kontuan erakundearen kalitatearen kudeaketa sistema bat ezartzeko?	40
6. Zein laguntza daukat?	43
7. Erreferentziak.	45

1.- Sarrera: Behatokiaren eta bildumaren aurkezpena

Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokia, Bizkaiko Foru Aldundiko Gizarte Ekintza Sailaren, BBK-Gizarte Ekintzaren eta EDE Fundazioaren lankidetzarekin 2007an martxan jarri dena, informazio eta dokumentazio, ikerketa aplikatu eta sustapen zentroa da, hirugarren sektorean espezializatua, irabazi-asmorik gabekoa eta independentea, hirugarren sektorea sendotzea eta erakundeen esku-hartzearen eta kudeaketaren berrikuntza eta hobekuntza bultzatzea helburu duena.

Kalitatea kudeatzeko sistemak ezartzea erronka da irabazi-asmorik gabeko erakundeentzat (IAGE—ONL). Sistema horiekin, besteak beste, eskaintzen ditugun zerbitzuak antolatu, gure kudeaketa hobetu eta gure emaitzak beste erakunde eta sektoreekin baldintza konparagarrietan ebaluatu ahal izango ditugu.

Sistemak deituko ditugu: erakunde bat edota zerbitzu bat kudeatzeko moduari dagozkion ildoak, orientazioak edo errekerimenduak eskaintzen dituzten erreferentzia guztiak – kodeak, arauak edo ereduak

IAGE-entzat kalitatea kudeatzeko sistema *“formalizatuak”* ezartzea, gaur egun, erronka bada ere, horrek ez du esan nahi kalitatearen kudeaketaren berri ez izatea. Bezero- orientazioa, etengabeko hobekuntza edo entitatean lan egiten duten pertsonen parte-hartzea bezalako funtsezko printzipioak egunerokoak dira hirugarren sektorearen tradizioan.

IAGE-ek historikoki berrikuntzaren funtzio soziala izan dugu. Testuinguru honetan, garrantzi handia eman diogu beti praktikatik lortzen den *“egiten jakiteari”*. Izan ere, esperientzia esanguratsuaren formalizazioa eta transmisioa funtsezko baliabidea da behar edo arazo berri bat erantzuten ikasten ari garenean. Gainera, sine qua non baldintza da etengabeko hobekuntzarako.

Beste erakundeekin egiaztatzea, bilerak, bisitak, trukeak... eginez, pertsona esperientziadunek lagunduta esperientziaren transmisioa, batez ere ahozkoa, egitea, proiektuen ebaluazioa edo ikerketa parte-hartzailea –ekintza-, jardunbide egokiak formalizatzeko eta transmititzeko eta etengabeko hobekuntzarako hirugarren sektorearen berezko tresnak dira.

Kalitatea kudeatzeko sistemen funtsezko beste printzipio batek, bezero-orientazioak hain zuzen ere, funtsezko garrantzia du IAGE-entzat eta perspektiba eta dimentsio espezifikoak izango ditu zerbitzuak ez ezik kolektibo zehatz bat urteetan zehar laguntzen duten edo pertsona afektatuen parte-hartzea antolatzen duten erakundeen kasuan.

3S-Kudeaketa bildumaren bigarren zenbaki honetan erakundeei kalitatea kudeatzeko sistemen ezarpena hurbiltzeko baliagarri izango zaizkien giltzarri eta tresna batzuk eskainiko zaizkie. Uste osoa dugu **kalitatea kudeatzeko eredu bat ez dela “jantziko dugun jantzi berri bat”**. **Tresna bat da**, egiazki beste sektoreetako kudeaketen eta jardunbide egokien printzipio batzuk txertatzen lagunduko diguna, baina, batez ere, **gure erakundeen onena azaleratzen, formalizatzen, sustatzen eta komunikatzen lagunduko digu.**

2.- Kalitatearen bidezko kudeaketa gizartegintzako hirugarren sektorean

2.1. ZER DA KALITATEA?

Kalitatea, gizarte ekintzako GKE¹-en Plataformarentzat honakoa da:

- *Filosofia* bat, non erakundeko pertsona guztiek ikasten, praktikatzen, parte-hartzen eta etengabeko hobekuntza sustatzen duten.
- Entitateen *estrategia* bat, mantentzeko eta bere biziraupena ziurtatzeko.
- *Jardunbide* bat, egiteko modu bat, erakundearen emaitzei balio erantsia ematen diena.
- *Kudeaketa sistema* bat, entitateko bezero guztien perspektiba hartzearen emaitza.

Zer esan nahi du erakundea kalitatez kudeatzeak: “bezero sistema”² guztiaren behar eta espektatibak gogobeteko d(it)u(z)ten zerbitzu bat edo zerbitzuak eskaintzeko gai izatea, eskainitako zerbitzuek izan beharreko ezaugarriei aurretiaz ezarri zaizkien baldintzak betez

Kalitatearen “historiaren” lehen garaiak, industriaren arloari dagokionean, **Kalitatearen Kontrolarekin** erlazionatuta zeuden. Industria arloko produkzioari ikuskapen teknikak aplikatzean zentratzen zen. Helburu nagusia produktua eskaintzea zen, oso espezifikazio zehatzekin (lodiara, altuera, pisua). Hortaz, helburua emaitzak kontrolatzea zen, amaierako produktua (espezifikazio zehatz horiek betetzen ez zituztenak alde batera utzita).

Beranduago **Kalitate-bermatzea** sortu zen, etengabeko kalitate maila bermatzeko, bai zerbitzuetan bai produktuetan ere. Testuinguru honetan ISO arauak sustapen handia izan zuten. Kalitatea bermatu behar zen prozeduretan, produktua ondo egina zegoela edo zerbitzua egoki eskaini zela ziurtatzeko. Hau da, amaierako emaitza kontrolatzeaz gain, ondasuna edo zerbitzua egiteko prozesua zehaztuz batzuen pean egiten zela eta beti egokitzat hartzen den moduan egiten zela ere kontrolatu behar zen. Jada ez da soilik amaierako produktua edo zerbitzua **kontrolatzen**. Horretaz gain produktua egiteko edo zerbitzua eskaintzeko prozeduraren egokitasuna ere **ziurtatzen** da.

Azkenik **Erabateko kalitatea** izenez ezagutzen duguna sortu zen. Japoniar industria boteretsuak Ipar Amerikako automobil-merkatua inbaditu zuen 80ko hamarkadan. Japoniarren kudeaketan alderdi hauek aurki ditzakegu:

- langileen parte-hartzea automobilak egiteko prozesuan hobekuntza-zirkuluen bidez (bertan euren iritzia ematen dute, esperientziak trukatzeko dituzte, aldaketak proposatzen dituzte...);

1 Gizarte Ekintzako GKE-en Plataforma gaur egun honakoek osatzen dute:

- Gizarte Langintza eta Gizarte Zerbitzuetako Institutua (INTRESS)
- Gurutze Gorria.
- Adimen Urriko Pertsonen Aldeko Federazio eta Elkartearen Espainiako Konfederazioa. FEAPS.
- Secretariado General Gitano Fundazioa.
- Vínculos Fundazioa.
- Mujeres Progresistas Federazioa.
- Pioneros Fundazioa.

2 Gizartegintzako erakundeek “bezero” ugariri eskaintzen dizkiegu zerbitzuak: zerbitzuetako eta beste jardueretako hartzaileak, administrazio publikoak, jarduera finantzatzen duten entitate pribatuak edo pertsonak, gizartea oro har... Guztiak izan daitezke erakundearen ekintzaren hartzaileak eta bere “interres-taldea” osatzen dute, modu batean edo bestean entitateari bere misioa garatzen laguntzen dioten neurrian.

- bezeroen iritzia, automobila erosteko orduan zein behar eta espektatiba dituzten jakiteko.

Testuinguru honetan sortuko dira **erabateko kalitatea** kudeatzeko **ereduak** deiturikoak. Horietako bat Kalitatearen Kudeaketarako Europako Fundazioaren (European Foundation for Quality Management) enpresa-bikaintasunaren ereduak da. Erakundea kudeatzeko sistema bat da; emaitzak **kontrolatzeaz gain** eta prozedurak **segurtatzeaz gain etengabeko hobekuntza** bideratzen duena, **erakundearen kudeaketa globalari** helduz.

ETA BA AL DU GURE ERAKUNDEEKIN ZERIKUSIRIK?

Kalitatea kudeatzeko sistemen ibilbidea kontatzean, “beste” erreferentzia batzuk ere gehitu beharko lirateke.

Fernando Fantovak planteatzen duen bezala, gure sektoreari lotuta dauden marko-kontzeptual eta esku-hartze eta kudeaketa tresna batzuk **oso lotuta daude** kalitatea kudeatzeko sistemen **printzipioekin**, hala nola datu bidezko kudeaketa, etengabeko hobekuntza edo bezero-orientazioa.

Horren adibide batzuk: gizarte programen ebaluazioa, ikerketa –ekintza- parte-hartzailea edo bizi-kalitatearen kontzeptua gizarte ekintzaren ikuspegi orientatzaile gisa.

Kalitatea gure sektoretik kanpoko den zerbait dela ulertzearen ideia zalantzan jar dezakegu, kalitatea kudeatzeko sistemen funtsezko printzipio batzuen eta gure erakundeen kulturaren balore propioen eta kudeaketa estiloaren arteko harremana kontuan hartzen badugu.

a) Bezero-orientazioa

Kalitatearekin konpromisoa hartzeak **gure bezero-sistema osoaren espektatibak ezagutzeko eta ulertzeko ahalegina** egitea esan nahi du; bezeroak ebaluatuko du erakundea.

Gizartegintza arloan ohikoa da zerbitzuen hartzaileei beren ibilbidearen berri emateko dagoen kezka (hezkuntzako, osasuna mantentzeko edo berreskuratzeko, txertatzeko...) edo euren gaitasunak garatzeko dagoen kezka. Horretarako jardueren garapenean, beren prozesuaren plangintzan, edo behintzat egokiagoa iruditzen zaien zerbitzua edo jarduera aukeratzean euren inplikazioa eta protagonismoa sustatzen da. Alderdi mota horiek formalizatzen ari dira, egiaz, era mailakatuan zerbitzu sistema desberdinetako erabiltzaileen eskubide eta eginbeharren gutunetan (osasuna, gizarte zerbitzuak...).

Kasu askotan, gainera, IAGE-en bezero-orientazioak, aurrerago adieraziko dugun bezala, zerbitzuak edo bezeroen ibilbidea (hezkuntzako, gizarteratzeko...) diseinatzeko eta ebaluatzeko baino gehiagorako balioko du, kolektibo zehatz bat bizitzan zehar laguntzeko konpromisoa eskainiz.

Ikuspuntu honetatik, kalitatea erakundeen kudeaketa hobetzeko estrategia baino gehiago da, **behar etikoa** ere bada, pertsonengatik, pertsonentzat eta pertsonekin lan egiten dugunean.

Bezeroari jarduerak orientatzea FEAPSen misioa betetzea besterik ez da, hau da, beren beharren, espektatiben eta eskaeren arabera jardun”.
(FEAPSen Kalitate Plana – Adimen Urriko Pertsonen Aldeko Federazio eta Elkarteen Espainiako Konfederazioa).

b) Etengabeko hobekuntza

2005ean Errioxan egin ziren Gizarte zerbitzuetako zentroetako kalitatea izeneko jardunaldietan, honela definitu zen kalitatea:

“egiteko modu guztietan etengabeko hobekuntza bilatzeko jarrera, bikaintasunaren irizpideetara gerturatzeko.”

Hobekuntza sistemen ezarpenarekin erlazionatutako ekintza batzuk ondorengo hauek dira:

Lanpostuak ebaluatzeko sistema bat sortu.

Hartzaileen harrerarako ekintza protokolo bat egin.

Sare bat osatzen duten entitate guztien artean jardunbide egokien eskuliburua egin.

Erakunde lan egiten duten profesionalen mugikortasuna edota karrera profesionala sustatu eta garatu.

Disziplinaarteko taldea sortu esperientziak trukatzeko, auto-formatzeko, jardunbide komunak ezartzeko, etab.

Gogobetetzeari buruzko galdetegiak diseinatu hartzaileentzat edo entitateko beste bezero batzuentzat (familiarak, administrazioak...).

Gizartegintzako hirugarren sektoreko erakundeen kudeaketaren tradizioa, kultura eta jardueraren ezaugarria da gure egiteko modua etengabe hobetzeko kezka, gure esperientzia propiotik abiatuz eta besteekin partekatuz eta kontrastatuz, era horretan gure misioa hobeto betetzeko.

c) Langileen parte-hartzea

Kudeaketaren erabateko kalitatearen beste funtsezko printzipio bat hartzen badugu kontuan (langileen parte-hartzea), erakunde lan egiten duten **pertsonen baloreak ematea** –profesionalak, boluntarioak, bazkideak, laguntzaileak...- eta gure erakundeen, proiektuen eta zerbitzuen arrakasta faktore nagusizat hartzea gure sektoreko tradizioaren ezaugarria ere bada.

Halaber, gizarte ekintzako hirugarren sektoreko erakundeak, kasu askotan, erakunde pluralak gara, beraiek osatzen dituzten pertsona eta taldeak kontuan hartuta (zuzendaritzako pertsonak, bazkideak, profesionalak, boluntarioak, arazo zehatz bat dutenak, laguntzaileak...) eta gure taldeen aniztasuna kudeatzen jakin izan dugu, beti aktibotzat hartuz.

d) Sare-lana

EFQM enpresa-bikaintasun ereduaren azpi-irizpideetako batek honakoa adierazten du: sarritan erakundeak ez gara gai gure helburu estrategikoak gure baliabideekin soilik lortzeko eta beraz, aliantza-sareak sortu behar ditugu lortzeko.

Iritzi hau **gizarte ekintzako IAGE-en harreman estiloaren atala izan da beti**. Lankidetzak garrantzitsuak sortu dira bai hirugarren sektoreko beste erakunde batzuekin bai administrazio publikoarekin ere. Eta zenbait kasutan enpresekin ere bai. Izan ere gure jardunen gizarte-inpaktua bilatzeko bidean, parte hatzen duten agente desberdinen ekintza bateratua baloratzen ikasi baitugu, eta lankidetzak gure sektoreetako funtsezko balorea baita.

Hori dela eta, ohikoa da sare, federazio eta konfederazio ugari aurkitzea. Erakundeek eta sektoreko sareek aktore desberdinekin egindako lankidetzak akordioak, batzuk besteak baino formalizatuagoak, ere badaude.

Laburbilduz, kalitatea kudeatzeko sistema bat txertatzeak ez du esan nahi gure baloreei, kulturari eta egiten jakiteari uko egitea.

Alderantziz, kudeaketa bikainak (erabateko kalitatea) besteak beste, gure misioari erantzungo dion, *gure antolaketa-kultura eta gure baloreak txertatuko dituen*, gure esku-hartze eta kudeaketa jardunbide onenak txertatuko dituen eta giza harremanei eta gizarte harremanei dagokien gure egiten jakitea txertatuko dituen, eta nola ez, gizarteari buruz dugun ikuspegia bilduko duen kudeaketa ereduak izatea dakar berekin.

Kalitatea kudeatzeko eredu bat ez da “janzten dugun jantzi berria”. Tresna bat da, egiazki beste sektoreetako kudeaketan eta jardunbide egokien printzipio batzuk txertatzen lagunduko diguna baina batez ere, gure onena azaleratzen, formalizatzen, sustatzen eta jakinarazten lagundu behar digu.

Halaber, hirugarren sektoreko entitateek gure kudeaketa esperientzia baloratu eta komunikatu beharko genuke eta gure egiten jakitea kalitatea kudeatzeko ereduetan eta kulturaren txertatzea sustatu. Garrantzitsua da besteengandik ikastea, gure esperientzia kontrastatzea eta eskaintzen duguna besteek eskaintzen dutenarekin konparatu ahal izatea (irizpide berdinekin baloratzea). Aldi berean, gure egiten jakitea sozializatu behar dugu, beste sektore (sektore publikoa, irabazizko sektore pribatua) eta agenteentzako balorean jartzen lagunduz.

ZERGATIK EZARRI KALITATEA KUDEATZEKO SISTEMAK?

Kalitatea kudeatzeko sistemak ezartzearekin batera, erakundeetan honako hauek egin ahal izango ditugu:

- **Gure eraginkortasuna eta efizientzia hobetu.** Era honetan zerbitzu gehiago eta hobeak eskaini ahal izango ditugu eta gure misioa neurri handiagoan bete ahal izango dugu.
- **Etengabeko hobekuntzarako dinamika** hartu edo formalizatu.
- **Barne antolaketa hobetu**, prozesukako kudeaketa bidez zerbitzuen, programen, profesionalen, boluntarioen.... arteko lankidetzak indartzuz.
- **Produktu eta zerbitzu berritzaileen** sorrera sustatu. Kalitatea kudeatzeko sistemak ezartzeak ikerketa bultzatzen du, hobekuntza ildoan azterketa estimulatuz eta errore eta konponbide berrien inguruko hausnarketa bideratzen du.
- Entitatearen barruko eta kanpoko **dokumentazioa eta informazioa antolatu**; era horretan erabakiak errazago hartuko dira.
- **Prozedurak antolatu eta sistematizatu**, arinduz, sinplifikatuz, hobetuz eta era eraginkorragoan ebaluatuz, gizartegintzan prozedura egokiak jarraitzen direla erakutsiz.
- **Erakundearen lan egiten duten pertsonak motibatu, euren parte-hartzea eta entitatearen helburuekiko identifikazioa handitu.**
- Zerbitzuen **hartzaileen parte-hartze** handiagoa sustatu esku-hartzean eta kudeaketan, subjektu direla onartuz eta eskubide gehiago emanez.
- Entitatearen **kreazioa eta ezagutzaren transmisioa edo egiten jakitea** handitu.

Horretaz gain, komenigarria da EZ kalitatearen kostua ebaluatzea. Izan ere kalitatea kudeatzeko sistemen ezarpenak baliabideak optimizatzeko aukera ematen du. Hori dela eta, kalitateari eskaintzen zaizkion denbora eta dirua inbertsio bat dira.

2.2. Zer esan nahi du kalitatearen kudeaketak?

2.2.1. Kalitatearen kudeaketa, kudeaketa estrategiko gisa

Erakundeek epe ertain eta luzera begiratu behar dugu, gure jarduera garatzen dugun ingurunea ezagutu behar dugu, gerta litezkeen kontrako egoerak aztertu eta sor daitezkeen aukerak aprobeztatu behar ditugu, aurrea hartuz, itunak sortuz, gure zerbitzuetan berrikuntzak txertatuz...

Plangintza estrategikoak erakundea epe luzera orientatzea esan nahi du, bere identitatearekin koherentzia mantenduz, eta erakundean bertan aurreikusten diren aldaketak, eta batez ere, ingurunean aurreikusten direnak kontuan hartuz: bere bezero-sistemaren behar eta espektatibei eta lehiakide izan daitezkeenei edo lankidetzarako hautagaiak izan daitezkeenei eragiten dietenak, nagusiki.

Kontua ez da soilik plan estrategiko bat izatea. Dena dela, plan estrategiko bat edukitzeak erakundeak orientatzeko saiakera egin duen seinale izango da.

Kalitatea kudeatzeko sistema ezartzeak ingurunera (bezero-sistemara orientatzekoa) etengabe egokitze³ saiakera eskatzen du eta entitateak **politika eta estrategia** definitua edukitzea, barru-eta kanpo-egoerekin eta bere identitatearekin koherentea izango dena. Politika eta estrategia horretan oinarrituko dira bere prozesuak eta etengabeko hobekuntzaren dinamika.

Ezin da kalitate sistematik egon orientazio estrategikorik ez badago.

Entitateak, gutxienez, bere misioa, baloreak, ikuspena eta 4-5 urteko epean hori lortzeko zein estrategia aplikatuko dituen adostu beharko ditu. Helburuak eta estrategiak lehenetsiz eta sekuentziatuz, urteko edo bi urteko kudeaketa plana lortuko dugu.

3 Ez da berezko identitatea kontuan hartu gabe berregokitzea, ezta ingurunearekiko jarrera itxia hartzea ere. Jarrera hauek disfuntzionalak dira garapen egokia bermatzeko, bai pertsonena, baita erakundeena ere.

<p>Kudeaketa estrategikoa kalitatearen kudeaketa da, bezero-sistemara orientatzen delako. Ezin da erakundearen kalitatea landu orientazio estrategikoa argi ez badago.</p>	<p>Kalitatearen kudeaketa estrategikoa da; arrazoiak:</p> <ul style="list-style-type: none"> - bezero-sistemaren espektatibetarantz eta beharretarantz erakunde osoaren orientazioa edo berrorientazioa errazten du; - inguruneko aldaketei eta behar berrien sorrerari erantzuten die; - lehiari erantzuten dio eta aliantzak sortzen ditu; - erakundeari konfiantza sortzen eta bezeroen aurrean hobeto kokatzen laguntzen dioten estandarrak (adierazleak) ziurtatzen eta bermatzen ditu; - erakundea osatzen duten pertsonen artean ezagutzen trukaketa kudeatzeko balio du.
---	--

2.2.2. Kalitatearen kudeaketa prozesuen araberako kudeaketa gisa

Prozesuen araberako kudeaketak erakundeen sailtan banatutako egitura tradizionala apurtzea eskatzen du. Bezero-sistemaren ikuspuntua hartzea eskatzen du, prozesuak identifikatzea. Prozesu horien bitartez bezero edo hartzaileei balioa gehituko zaie eta entitateen baliabideak –pertsonen eskumenak, baliabide material eta ekonomikoak- detektatutako prozesuen arabera antolatuko dira.

Ezin da kalitate sistamarik egon prozesuen araberako kudeaketarik ez badago.

Prozesuen araberako kudeaketa eta sailak edo antzeko antolaketa unitateak mantentzea ez dira bateraezinak. Berez, kudeaketa funtzionala gainditu eta soilik prozesu bidez kudeatzen den oso erakunde gutxi dago.

Alabaina, industria eta zerbitzu enpresa askok, administrazio publikoek, eta baita gizartegintzako hirugarren sektoreko erakundeek, ertainek eta handiek bereziki, lehen erabiltzen zuten antolakuntza piramidal, burokratiko, zurrun eta hierarkizatua apurtzea dakar.

Kudeaketa-eredu	Helburua	Ikusmoldea
Tradizionala.	Zerbitzuak eta pertsonak Zuzendaritzak kontrolatzea.	Erakundearen ardaztutako ikusmoldea.
Prozesukakoa.	Bezeroaren beharrak ulertu eta gogobete.	Bezeroarengan ardaztutako ikusmoldea.

ZER DA PROZESU BAT?

Prozesu bat elkarrekin erlazionatuta dauden jarduera-sekuentzia bat da; jarduera hauek “sarrerak” (informazioa, baliabideak) emaitza (produktuak edo zerbitzuak) bihurtzen dituzte, bezeroarentzako balioa erantsiz. Jarduera bakoitzak bere aldetik balioa gehitu behar du!

Sinpleago esanez, prozesu bat egiten duguna da, eskura daukagun informazioa eta baliabideak erabiliz, bezeroarentzat onena lortzeko eta ahalik era modu eraginkorrean.

Prozesu ororen ezaugarriak aldakortasuna eta errepikakortasuna dira.

- **Aldakortasunari** dagokionez: murriztea lortu nahi da, prozesua egiteko modu onena aurkitu eta denek modu berean egitea (ahal den neurrian);
- **Errepikakortasunari** dagokionez: prozesuak errepikatu egiten dira, eta ezaugarri honek, hain zuzen ere, esperientziatik⁴ abiatuz formalizatzeko eta hobetzeko aukera eskaintzen digu.

Prozesu bera era desberdinetan egin daiteke. **Prozedura** prozesuaren deskribapen zehatza da.

PROZESU MOTAK	GIZARTE ZERBITZUETAN ADIBIDEAK (Iturria: INTRESS) ⁵
Prozesu estrategikoak: entitate osoaren ekintza orientatzen dutenak. Antzekoak dira gizartegintzarekin erlazionatutako zerbitzu guztietan.	Misioa, politika eta helburuak. Lege markoaren kudeaketa. Giza baliabideen kudeaketa. Kudeaketa ekonomikoa.
Funtsezko prozesuak: zerbitzu-hartzaileen esku-hartzearekin erlazionatuta daudenak. Zerbitzu motaren arabera desberdinak dira.	Harrera. Informazioa. Orientazioa. Eguneroko bizitza. Jarraipena. Ebaluazioa.
Laguntza-prozesuak: aurreko prozesu guztiak errazteko balio dutenak dira.	Dokumentu-kudeaketa. Ekipoaren eta eraikinen mantenua. Garbiketa. Ingurumen-kudeaketa. Erosketak. Biltegiatzea.

ZER DA PROZESU BAT KUDEATZEA?

Prozesu-kudeaketaren helburuak prozesua egonkortu eta hobetu dira:

- **Egonkortu**, prozesuko aldaketak eta irregulartasunak ahalik eta gehien murrizteko.

Adibidez: erakundearen erabiltzaile baten sarrera (zentroan) kudeatzeko modu egokia zein den erabakitzen dugunean, sarrera guztietan pauso berdinak ematen saiatuko gara, ordena berean, profesionalak desberdinak izan arren, eguna desberdina izan arren...

4 Hori dela eta komenigarria da “errepikakortasunetik abiatuta hobetzeko aukera” hau erakundearen jarduerak bat prozesu-tzat hartzeko orduan irizpide gisa hartzea. Noizbehinka egiten ditugun jarduerak badira edo ezohikoak badira, ez badute balio estrategiko handirik, komenigarriagoa izango da prozesutzat ez hartzea.

5 GARAU, J. *Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales*. Bartzelona: INTRESS – Lan eta Gizarte Gaietarako Ministerioa, 2005.

- **Hobetu**, prozesuaren “modu egonkortua” aldatzera begira egindako eta hartzaileen espektatibetara hobeto egokitzea begira egindako ekintza multzo baten bidez.

Adibide berarekin jarraituz: pertsonaren ezaugarrien arabera, adibidez, sarreran jarduera berria xertatzea, edo pauso batzuen ordena aldatzea... hobe dela ikasiko dugu esperientziarekin.

NOLA EGINGO DUGU HOBEKUNTZA HAU?

PDCA Zikloaren bidez.

Shewhart-en Zikloa –Deming Metodoa - PDCA Zikloa (Plan, Do, Check, Act ingelesez) edo baita PAEM ere (Planificar, Actuar, Evaluar, Mejorar) (Planifikatu-Egin-Egiaztatu-Doitu).

Nola deituko diogun alde batera utzita, hau da prozesu bakoitza kudeatzeko metodoa. Honetan datza:

1. Prozesua planifikatu
 - Bezero-sistema identifikatu eta bere behar eta espektatibak ezagutu.
 - Prozesuaren misioa (zergatik existitzen den) eta zein helbururi erantzuten dion erabaki.
 - Adierazleak⁶, estandarrak eta neurketa maiztasuna definitu.
 - Jarraituko den prozesura planifikatu.
 - Prozesuaren puntu kritikoak definitu.
 - Prozesuaren gauzatzeari dagokionez erantzukizunak definitu.
 - Inplikaturik dauden giza baliabideak eta beharko diren gaitasunak identifikatu.
 - Erabiliko diren baliabide materialak, tresnak eta hornitzaile giltzariak ezarri.
 - Prozesuarekin lotutako dokumentuak ezarri.
2. Egin
 - Pertsonak prestatu.
 - Lana hasi eta koordinatu.
 - Eboluzioa begiratu eta puntu kritikoak kontrolatu.
 - Desbideratzeak zuzendu ekintza zuzentzaileak aplikatuz.
 - Kexak eta iradokizunak erregistratu.

6 Batzuetan, **gizartegintzako prozesuak ezin dira estandarizatu**. Esku-hartzea arrakastatsua izateko alderdi nagusienak, - erabiltzailearen eta langilearen arteko harremana, adibidez-, neurtzeko zailak dira. Objektibatu edo zehaztea ere zaila izaten da zenbaitetan. Antzeko gauza gerta daiteke erakundearentzat giltzarri diren alderdiak identifikatzeko eta neurtzeko orduan, beren profesionalen edo boluntarioen erantzukizun soziala, adibidez. Dena den, hauek zerbitzu pertsonal guztietan ematen diren zailtasun komunak direla kontuan hartzea komenigarria da. Gaixo baten eta osasun-pertsonalaren artean sortzen den harremanak ez al du sendatze prozesuan eragiten? Kasu hauetan, funtzionatzen duena bakartzeko eta objektibatze saiakera egin beharko da eta neurgarriak diren adierazleak ezarri. Egingo den esfortzuak merezi duen ala ez aztertu beharko da, prozesukako kudeaketak dituen abantailak kontuan hartuz.

3. Prozesua egiaztatu

- Bezeroaren iritzia ezagutu.
- Prozesuko beste aktoreen iritzia ezagutu.
- Akatsak, gertaerak eta kekek detektatu eta ebaluatu.
- Prozesuaren helburuen eta misioaren betetze maila baloratu.

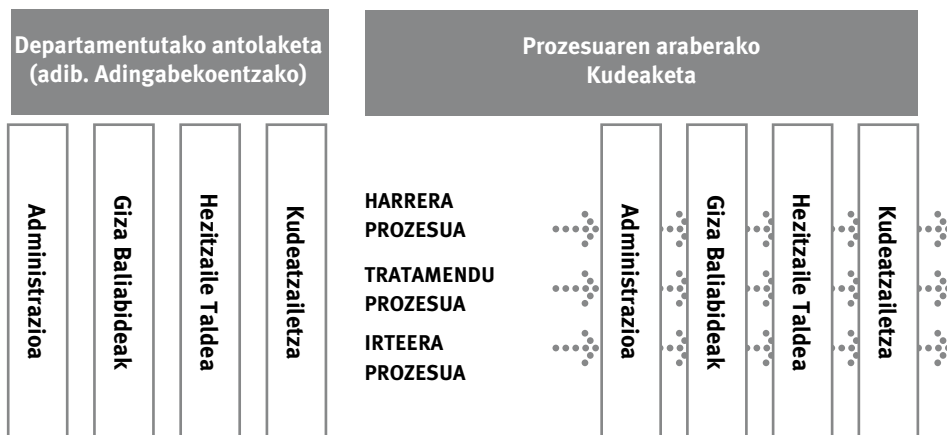
4. Doitu

- Identifikatu eta ekintza zuzentzaileak egin.
- Identifikatu eta prebentziozko ekintzak egin.
- Prozedurak berrantolatu.
- Berritu.
- Prozesua ezabatu, eta behar bada, prozesuen mapa berrantolatu.

ETA ZER DA PROZESUEN ARABERAKO KUDEAKETA?

Prozesu baten kudeaketa erakunde osora orokortzea. Gure erakundearen prozesuak identifikatu eta gero (estrategikoak, operatiboak eta laguntzakoak) **prozesuen mapa** deitzen dena edukiko dugu. Mapa hau **entitatea berrantolatzeko giltzarria da**.

Prozesu bakoitzak arduradun bat izango du, eta saileko edo funtzio-arloetako arduradunak izan daitezke eta izan ohi dira.



Antolaketa diseinu berri honekin, gure jardueren **etengabeko hobekuntza** lortzen lagunduko digun **lan sistema** izango dugu:

- Jarduerak beste jarduerengan duten eragina ulertuko dugulako eta bezeroaren ikuspuntutik jarduera bakoitzak balioa erantzen duela ulertuko dugulako.

- Funtzio-arlo bakoitzak jarduera/prozesu desberdinetan parte har dezakeela eta prozesu bakoitzean funtzio desberdinek parte-hartzen dutela ikusiko dugulako.

Prozesuen araberako kudeaketa ez da helburu bat; erakundearen helburuak lortzeko bidea baizik.

Prozesuen araberako kudeaketaren abantailak:

- **Emaitzen kontrol eta aurreikuspen handiagoa** ahalbidetzen du.
- **Denboraren eta baliabideen erabilera hobea** bultzatzen du eta kostuak murrizten ditu.
- **Asmo handiagoko helburuak** ezartzeko aukera ematen du. Izan ere erakundearen politika eta estrategia prozesu bakoitzean zabaltzen da eta hauek bete dadin laguntzen dute.
- Zerbitzuen **betekizunak gogobetetzen** ditu erakundearen **bezero sistemaren** beharrak zabalduz.
- **Sailen protagonismoa murrizten du**, indarra prozesuak osatzen dituzten jardueretara (prozedurak) eta emaitzetara bideratuz.
- Eskaintzen den zerbitzura jarduera bakoitzak **erantsitako balioa ezagutzeko** aukera ematen du.

2.2.3. Kalitatearen kudeaketa baloreen araberako kudeaketa gisa

Gaur egungo testuinguruan beharrezkoa dirudi gizartegintzako IAGE-en konfiantza eta legitimazio soziala finkatzea eta elkartasunezko balio sozialen eraikitzaile eta aldaketa agente gisa gizartean dugun eragina handitzea. Horren ondorioz, kudeaketa etikoa izeneko markoan ziurtagiriak sortzen hasi dira.

Testuinguru honetan, erakundearen kudeaketa printzipio etiko batzuek zuzentzen dutela adierazteak legitimitate eta sinesgarritasun soziala ematen du.

Baina kanpoko errekonozimendutik at, zer esan nahi du erakunde batean etikaren kudeaketa egiteak? Eta zer harreman dauka kalitatearen kudeaketarekin?

Hirugarren sektoreko erakundeetan egiten duguna bezain garrantzitsua egiteko modua dela uste dugu. Eta jakin badakigu gauzak egiteko moduak eragina izan dezakeela erakunde gisa dugun misioaren betetze mailan eta gure jardueren hartzailen helburuen lorpenean.

Adibidez: artatzen ditugun pertsonen euren gaitasunak ezagutzea eta garatzea eta euren auto-estimua handitzea nahi badugu, koherentziaz, gaitasunak adierazteko lekuak eduki beharko genituzke. Euren ibilbidearen (gizarteratzekoa, hezkuntzakoa,...) definizioan, jardueren diseinu eta egintzan,... parte hartzeko aukera ere eman beharko genieke.

Adibidearekin jarraituz: pertsonen parte-hartzea eta euren gaitasunen garapen maximoa gure erakundearentzat balio bat bada, horrek arreta eskaintzen diegun errealitatearen atalak-kanpoko eta barrukoa-, markatzen ditugun helburuak, gure emaitzak ebaluatzeko ezarriko ditugun adierazleak, erakunde barruan eta kanpoan erlazionatzeko modua... baldintzatuko ditu.

Ez dugu soilik gure **balioen eta gure esku-hartzearen arteko koherentzia** bilatuko. Balioek, esplizituak edo ez, **gure kudeaketa moduarekiko hartzen ditugun erabakietan halaberrez eragiten dute.**

Adibidez: pertsonak kudeatzeko prozesuak (hautaketa, harrera, prestakuntza, jarraipena...) oso era desberdinetan planteatu daitezke, erakundearen balioen arabera (hautaketan erakundeari buruzko informazio gehiago edo gutxiago eskainiz, harreraren denbora gehiago edo gutxiago eskainiz, bertan elementu informalak txertatuz...).

Gizarte ekintzako hirugarren sektoreko **erakundeek** balioen inguruan eta berauek esku-hartzean eta kudeaketan duten garrantziaren inguruan egindako **hausnarketa esanguratsua izan da eta da.**

Erakunde eta sare ugari egin dituzte azken urteotan **kode etikoak**. Kode hauetan esperientzia bat formalizatzen dute, askotan hamarkadetako esperientzia, kalitatearen kudeaketa inspiratzen duten printzipioekin bateragarria dena eta berauek aberasten dituen.

Lehenago aipatu dugu IAGE-ei kalitatea kudeatzeko sistemetako printzipio batzuk ez zaizkigula arrotzak, hala nola, bezeroa orientatu, etengabeko hobekuntza. Erabateko kalitatearen eredu printzipio batzuk ere, langileen parte-hartzea edo itunak egitea (sare-lana) kasu, ezagun ditugu.

Hartzaile multzorantz egiten dugun ekintzaren orientazioan sakondu (bezero-orientazioa), gure esku-hartzean etengabeko hobekuntzarako jarrera hartu, entitatean lan egiten dutenen parte-hartzea bultzatu, edo besteekin lankidetzan aritu, gure balioen, ibilbidearen eta gizartearekin, pertsonekin eta gure ekintzaren azken hartzaileekin dugun konpromisoaren zati bat dira.

Gure berezko balioetatik identifikatu ohi ditugunekin (elkartasuna, justizia, parte-hartzea...) koherente izateak, besteak beste, konpromiso hauek hartzea eskatzen digu:

- gure bezero-sistema osora orientatu;
- gure zerbitzuak etengabe hobetzen saiatu;
- gure egitura “bezeroaren” zerbitzura jarri (prozesuen araberrako kudeaketa), beraiek egokitu beharrean;
- gure lana antolatu eta sistematizatu (transmititu ahal izateko, partekatu ahal izateko ...).

Epe ertainera egiteko zeregin garrantzitsua, agian, gizartegintzako hirugarren sektoreko erakundeek partekatutako kode bat egitea litzateke, gure esperientzia formalizatzen eta kalitatea kudeatzeko ereduak aberasten lagunduko duena.

Era berean, enpresa arloan **erantzukizun sozialaren inguruko hausnarketa**⁷ sortu da.

Kudeaketa etikoaren eta sozialki erantzulearen arau, eredu eta tresnak kalitatea kudeatzeko ereduak aberastasu iturri dira.

Kudeaketa etikoan eta kalitatearen bidezko kudeaketan –eta bereziki gizartegintzako hirugarren sektoreko erakundeetan-, batak bestea eskatzen du.

⁷ Gizartegintzako IAGE-en erantzukizun sozialaren kontzeptuan sakontzeko, ikus VV.AA., *Enpresen eta irabazi-asmorik gabeko erakundearen arteko lankidetzarako gida*. Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokia, 2007.

Kudeaketa etikoaren eta kalitatearen kudeaketaren arteko loturetan sakontzeko beharra planteatzeko hasi den arren, eta biak eredu eta arau batzuetan elkartzen ari diren arren, egungo testuingurua honakoa da:

- kudeaketa etikoaren xedea erakunde baten balioen eta portaeren arteko koherentzia bilatzea edo beren erantzukizun soziala bultzatuko duten sistemak garatzea da;

- kalitatearen kudeaketaren xedea produktu/zerbitzuaren elaborazio prozesua edo erakundearen kudeaketa orokorra da, eskuarki printzipio batzuetatik abiatuz, hala nola, etengabeko hobekuntza eta bezeroa orientatu, balio sistemarik esplizitatu gabe.

Hirugarren sektoreko erakundeetan kudeaketa sistema bikaina, erakunde guztia inplikaturik, balio batzuk eta balio horiekin koherentea den kudeaketa prozedura biltzen dituen delata uste dugu, erakundeari amaierako hartzaileen beharrei erantzuten eta erantzukizun sozialaren markoan misioa garatzen lagunduko diona

Sarritan, ez da balio-deklaraziorik egiten, printzipio zerrenda bat baizik, hala nola bezero-orientazioa eta etengabeko hobekuntza. Hori alde batera utziz, enpresa arlotik datozen kalitatea kudeatzeko sistemen azpian dauden balioak berraztertzea komenigarria da.

Zentzu honetan, komenigarria da kontuan hartzea, adibidez, Bikaintasunaren EFQM ereduak eskaintzen dituen orientazioak aditu talde batek (Kalitateko Kudeaketarako Europako Fundazioa osatzen dute) aukeraturako ezaugarrietatik aterata direla. Adituek ezaugarri horiek "bikaintzat" jotzen diren europar enpresen ezaugarrietatik hartu dituzte, eta euren ustez garrantzitsuenak direlako aukeratu dituzte.

Erakunde bati "bikaintasun" irizpidea emateko erabiltzen diren irizpideek EFQM ereduaren oinarritzen den marko axiologikoa –balio sistema- osatzen dute. Hortaz, ez gure eduki etikorik gabekotzat jo behar.

Erakunde batean kalitatea kudeatzeko sistemen ezarpenean baloreen arabera kudeaketa txertatzeak, besteak beste, honakoa eskatzen du:

- Gure erakundearen kultura osatzen duten eta gure kudeaketa ereduaren osatzen duten balioak identifikatu eta formalizatu, orain arte egin ez badugu; hau da, errealitatea analizatzeko, esku-hartze eta kudeaketa erabakiak hartzeko eta jarduteko modua orientatzen duten giltzarri edo printzipioak.
- Erakunde-maila guztietan kalitatea kudeatzeko ereduaren berezko printzipioak edo balioak ezagutarazi eta ulermena erraztu, behar denean.
- Balio guzti hauek erakundeko pertsonen jokabidean eta kudeaketa estiloan eta bere egituraren osaketan eragiten dutela ziurtatu. Normalean ez da nahikoa izaten dibulgazio edo prestakuntza ekintzak egitea eta beharrezkoa izango da jokabideetan aldaketa erraztuko duten moldaketak egitea egituraren txertatu edo indartu nahi diren balioak funtzionalak direla, barneratzen direla eta entitatearen kultura izatera pasatzen direla ziurtatzeko.

3. Zein erreferentzia daukagu kalitatea kudeatzeko sistemak ezartzeko?

Atal honetan **kalitatearen kudeaketa arloan funtsezkoak iruditzen zaizkigun zenbait erreferentzia** zerrendatu eta labur deskribatuko ditugu. Helburua, **erakundearentzat egokiena den kudeaketa sistema zein den erabakitzeko** orduan erakundeei laguntzea da.

Kanpo errekonozimendu handien duten kalitatea kudeatzeko arau eta ereduak (ISO 90001 araua, EFQM ereduak) gizartegintzako hirugarren sektoreko erakundeei erreferentzia egokiak eskaintzen dizkiete, baina ez dituzte oraindik gizartegintzako hirugarren sektorearen berezko esku-hartze eta kudeaketa esperientziak, kultura eta balioak txertatu.

Horretarako “ONG con Calidad” bezalako arauak edo FEAPSen ereduak bezalakoak sortzen hasi dira. Bertan hirugarren sektoreko erakundeen jardueran kalitatea kudeatzeko arauen eta ereduaren ekarpenak gehitu nahi dira, sektoreko erakundearen kudeaketa esperientziarekin egokituz eta aberastuz.

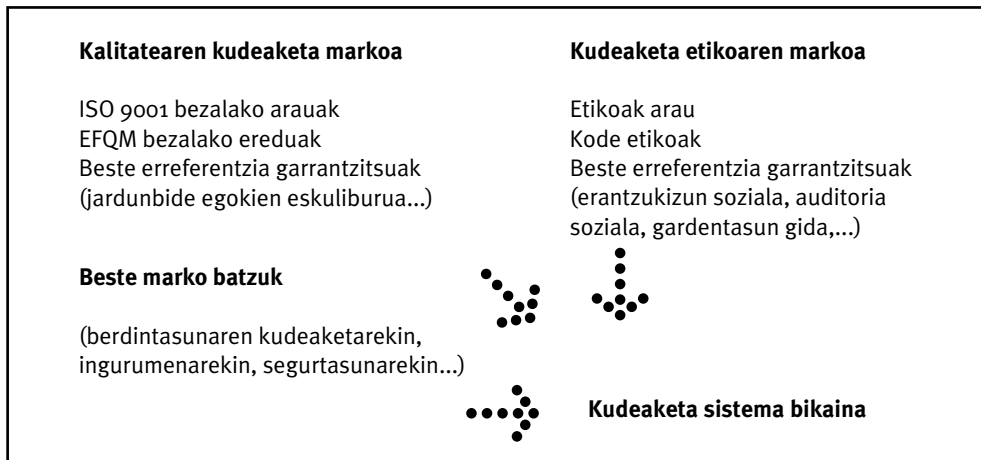
Tradizioen arteko “elkarrizketa” hau ezinbesteko baldintza da kudeaketa bikaintasunaren eredu partekatu baten eraikuntza prozesuan. Eredua erakunde eta sektore bakoitzaren berezko ezaugarrietara egokitze behar beste orokorra izan behar da, eta tradizio bakoitzaren onena txertatzeko adina irekia.

Kudeaketa etikoaren markotik datozen hainbat sistema ere deskribatuko ditugu (arauak, kode etikoak eta beste erreferentzia aipagarri batzuk), gure sektorean garrantzitsuak direlako eta **arau edo kode etiko bat implementatzea kalitatea kudeatzeko sistema ezartzea ez den arren, kalitatea kudeatzeko sistemak ezartzeak kudeaketara balioak gehitzea exijitzen duela uste baitugu.**

Balioak kudeaketan txertatzeak ez dakar beti arau etiko bat ezartzea. Alabaina, kode etikoak edo arau etikoak kalitatea kudeatzeko arau edo ereduak aberastuko dituen tresna osagarria izan daitezke.

Aipatutakoaz gain, kudeaketa sistema bat konfiguratzeko kontuan har daitezkeen beste arau, zigilu eta ziurtagiriak daude (ingurumena, laneko segurtasuna, emakume eta gizonen aukera berdintasuna, hizkuntza normalizazioa...).

Arau, zigilu eta ziurtagiriak asko ugaltu dira. Hori dela eta, gero eta komenigarriagoa da erakundeek beren kudeaketa hobetzeko estrategia globala edukitzea. Erakundeak ezarpen desberdinak era independentean ez “batzen” saiatu behar dira, eta sistema bakar batean txertatzea komeni da, erakundeak ulertuko duena, erraz kudeatuko duena eta bere jarduerak garatzeko erabilgarria izango dena (zerbitzuak ematea, sentsibilizazioa...).



3.1. Jardunbide egonkien eskuliburu baten, kode etiko baten, arau baten eta eredu baten arteko desberdintasunak.

JARDUNBIDE EGOKIEN ESKULIBURUA

Ekintza bat edo ekintza multzo bat, zeintzuek behar bat identifikatzearen ondorioz, sistematikoak, eraginkorrak, jasagarriak, malguak diren. Erakunde bateko kideek pentsatuak eta eginak dira, zuzendaritza-organoen babesarekin, eta bezeroen behar eta espektatibak gogobetetzeaz gain, **zerbitzuaren estandarrak nabarmen hobetzea** ere lortzen dute, beti FEAPSen irizpide etiko eta teknikoekin bat eginez, eta bere misioan, ikuspenean eta balioetan lerrotatuak⁸.

KODE ETIKOA

Balioen katalogoa, batzuetan luzeagoa, besteetan motzagoa, entitatearen esku-hartzea nahiz barne antolakuntza eta ingurunearekin ezartzen dituen harremanak bideratzeko asmoa duena. Kasu batzuetan ez dira balioak esplizitatzen. Horren ordez zuzenean jakinarazten dira aipatu kode horretara atxikita dauden erakundeengandik espero diren jokabideak. Jokabide hauek kudeaketa arlo desberdinei egiten diete erreferentzia eta jarduera-jarraibideak ezar ditzakete, baina inoiz ez kudeaketa prozedura zehatza.

ARAU

Luze-zabal onartutako **Prozedura, jarduketa** eta espezifikazio multzoa.

EREDUA

Orientabideak, jarduera-ildoak markatzen eta **erakundearen kudeaketa orokorrari** heltzen dion lanerako markoa.

⁸ Gure ustez, termino honen definizio zehatzena eta zorrotzena da. FEAPSek egin du, Adimen Urriko Pertsonen aldeko Federazio eta Elkarleen Espainiako Konfederazioa.

	JARDUNBIDE EGOKIEN ESKULL-BURUA	KODE ETIKOA	ARAUUA	EREDUA
Lanerako markoa	Prozesu edo jarduera zehatz bat aurrera eramateko modu egokia jasozten duen txosten bat da; hau da, prozedurazko eskulburu bat.	Erakundeak berak edo erakundeek erabiltzen du(i)en erreferentzia marko bat da, beren balioak esplicitatzen dituena.	Arara nahitaezkoa da, hau da, araratu, behartu egiten du, egin behar duzuna eta nola egin behar duzun adierazten du. Araru bat ezartzeak erakundetik at dagoen erreferentzia markoa hartzea dakar.	Bere orientabideek interpretazio partikularra behar dute erakunde bakoitzean. Eredu batek entitateak emaitza zehatz bat lortzeko zein muga pean jardun behar duen adierazten du. Erakunde bakoitzak emaitza hori bide desberdinetatik lortzeko aukera eskaintzen du.
Kampoko errekonozimendua	Ez du kampo ebaluazio prozesurik eskatzen. Jardunbide egokien eskulburu bat, batzuetan, izatera berritzailearekin erakunderen batek edo erakunde batzuk egin ditu(z)ten jardunbide egokien esperimentzen argitalpena besterik ez da (egiteko modu onak).	Ez du kampo ebaluazio prozesurik eskatzen.	Kampo-auditortoriak erakundeak arara bete duela ziurtatzen du. Arauak egiaztatze hau eskatzen du.	Ereduak ez dira ziurtatzen, baina eredu zehatz baten arabera kudeatzen nahi duen erakundeak egindako ahalegina eta lortutako emaitzak puntua ditzake. Hortaz, kampotik entitateak ereduarekin duen gertutasuna errekonoziti daiteke (zifilu edo sari moduan)...
Balioei dagokionez	Jardunbide egokiak, esplicitatu ez arren, erakundearen balioekin loturakata egon behariko dira.	Kode etikoa zein balioetatik abiatzen den zerrindatuz eta deskribatuz hasi ohi da. Denadela, kode etikoa batzuetan ez dira esplicitatzen.	Batzuetan beren balioak esplicitatzen dituzte. Hala ere eredu eta arau bartzuek soilik bi funtsezko jarduera-pintzirajioerako atxikimendua adierazten dute: bezero-orientazioa eta etengabeko hobekuntza. Kasu hauetan balio zehatz bartzuek existitzen direla eta horrengan arau edo eredu bakoitza oinarritzen dela ondoriozta dezakegu, esplicitatuta egon ez arren.. Arau etikoen kasuan balioak argi esplicitatzen dira. Arauren gaitrapenak berak erakundearen kudeaketa arlo desberdinetan ezarri dela adierazten du..	

	JARDUNBIDE EGOKIEN ESKULIBURUA	KODE ETIKOA ⁹	ARAUA	EREDUA
Balioei dagokionez	Jardunbide egokiak, espizitatu ez arren, erakundearen balioekin le- rrokatuta egon beharko dira.	Kode etikoa zein balioetatik abiatzen den zerrendatuz eta deskribatuz hasi ohi da. Dena den, kode etikoa batzuetan ez dira espizitatu.	Batzuetan beren balioak espizitatu dituzte. Hala ere eredu eta arau batzuek soilik bi funtsezko jardueraprintzipioerikiko atxikimendua adierazten dute: bezero-orientazioa eta etengabeko hobekuntza. Kasu hauetan balio zehatz batzuek existitzen direla eta horien arau edo eredu bakoitza oinarritzen dela ondoriozta dezakegu, espizitatu egon ez arren.	Arau etikoen kasuan balioak argi espizitatu dira. Arauen garapenak berak erakundearen kudeaketa arlo desberdinetan ezarri dela adierazten du..
Kudeaketari dagokionez	Erakundearen lan-prozeduretan hobekuntza dakar.	Batzuetan kode etiko baten balioetatik kudeaketa eredu bat ondoriozta litekeen arren, praktikak eredu hau ez dago espizitatu.	Zenbait espezifikazio ezar ditzakete kudeaketa arlo bakoitzerako, baina eskuarki prozeduretan jartzen dute arreta.	Ildoek erakunde osoaren kudeaketa eredu biltzen duen kudeaketa eredu osatzen dute; hortaz, kudeaketa arlo guztiak hartzen dira kontuan.
Erreferentziak	<ul style="list-style-type: none"> • FEAPS. <i>Buenas prácticas de calidad FEAPS</i>. Madrid: FEAPS, 2006 [2007ko urriaren 1a]. CALIDAD FEAPS, FEAPS -en eskuragarri. • VV.AA. <i>Manual de buenas prácticas en Centro de Incorporación Social</i>. Bilbo, 2003 [2007ko urriaren 1a]. CENTROS INCORPORACIÓN - en eskuragarri. • MURGIBE. <i>Manual de buenas prácticas para la incorporación de las mujeres a las PYMES vascas</i>. Bilbo: Confebask, 2006. [2007ko urriaren 1a]. CONFEBASK -en eskuragarri. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gizardatz-en Kode etikoa- Bizkaiko Gizarte Ekimeneko eta Esku Hartzeko Entitateen Elkarteak. • EAPNren Kode etikoa-Pobrezia eta giza bazterketaren aurkako erropar sarea. • FEAPSen Kode etikoa-Adimen Urriko Pertsonen aldeko Federazio eta Elkarrekin Espainiako Konfederazioa. • Nazioarteko Gobernu Kanpoko Erakundeen Erantzukizun Karta (ONG). • Espainiako Boluntariotza Erakundearen Kode etikoa. • Coordinadora Catalana de Fundacions-en Kode etikoa. 	<p>Kalitatea kudeatzeko markoan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ISO arau gama • ONG con Calidad araua. • Qualicert Ziurtagiria. • Insequal protokoloa. <p>Etikaren kudeaketa markoan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • UNE 165011: 2005 Ex – Etika-GKE-en kudeaketa sistema. • SG 21 Araua. 	<p>Kalitatea kudeatzeko markoan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enpresa bikaintasunaren EFQM Eredua. • FEAPS Eredua (urritasun intelektualaren arlora egokitua). • Gizarte zerbitzuen arloan diharduten irabazi asmorik gabeko erakundeentzako kudeaketa eredu (Fernando Fantova). • EQRM Eredua -European Quality Rehabilitation Mark- (errehabilitazio eta asistentzia erakundeetarako egokitua). • Bizkaiko Foru Aldundien Premie Eredua (ETE-er egokitua).

⁹ Erreferentzetan hartu ditugun kode etiko desberdinen analisia errazteko, konparazio-taula bat txertatu dugu argitalpenarekin doan CDan.

3.2. Arau desberdinen deskribapena

Ondorengo atalean arau bezala -bai bere izenean termino hau txertatzen dutelako, bai aurreko atalean arauen ezaugarritzat jo ditugun alderdiak biltzen dituztelako-, definitu ditugunen inguruko informazioa eta orientabideak eskainiko ditugu. Lehenik eta behin kalitatearen kudeaketa markoan sortutakoak aipatuko ditugu. Ondoren kudeaketa etikoaren markotik eratorrikoak zehaztuko ditugu. “ONG con Calidad” Araua kalitatearen kudeaketa markoan sartu dugu, baina kudeaketan etika txertatzen duela kontuan hartu behar dugu.

Kalitatearen kudeaketa markoko arauak

ISO arauen gama
<i>MARKOA/DESKRIBAPENA</i>
<p>ISO arauak International Organization for Standardization, Estandarizaziorako Nazioarteko Erakundeak egiten ditu.</p> <p>ISO sistema promesten den kalitatearen kudeaketa bermatzean oinarritzen da.</p> <p>Zentzu honetan, kalitatea “ziurtatzen” du. ISO araudiak prozesuen estandarizazioan jartzen du arreta, beraiekin erlazionatutako prozedurak zehaztuz.</p> <p>“ISO arauen gamaz” hitz egiten dugu, nazioarte mailako arau multzoa dira eta.</p> <p>Europar Batasuneko herrialde guztiek ISO arauen edizio nazionalak zenbakitzea erabaki dute, euren laburdura nazionalak gehituz. Hori dela eta aurkitzen ditugu UNE (arau espainiarra) eta EN (arau europarra ere baldin bada) laburdurak. Esate baterako, ziurtagarria den ISO arau zehatzaren izendapena, UNE –EN ISO 9001 da.</p> <p>Horretaz gain, AENOREk sektore eta zerbitzu desberdinetarako arau eskusiboki espainiarrak argitaratzen ditu. Gure sektorean adinekoen egoitzetarako ziurtagiria egin du: UNE 15800 arauen gama- Zerbitzuen kudeaketa adinekoen egoitzetan.</p>
<i>APLIKAZIO EREMUA</i>
Erakunde osoa edo produktu edo zerbitzu zehatz bat ziurta daiteke.
<i>BALIOAK/KUDEAKETA PRINTZIOAK</i>
Bezero-orientazioa. Etengabeko hobekuntza.
<i>ZIURTAGIRIA /ERREKONozIMENDUA</i>
Soilik UNE EN ISO 9001 ziurtatzen da. Kanpo-auditoria egiten duten hainbat entitate ziurtagiri-emaile dago. Auditoria egokia bada, ziurtagiria ematen dute.

ONG con Calidad Araua
MARKOA/DESKRIBAPENA
Gizarte Ekintzako GKE-en Plataformaren Kalitate-batzordetik arau espezifiko bat eta sektoreko erakundeen arteko sentsibilizazio eta prestakuntza jarduerak sustatu dituzte. Izan ere, sektorearenak berezkoak diren printzipio eta balio batzuetatik abiatuta garatutako kalitate arau bat edukitzea komenigarria dela uste dute.
APLIKAZIO EREMUA
Erakundeak araua arlo honetan aplikatu dezake: <ul style="list-style-type: none"> • Erakunde osoan. • Jarduera ildo batean (haurrak, emakumea, adineko pertsonak,...). • Funtzio baten (ikerketa, programazioa, prestakuntza, administrazioa,...). • Zerbitzu edota zentron kudeaketan (adingabekoentzako zentroak, adinekoentzako egoitzak, ...). • Hasiera eta amaiera argia duten proiektuetan.
BALIOAK/KUDEAKETA PRINTZIOIAK
Etika eta kalitatea erlazionatzen ditu. OCC araua ondorengo printzipio eta balioen inguruan eraiki da. <ul style="list-style-type: none"> • Pertsonengana bideratuak: oraingo eta etorkizuneko eskubideen defentsa, elkartasuna, profesionaltasuna, boluntariora. • Erakunderantz bideratuak: bezero-orientazioa, parte-hartze eta deszentralizazioa, gardentasuna, efikazia eta eraginkortasuna, etengabeko hobekuntza, erakundearen misioaren kudeaketa globala. • Gizarterantz bideratuak: konpromiso demokratikoa, inplikazio soziala, lankidetzak.
ZIURTAGIRIA /ERREKONOSIMENDUA
OCC araua egun ezin da ziurtatu (2007 urtea), baina epe ertainean agian ziurtatu ahal izango da.

Qualicert
MARKOA/DESKRIBAPENA
ASECEDIk egindako araua ; Eguneko Zentro profesionalen Estatuko Elkartek (Asociación Estatal de Entidades de Centros de Día profesionalizados) adizio toxiko eta ez toxikoen tratamenduz arduratzen dira.
APLIKAZIO EREMUA
Kudeaketan ondorengo atalak lantzen ditu: <ul style="list-style-type: none"> • Irisgarritasuna eta instalazioak. • Profesional-taldea. • Erabiltzaileari arreta eta ebaluazioa. • Kalitatezko tratamendu eta laguntzarako teknikak. • Erabiltzaileen gogobetetze mailaren jarraipena. • Pertsonalaren prestakuntza.
BALIOAK/KUDEAKETA PRINTZIOIAK
Ez dira esplizitatzen.
ZIURTAGIRIA /ERREKONOSIMENDUA
ASECEDIk ziurtatzen du sistema ondo ezarri dela.

Inserqual Protokoloa
MARKOA/DESKRIBAPENA
<p>Pere Tarrés Fundazioak diseinatua, ezarpen esperientzia egin berriak dauzka, funtsean Katalunian egindakoak.</p> <p>Gizarte-esklusio arriskua duten pertsonak lanean-txertatzeko laguntza prozesuan kalitate instrumentala hobetzeko proiektua da.</p>
APLIKAZIO EREMUA
<p>Protokoloa lanean-txertatzeko laguntza prozesuan aplikatu daiteke, prozesu giltzarriak definituz (harrera, orientazioa, prestakuntza, lan-arloko prestakuntza, okupazioa eta itxiera), entitate edo zerbitzu mota alde batera utzita (orientabide zerbitzua, gizarteratze enpresa, tailer-eskola, Enplegu-zentro Berezia, etab).</p> <p>Protokoloak beste kudeaketa arlo batzuetan ere eragiten du eta era berean horietan oinarritzen da, hala nola, politika eta estrategia, pertsonak, baliabideak eta aliantzak.</p>
BALIOAK/KUDEAKETA PRINTZIOAK
<p>Ez dira esplizitatzen, baina sistema etengabeko hobekuntzan, sare-lanean eta inplikaturik dauden agente guztien parte-hartzean oinarritzen da.</p> <p>Protokoloak, gainera, jarduketara dekalogo bat dauka, zeinak laguntza prozesurako hainbat jokabide-arau proposatzen dituen.</p>
ZIURTAGIRIA /ERREKONozIMENDUA
<p>Gaur egun erakundeak berak ebaluatzen du protokoloaren betetze maila, berau ezartzeko prozesu barruko fase gisa.</p>

Kudeaketa etikoaren markoko Arauak

UNE 165011: 2005 Ex - Etika– GKE-en Kudeaketa Sistema
MARKOA/DESKRIBAPENA
<p>Batzorde Tekniko batek egina. Batzorde horretako Idazkaritza-burua AENOR da. Arau honek IAGE-etan kudeaketa etikorako sistema baten baldintzak definitzen ditu.</p>
APLIKAZIO EREMUA
<p>Araua erakunde osoan ezarri behar da, ezin da arlo, sail edo zerbitzu zehatzetan ezarri. Erakundearen kudeaketa arlo desberdinetako alderdi etikoak soilik lantzen ditu.</p>
BALIOAK/KUDEAKETA PRINTZIOAK
<p>Arauak pertsonari, gizarterari eta erakundeari bideratutako printzipio eta balio batzuk ezartzen ditu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertsonari bideratuak: giza duintasuna, eskubideen defentsa eta elkartasuna. • Gizartera bideratuak: konfiantza, irekiera eta lankidetzatza. • Erakundera bideratuak: legea bete, gardentasuna “alde interesatuekin” (interes taldeak edo bezero-sistema), kudeaketan efikazia eta eraginkortasuna, profesionaltasuna, etengabeko hobekuntza, parte-hartzea, deszentralizazioa eta erabaki-arloak mugatzea.
ZIURTAGIRIA /ERREKONozIMENDUA
<p>Gaur egun soilik AENORek ematen du ziurtagiria.</p>

FORÉTICAren SG 21 Araua
MARKOA/DESKRIBAPENA
Erakundeetan Kudeaketa Etikoa eta Sozialki Erantzulea ebaluatzeko araua da. Kudeaketa Etikoa Ebaluatzeko Foroak – Forética-k diseinatu du. Erakundearen kudeaketaren eta balioen arteko lerrotatzea du helburu.
APLIKAZIO EREMUA
Erakunde batean orokorrean edo kudeaketa arlo zehatzetan aplikatu daitezke. Funtsean ondorengo arloei dagozkien alderdi etikoak lantzen ditu: pertsonen kudeaketa, baliabideak eta kanpo aldearekin harremanak.
BALIOAK/KUDEAKETA PRINTZIBIOAK
Bezeroaren beharren gogobetetzea, nahiak eta espektatibak. Legea betetzea. Duintasuna, errespetua, zuzentasuna, elkarrizketa, gardentasuna, sentsibilitatea eta tratua eta aukera berdintasuna, bereizkeriarik eza, lana eta bizitza pertsonala uztartu, erakundeko pertsonen garapen indibiduala eta profesionala. Gardentasuna bere jardueran ingurune sozialari dagokionean. Konfiantza. Kudeaketan efikazia eta eraginkortasuna. Garapen iraunkorra.
ZIURTAGIRIA /ERREKONNOZIMENDUA
Ziurtagiria ematen duen eta Arauaren jabe den entitatea Forética - Kudeaketa Etikoa Ebaluatzeko Foroa da.

3.3. Eredu desberdinen deskribapena

Ondorengo taulan kudeaketa eredu garrantzitsuenen deskribapena eta orientabideak adierazten dira. Batzuk gure sektoretik datoz. Eredu batzuk, FEAPS eta EQRM-renak bezala, eredu bat ezartzeko funtsezko printzipio eta oinarri gisa etika txertatzen dute, baina kalitatea kudeatzeko eredutzat hartzen dira.

Kalitearen kudeaketa markoko ereduak

EFQM enpresa bikaintasunaren eredia
MARKOA/DESKRIBAPENA
Enpresa bikaintasunaren eredia erabateko kalitate ereduaren europar bertsioa da eta Kalitaterako Europako fundazioak garatu du. “Bikainak” iritzitako Europako enpresek bildutako ezaugarriak biltzen ditu eta erakunde bat bikaintasun eredu honetara hurbiltzeko orientazioak ezartzen ditu. Eredua egokitu egin da entitate publikoek eta boluntariorik ez diren erakundeek erabili ahal izateko. Funtsean hizkuntza eta kontzeptuak berraztertu dira, erakunde mota hauetan aplikatzeko.

APLIKAZIO EREMUA
<p>Erakundearen kudeaketa globala biltzen du.</p> <p>Eredua 9 irizpidetan oinarritzen da: 5 irizpide erakundeari bere misioa betetzen eta bere ikuspegia lortzen laguntzen dioten faktoreekin erlazionatuta (“eragileak”: lidergoa, politika eta estrategia, pertsonak, prozesuak, itunak eta baliabideak); eta 4 irizpide erakundeak pertsonengan, bezeroengan, gizartean eta emaitza giltzarrietan izandako emaitzekin erlazionatuta.</p>
BALIOAK/KUDEAKETA PRINTZIOIAK
<p>Ez dira balioak esplizitatzen, baina eredua ondorengo printzipioetan oinarrituta eraikitzen da (bai esplizituki ereduko elementu gisa deskribatzen direlako bai bere filosofiatik inplizituki atera ditzakegulako):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emaitzetara begira. • Bezeroari begira. • Lidergoa eta koherentzia /irmotasuna helburuetan. • Prozesu eta ekintzen araberako kudeaketa. • Norbanakoen garapena eta parte-hartzea. • Etengabe ikastea, berritzea eta hobetzea. • Itunen garapena. • Erantzukizun Soziala.
ZIURTAGIRIA /ERREKONozIMENDUA
<p>EFQM eredua ez da ziurtatzen. EAEn, Euskalitek (Kalitaterako Euskal Fundazioak) erakundeei kanpo-ebaluazioa egiteko aukera eskaintzen die. Eusko Jaurlaritzak ebaluazio horretako emaitzak onartzen ditu. Eusko Jaurlaritzari dagokio <i>Zilarrezko Q</i> saria ematea ereduaren ebaluazio sistemaren arabera 400 puntu baino gehiago lortzen dituzten erakundeei. <i>Urrezko Q</i> saria, berriz, 500 puntuak gaingitzen dituztenei ematen die.</p> <p>Europa mailako sariak lortzeko aukera ere badago.</p>

FEAPS Eredua
MARKOA/DESKRIBAPENA
<p>Gure sektoreko eredu espezifikoa da, FEAPSek - Adimen Urriko Pertsonen aldeko Federazio eta Elkarteen Espainiako Konfederazioak- sustatua eta diseinatua.</p> <p>1996 urtean Toledon egindako kongresu batean eta zerbitzu-eskaintzen kalitateari buruzko eta bizi-kalitateari buruzko txosten batetik aurrera, berezko kalitatezko kudeaketa eredu baten aldeko apustua egiteko erabakia hartu zen.</p>
APLIKAZIO EREMUA
<p>Erakundearen kudeaketa globala biltzen duen eredua da. Kalitatezko Kudeaketa, Bizi-kalitatea eta Etika kontzeptuetatik abiatuta eraiki eta osatzen da.</p>
BALIOAK/KUDEAKETA PRINTZIOIAK
<p>Etika sistema ezartzeko oinarrietako bat da.</p> <p>Kalitatezko kudeaketaren aldeko apustua egiteko arrazoi nagusia, hain zuzen ere, adimen urritasuna duten pertsonen eta beren familien bizi-kalitatea hobetzearekin daukagun konpromiso etikoa da.</p> <p>FEAPSek berezko kode etikoa dauka (kode etikoen deskribapen-taulan txertatua). Kode hori betetzea eredu honen ezarpenaren atal bat da.</p>

ZIURTAGIRIA /ERREKONozIMENDUA
FEAPS ereduak ziurtatze eta errekonozimendu estrategiak txertatu ditu eta bere barne- eta kanpo- ebaluaziorako prozesu bat diseinatu da.
Gizarte zerbitzuetako irabazi-asmorik gabeko erakundeentzako kudeaketa eredu (F. Fantova)
MARKOA/DESKRIBAPENA
“Irabazi-asmorik gabeko erakundeen kudeaketa eredu baten ikerketa eta garapena” izeneko ikerketa proiektu baten emaitza da. Proiektu hori, Fernando Fantova gizarte-kontsultorearen doktorego-tesiaren oinarria izan zena, geroago ¹⁰ garatu egin da eta adibideekin eta beste tresna batzuekin aberastu, arlo bakoitzarekin erlazionatutako kudeaketan hobekuntzak ezartzen laguntzeko.
APLIKAZIO EREMUA
Hamar kudeaketa prozesutarako estandarrak identifikatu eta proposatzen ditu. Hamar prozesu horiek erakunde baten kudeaketa arloen multzoa bildu nahi dute: <ul style="list-style-type: none"> • plangintza, • elkarrizketa, • ebaluazioa, • giza baliabideen kudeaketa, • baliabide materialen kudeaketa, • ekonomia- eta finantza-kudeaketa, • informazioaren kudeaketa, • harremanen kudeaketa, • egituraren kudeaketa • eta ikaskuntzaren kudeaketa .
BALIOAK/KUDEAKETA PRINTZIOAK
Ez du zehazten bere ereduari zein balio dagozkion. Hala ere, hainbat marko-axiologikoen azterketa sakona egiten du, bai erakundearen kudeaketa sistemei dagozkienak, bai sektorearen berezko kulturari dagozkionak.
ZIURTAGIRIA/ERREKONozIMENDUA
Ez da ziurtatzen.

EQRm Eredua (European Quality Rehabilitation Mark)
MARKOA/DESKRIBAPENA
Errehabilitazio eta laguntzarako erakundeei bideratutako bikaintasunaren eredu bat da. Errehabilitaziorako Europako Plataformak sortu du eta bere sortzaileen artean ONCE Fundazioa dago. Bikaintasunaren 9 printzipiotan egituratzen da: <ol style="list-style-type: none"> 1. Lidergoa. 2. Eskubideak. 3. Etika. 4. Elkarketa. 5. Parte-hartzea. 6. Pertsonarengan ardazturikoa. 7. Ulermena. 8. Emaitzetara bideratua. 9. Etengabeko hobekuntza.

¹⁰ FANTOVA, F. Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción. CCS, 2005.

APLIKAZIO EREMUA
Erakundearen kudeaketa globala biltzen du.
BALIOAK/KUDEAKETA PRINTZIOIOAK
Etika bikaintasunaren printzipioetako bat da.
ZIURTAGIRIA /ERREKONNOZIMENDUA
Oraindik ez da Espainian ezartzen hasi.

Bizkaiko Foru Aldundiaren Premie Eredua
MARKOA/DESKRIBAPENA
Bizkaiko Foru Aldundiko Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Sailak diseinatua eta sustatua. Bere helburua enpresa txiki eta ertainen kudeaketa hobetzea da. Hasieran industria-sektoreko ETE- ei edo industriarekin lotutako jarduerak egiten dituztenei zuzenduta egon arren, gizartegintzako IAGE-en laguntza esperientzia batzuk egin dira.
APLIKAZIO EREMUA
Erakunde osoa, erreferentzia gisa EFQM eredua hartzen baitu.
BALIOAK/KUDEAKETA PRINTZIOIOAK
Bikaintasunaren EFQM ereduari adierazitako printzipio berdinetan oinarritzen da.
ZIURTAGIRIA/ERREKONNOZIMENDUA
Eredua ezartzeko fasea dauka. Fase hori pasa eta gero, entitate ziurtagiri-emaile bati kanpo-auditoria eskatu ahal zaio. Positiboa bada, Bizkaiko Foru Aldundiak ematen duen Premie Diploma lortzeko eskubidea ematen du. Ondoren, ereduaren finkatze fasea deiturikoan, eredu-a ezartzen jarrai daiteke.

3.4. Beste erreferentzia esanguratsu batzuen deskribapena

Azkenik, kudeaketa eredu edo arauetako dagozkien ezaugarri guztiak betetzen ez dituztelako eredu edo arautzat har ezin daitezkeen arren, ondorengo erreferentziak nabarmentzekoak dira gure sektorean.

Beste erreferentzia esanguratsu batzuk kalitatearen kudeaketa markoan

Sistema de Garantía de Calidad-Kalitatea Zainduz, Eguía-Careaga Fundazioaren SIIS Dokumentazio eta Ikerketa Zentroarena.
MARKOA/DESKRIBAPENA
Zaharren egoitzetako erabiltzaileei kalitatezko arreta eskaintzera bideratuta dago, hau da, arretaren kalitatearen hobekuntza sustatzea du helburu. Literatura espezializatua eta Europako beste herrialdeetan garatutako metodo eta esperientziak sakon aztertu ondorengo emaitza da. Horretaz gain, esperimentazioa ere egin da, zenbait proiektu pilotu garatu dira, Euskal Autonomia Erkidegoko egoitza publikoetan hain zuzen ere. Egoitzetako arreta hobetzeko “kalitatezko” lan metodotzat har dezakegu.

APLIKAZIO EREMUA
<p>Soilik adineko pertsonen egoitza-laguntza prozesua bideratzen du, ez erakundearen gainerako arlo/prozesuak.</p> <p>Laguntza prozesuaren barruan, aztertu eta hobetu beharreko ondorengo arloak identifikatzen dira:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arreta pertsonala. • Hautatzeko askatasuna. • Adierazteko aukera. • Erosotasuna. • Egoitzaren funtzionamendua. • Kanpo-harremana. • Egoitzako bizitza. • Egoitzako lana.
BALIOAK/KUDEAKETA PRINTZIOIAK
<p>Metodoaren oinarriaren filosofiak arretaren alderdi kualitatiboak nabarmentzen ditu. Egoitzan egoten direnen eguneroko bizitzarekin zuzenean erlazionatutako elementuetan ardatzen da. Arreta arlo desberdinetan, antolamendu eta funtzionamendu arauak beren oinarrizko eskubideen errespetua bermatzen duten ala ez definitzen saiatzen da:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intimitatea. • Duintasuna. • Autonomia. • Hautatzeko askatasuna. • Gogobetetzea. • Hiritarren eskubideen egikaritzea.
ZIURTAGIRIA /ERREKONozIMENDU
<p>Lehenengo kalitate zikloa amaitutakoan egoitzak ziurtagiria eska dezake. Garantía de Calidad SIIS <i>Kalitatea Zainduz</i> ziurtagiria lortuko du. Ziurtagiri honek egoitza prozesua ondo aplikatzen ari dela bermatuko du, eta bere funtsa kalitatezko arretaren etengabeko hobekuntza lortzeko askoren konpromisoa dela.</p>

<p>64/2004 Dekretua, apirilaren 6koa, zeinaren bidez onartu baita euskal autonomia erkidegoko gizarte zerbitzuen erabiltzaileen eta profesionalen eskubide eta betebeharren gutuna, eta iradokizunen eta kexen araubidea¹¹.</p>
MARKOA/DESKRIBAPENA
<p>Dekretu honen bidez erabiltzaileen eta profesionalen eskubide eta betebeharrak ezartzen dira, eta baita kexak eta iradokizunak jaso eta izapidetzeko sistema ere.</p>
APLIKAZIO EREMUA
<p>Dekretua betetzeak erakundearen hainbat kudeaketa arlori eragiten die.</p>
BALIOAK/KUDEAKETA PRINTZIOIAK
<p>Erabiltzaileen eta langileen eskubide eta betebeharren zerrenda ezartzen du. Bertatik gizarte zerbitzuen esku-hartze eta kudeaketaren balioen inguruko marko etiko bat ondoriozta dezakegu.</p>
ZIURTAGIRIA /ERREKONozIMENDUA
<p>Arau-marko bat da.</p>

¹¹ EHAA 76 zk, 2004ko apirilaren 23koa. http://www.euskadi.net/cgi-bin_k54/bopv_20?c&f=20040423&a=200402139

Beste erreferentzia esanguratsu batzuk kudeaketa etikoaren markoa

REAS Euskadiren Auditoria Sozialerako Tresna
MARKOA/DESKRIBAPENA
REASek, Euskadiko Ekonomia Alternatibo eta Solidarioaren Sareak diseinatutako auditoria sozialerako tresnak sareko ekonomia alternatibo eta solidarioko entitateen izaera ikustarazteko xedea du, beste erakundeekiko dituzten desberdintasunak nabarmenduz eta euren balio erantsia erakutsiz.
APLIKAZIO EREMUA
Erakunde osoan, zerbitzu edo zentro zehatz batean aplikatu daitezke. 6 printzipio etikotatik abiatuta adierazle kuantitatibo eta kualitatibo batzuk proposatzen ditu erakundeak bere autodiagnostikoa egin eta epe ertainera helburuak jarri ahal izateko. Alderdi etikoak lantzen ditu soilik. Iturritzat honako arloak hartzen ditu: finantzen kontrola, giza baliabideak, idazkaritza eta gerentzia.
BALIOAK/KUDEAKETA PRINTZPIOAK
Ondorengo printzipioetatik abiatzen da. Printzipio hauen REASen “Emprender por un mundo solidario” Gutunean jasota daude: Berdintasuna. Enplegua. Ingurumena. Lankidetzeta. Irabazi-asmorik gabekoa. Ingurunearekin konpromisoa.
ZIURTAGIRIA /ERREKONNOZIMENDUA
Tresna ezartzeko metodologian txertatuta dago REAS-Euskadiren Auditoria Sozialaren Erregistroa sartzeko ziurtagi-prozedura.

Lealtad Fundazioaren Gardentasun Gida
MARKOA/DESKRIBAPENA
Entitate sozialen jardunbide egoki zehatz batzuk eta gardentasuna ebaluatzeko tresna da.
APLIKAZIO EREMUA
Printzipioak nahitaez erakunde osoan aplikatu behar dira.
BALIOAK/KUDEAKETA PRINTZPIOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Gobernu-organoaren arautze eta funtzionamendu printzipioa. • Helburu soziala argi azaltzeko eta publikitatea egiteko printzipioa. • Jarduera planifikatzeko eta jarraipena egiteko printzipioa. • Informazioa etengabe eskaintzeko eta irudi fidela emateko printzipioa. • Finantzazio gardentasunaren printzipioa. • Fondoek erabilera kontrolatzeko printzipioa. • Urteko kontuak aurkezteko eta lege-betebeharrak betetzeko printzipioa. • Boluntarioak sustatzeko printzipioa.
ZIURTAGIRIA /ERREKONNOZIMENDUA
Lealtad Fundazioak urtero argitaratzen du gardentasun Gida. Bertan aztertu diren IAGE-ek gardentasun eta jardunbide egokien printzipio bakoitzaren betetze maila jasotzen da.

4. Zein kudeaketa sistema da egokiena nire erakundearentzat?

Erabaki bat hartzeko orduan, **beharrezko da** kalitatea kudeatzeko sistema guztiei buruzko **behar adina informazio edukitzea**. Horietako sistema batzuk gure sektorekoak izango dira. Aintzakotzat hartu behar dira arauak edo ereduak aukeratzeko orduan kontuan hartu beharreko irizpide desberdinak.

Erakunde batzuek nahiago izaten dute pauso txikiak eman, eta ISO ezartzen dute. Epe ertain/luzera, ordea, kudeaketa sistema aurreratuagoak jartzea planteatzen dute. Zentzu horretan, bai ISO arau bat edo “ONG con Calidad” araua ezartzea, Bikaintasunaren EFQM ereduia ezartzeko aurretikako pausoa izan daiteke. Izan ere, erakundea prozesukako kudeaketa egiten, hobekuntza taldeak sortzen eta bere politika eta estrategia garatzen ohitzen dute.

Beste erakundea batzuek, aldiz, nahiago izan dute hasieratik EFQM ereduia ezarri, erakundearen kudeaketa orokorra hobetzeko egokiagoa dela irizten diotelako eta epe luzeko bideari ekitea aukeratzen dute.

Batzuetan, erakundeek ISO araudia bezalako kalitate-sistemak aukeratzeko arrazoi nagusia, edo esklusiboa, ingurumenaren eskaerari erantzutea da.

Kasu hauetan ohikoa da ezarpenak ez diela balio erantsirik ekarri, eta prozesuak dokumentatzeko eta sistema mantentzeko izugarritzko ahalegina egin behar dela pentsatzea. Ahalegin hori ez da beti baliagarria izaten, zerbitzu zehatz bat eskaini edo jarduera-ildo bat garatu ahal izateko kanpobetekizun formal bat betetzen duela alde batera utzita.

Edozein kasutan, erabaki bat hartzeko orduan, beharrezkoa da, besteak beste, ondorengo alderdiak baloratzea.

1. Entitatearen **helburua**.

- Gure helburua hobekuntza globala bada, ereduak hartuko ditugu erreferentziatzat, erakundearen kudeaketa globala lantzen baitute.
- Ordenatu eta sinplifikatu nahi badugu, prozesukako kudeaketa eta erakundearen jardueraren egituratzen duten arau-ezarpena aukeratu dugu.
- Epe motzera ziurtagiri bat lortu nahi badugu, kanpo errekonozimendu handia duten sistemak aukeratu ditugu. Horretaz gain, nahi dugun denbora tartean ziurtagiri fasea lortzeko aukera emango digun ezarpena dela ere hartu beharko dugu kontuan. Komenigarria da gure autonomia erkidegoan kudeaketa sistema bakoitzari zein balio eman zaion kontuan hartzea.
- Bereziki esku-hartze prozesua hobetu nahi badugu, eremu zehatz batera bideratuta egoitegatik (gizarte-lan txertatzea, urritasun intelektuala, adinekoentzako egoitzak...), aipatu eremuetara egokitutako orientabideak eskaintzen dituzten sistemak hartuko ditugu kontuan.

2. Erakundearen **abiapuntua**, zein egoeratan dagoen.

- Eskaintzen diren **proiektu eta zerbitzu-mota eta eremua**: esku-hartze prozesuen ezaugarriak eta izaera zehazteko, emaitzak neurtzeko eta prozedurak estandarizatzeko orduan egongo daitezkeen arazoak zehazteko, etab.

- **Erabil daitezkeen baliabideak:** zein ekonomia baliabide dugun erabilgarri (ezarpenak sortuko dituen kanpo- eta barne-kostuak), prozesu-buru izateko pertsona egokia(k) dagoen/dauden ala ez (erakundean duten lidergoari, prestakuntzari eta prestutasunari dagokionean egokiak).
- **Erakundearen tamaina:** ezarpen fase bakoitzaren iraupena zehaztuko du, eta beraz, baita bere kostua ere.
- **Aurretiko erakunde- eta kudeaketa-kultura:** motibazioa, aurretiko kudeaketa sistema, erakundearen balioak, egindako hausnarketa estrategikoa, ezarritako arau/eredu/planak.

3. Bezerotzat -hartzailak, familiak, administrazio publikoak eta entitate pribatuak- identifikatu diren **oraingo eta etorkizuneko eskakizunak**.

4. **Kanpo-baliabideak erabiltzeko aukera** (ezarpenerako laguntzak).

5. **Beste batzuekin konparatzeko aukerari emandako garrantzia**, gainerakoekiko egoera ezagutu edota erakusteko, konparazioaren ondorioz ikasi eta hobetzeko, etab.

Zentzu honetan, aukeratutako sistema norantz orientatuta dagoen hartu beharko dugu kontuan. Orientazioak esango digu zein erakunde motarekin konpara gaitezkeen:

- Erakunde mota guztietara orientatua (kasu honetan sektore guztietako erakundeekin konparatu ahal izango gara).
- Esku-hartze eremu posible guztietako gizartegintzako IAGE-etara orientatua (gizarte zerbitzuak, garapenerako lankidetzak, gazteria ...). Gure kudeaketa soilik hirugarren sektoreko beste erakundeekin konparatu ahal izango dugu.
- Eremu zehatz bateko erakundeetara orientatua (adinekoentzako egoitzak, adibidez) baina edozein sektorekoak (publikoa, irabazizko pribatua, hirugarren sektorea). Konparazioa eremu horretako edozein erakunderekin egin ahal izango dugu.

Logikoki, sistemen espezifikotasuna (hizkuntza gertutasunagatik eta aplikazio praktikoengatik ezarpena errazten duena) eta beste erakunde batzuekin konparatzeko aukera alderantziz proportzionala dira. Beraz, zenbat eta espezifikotasun handiagoa, orduan eta konparatzeko aukera txikiagoa.

4.1. Arauen inguruko orientabideak

Kalitatearen kudeaketa markoko arauak

ISO arauen gama
EKARPENAK ETA ABANTAILAK
<p>Bezeroaren eskakizunetara orientazio hobea errazten du. Bezero-orientazioak bezero-sistema ahalbideratzea dakar.</p> <p>Erakundean prozesukako kudeaketa txertatzen du: adierazleak, arduradunak, aipatu prozesuetan etengabeko hobekuntzaren hausnarketa egiteko uneak,.... ezartzen ditu.</p> <p>Neurketa, analisi eta hobekuntza sistematikorako dinamika sustatzen du.</p> <p>Ziurtagiri bat lortzen laguntzen du denbora tarte laburrean.</p>

ZAILTASUNAK ETA DESABANTAILAK
<p>Araua eremu ugari dokumentatu beharra dakar (kalitate eskuliburua eta politika, prozesuak, prozedurak, erregistroak,...).</p> <p>Sortutako sistema mantentzea garestia da.</p> <p>Hizkuntza batez ere industri sektoreara egokituta dago.</p>
ZEIN BEHARREI ERANTZUTEN DIEN ETA ERABAKIA HARTZEKO ORIENTABIDEAK
<p>Kudeaketa zurkaiztu.</p> <p>Prozesuak identifikatu prozesu kopuru murrizta duen zentro edo zerbitzu batean.</p> <p>Ziurtagiria epe motzean. Kudeaketa eredu zabalago bat ezartzeko bidean lehen ziurtagiri bat edukitzeko beharra.</p> <p>Ondorengo zerbitzu motetarako aholkatua: a) emaitza positiboa lortzeko prozedura giltzarri den zerbitzuetan; b) produkzio bolumen altua duten eta “produktua” beti berdina den zerbitzuetan.</p> <p>Adinekoentzako egoitzen kasuan, UNE 15800- Zerbitzu-kudeaketa adinekoentzako egoitzetan arau gama kontuan hartu.</p>

“ONG con Calidad”- Araua
EKARPENAK ETA ABANTAILAK
<p>Gizartegintzako IAGE-en berezko printzipio eta balioak kalitatea kudeatzeko sistema batean txertatzea.</p> <p>Hizkuntza argi eta ulergarria gure sektoreko erakundeentzat.</p> <p>Araua ezartzeko gidaliburua dago, pauso bakoitza zehazten duena. Horrek erakundeak, araua ezartzen duenean, autonomia eta gaitasuna izatea dakar.</p>
ZAILTASUNAK ETA DESABANTAILAK
<p>Sistemak hainbat prozesu, plan eta prozedura dokumentatzea dakar, ISO araudiaren kasuan bezala. Horren ahalegin handia eskatzen dio erakundeari.</p> <p>Baliabideen kostua, batez ere ezarpenaren lehenengo faseetan, arauaren elementu guztiak doakoak izan arren (araua, gida, aplikazio informatikoa...).</p>
ZEIN BEHARREI ERANTZUTEN DIEN ETA ERABAKIA HARTZEKO ORIENTABIDEAK
<p>Kalitatea kudeatzeko sistema ezartzeko apustu argia egiten duten erakundeak eta kudeaketan etika txertatzearekin oso identifikatuta daudenak eta beste sektoreetatik datozen arau eta ereduak baztertzen dituztenak (hizkuntzagatik, balio-sistemagatik, etab).</p> <p>Gizarte zerbitzuetako erakundeentzat bakarrik.</p>

Qualicert
EKARPENAK ETA ABANTAILAK
<p>Lantzen diren kudeaketa arloak hobetzen ditu.</p> <p>Espezifikoki eguneko egoitzetarako diseinatu denez, erraz ezartzen da erakundean.</p>
ZAILTASUNAK ETA DESABANTAILAK
<p>Espezifikazioak betetzeak kostu handia sor diezaioke erakundeari.</p>

ZEIN BEHARREI ERANTZUTEN DIEN ETA ERABAKIA HARTZEKO ORIENTABIDEAK
Menpekotasunak, bai toxikoak bai ez toxikoak, tratatzeko eguneko egoitzetan soilik aplikatu daitezke.

Inserqual Protokoloa
EKARPENAK ETA ABANTAILAK
Ezarpenera programak sare-lana sustatzen du, entitateen arteko benchmarking-a, itunak egitea,... Profesional taldea eta boluntario taldea hobetzen ditu, protokoloaren ezarpenera tekniko arduradunentzat prestakuntza fase bat baitauka. Laguntzarako bi informatikoa tresna eskaintzen ditu: - InserQual kudeatzaile informatikoa. Aplikazio honek entitatearen agenda, erabiltzaileen espedienteak eta lan-poltsa batera eta era koordinatuan kudeatzeko aukera eskaintzen du. - www.peretarres.org/inserqual web ataria, espazio dinamikoa, lanean txertatzeko kalitatearekin erlazioatutako gaiak batera-jartzeko, hausnarketa egiteko, etab.
ZAILTASUNAK ETA DESABANTAILAK
Programa aholkularitza zabala dauka, baina erakundeak ezarpenera inplikaturako baliabideen barruko kostua bere gain behar du.
ZEIN BEHARREI ERANTZUTEN DIEN ETA ERABAKIA HARTZEKO ORIENTABIDEAK
Lanean txertatzeko entitateetan soilik aplikatu daitezke.

Kudeaketa etikoaren markoko Arauak

UNE 165011: 2005 Ex - Ética- GKE-en kudeaketa sistema
EKARPENAK ETA ABANTAILAK
Gure erakunde-kulturan dauden balioetatik eta etikaren kudeaketatik abiatuz, arau honek erakundeak kalitatea kudeatzeko arauetara gerturatzea sustatzen du, ISO 9001 bezalako arauetara hain zuzen: arauak hobekuntza eta beste kudeaketa sistema batzuk ezartzea sustatzen du. Sektoreko beste entitateekin, administrazioarekin eta gizartearekin harreman-marko egokia ezartzen laguntzen du. Ziurtagiria duen erakundearen errekonozimendua, legitimotasun soziala eta gardentasuna handi ditzake.
ZAILTASUNAK ETA DESABANTAILAK
Oso zorrotza da aurretikako baldintzekin: misio, ikuspen eta balioen aitortzea eduki, kode etikoa eduki, interesa duten aldeak identifikatuta eduki, informazioa bideratzeko sistema eraginkorrek eduki, alde aurretik kultura parte-hartzailea egotea, jarraipen eta hobekuntza planak egiteko sistemak jada martxan izatea, gobernu-organok konprometitu eta aktiboak, etab. Baliabideetan inbertsio handia eskatzen du. Gaur egun ezarpenera esperientzia oso gutxi dugu estatu mailan.
ZEIN BEHARREI ERANTZUTEN DIEN ETA ERABAKIA HARTZEKO ORIENTABIDEAK
Jada kode etikoa baten ezarpenera finkatu eta beren kudeaketan etika ziurtatu nahi duten erakundeak. Arauen hizkuntza teknikora ohituta dauden entitateak.

FORÉTICAren SG 21 Araua
EKARPENAK ETA ABANTAILAK
Ziurtagiria duen erakundearen errekonozimendua, legitimotasun soziala eta gardentasuna handi ditzake.
ZAILTASUNAK ETA DESABANTAILAK
Ez dago hirugarren sektorera espezifikoki zuzenduta; hori dela eta, hizkuntza eta edukiak ez daude gizartegintzako IAGE-en kulturara eta tradiziara egokituta.
ZEIN BEHARREI ERANTZUTEN DIEN ETA ERABAKIA HARTZEKO ORIENTABIDEAK
Jada kode etiko baten ezarpena finkatu eta beren kudeaketan etika ziurtatu nahi duten erakundeak.

4.2. Ereduen inguruko orientabideak

Kalitatearen kudeaketa markoko ereduak

EFQM enpresa bikaintasunaren eredia
EKARPENAK ETA ABANTAILAK
<p>EFQM eredia ez da beste sistemak bezain aginduzkoa; erakunde bakoitzaren ezaugarriak eta bere kideen esperientziak errespetatzen ditu.</p> <p>Erakundearen erantzukizun soziala sustatzen du.</p> <p>Interes taldeekin itunak garatzea sustatzen du.</p> <p>Erakundeko pertsonen kreatibitatea eta motibazioa handitzen du.</p> <p>Hobekuntzarekin batera ikaskuntza eta berrikuntza txertatzen ditu.</p> <p>Eredu honen ezarpena bateragarria da kode etikoen ezarpenarekin eta kalitatea ziurtatzeko, sistema partzialagoak osatzen dituzten beste arau batzuen ezarpenarekin.</p> <p>Talde lana sustatzen du.</p>
ZAILTASUNAK ETA DESABANTAILAK
<p>Kudeaketa erreferentzia (“eredu”) oso zorrotza da, eta etengabeko hobekuntza beharrak baliabide gutxi dituzten erakundeei motibazioa galarazi diezaieke.</p> <p>Eredua ezartzea garestia da eta emaitzak, bai barrukoak bai errekonozimenduari dagozkionak epe luzera nabaritzen dira nagusiki.</p> <p>Aldez aurretik prestakuntza eskatzen du eta zuzendaritzaren inplikazio handia.</p> <p>Ereduak orientazioak eskaintzen ditu (ez “ildoak”). Horrek interpretazio desberdinak eta zalantzak sor ditzake, erakundeak argitu beharko dituenak.</p>
ZEIN BEHARREI ERANTZUTEN DIEN ETA ERABAKIA HARTZEKO ORIENTABIDEAK
<p>Zerbitzu eta proiektu zehatzez gain erakundea indartzeko beharra.</p> <p>Europar Eredua, lortu nahi diren helburuak ondorengo atalekin erlazioan daudenean txertatu behar da: Kulturaren transformazioa. Bikaintasunaren bilaketa.</p> <p>Bi helburu hauek epe ertain eta luzearekin dute zerikusia, hortaz, etengabeko hobekuntzaren helburu handiekin erlazioan dago.</p> <p>Bikaintasun Eredu hau ezartzeak inoiz amaitzen ez den prozesu bati ekitea esan nahi du. Hortik dator “etengabeko hobekuntza” terminoa, zer egin eta gauzak nola egin etengabe birplanteatzearekin zerikusia duena.</p> <p>Errazagoa izango da tamaina txikiko eta kalitatearen kudeaketa ezartzeko motibazio handia duten erakundeetan.</p>

FEAPS Eredua
EKARPENAK ETA ABANTAILAK
Erakundeen kalitatea hobetzeaz hitz egiten denean, eurek egiten dutenak adimen urriko pertsonengan eta bere familien bizitzan eragitea espero da; euren bizitzan kalitate hobetuz. Eredua espezifikoak denez, ezartzeko erraza eta gertukoak da. Kalitatea kudeatzeko sistemen eta kudeaketa etikorako sistemen abantailak biltzen ditu. Sistema lau etapatan ezartzen da (konpromisoa, zehaztapena, kalitatea, bikaintasuna), horrela entitateak tarteko kanpo errekonozimenduak lor ditzake, hasierako motibazioa mantentzeko.
ZAILTASUNAK ETA DESABANTAILAK
Baliabide garrantzitsuak behar dira sistema ezartzeko.
ZEIN BEHARREI ERANTZUTEN DIEN ETA ERABAKIA HARTZEKO ORIENTABIDEAK
Adimen urriko eremuko erakundeei soilik zuzendua, eta praktikan FEAPSeko erakundeei (ereduak hainbat laguntza eskatzen ditu eta Konfederazioak sareko erakundeei eskaintzen dizkie). Etikaren kudeaketa naiz kalitatearen kudeaketa landu nahi duten erakundeak.

Gizarte zerbitzuetako irabazi-asmorik gabeko erakundeentzako kudeaketa eredua (Fernando Fantova)
EKARPENAK ETA ABANTAILAK
Hirugarren sektoretik sortutako eta hirugarren sektorerako eredua denez, gizartegintzako hirugarren sektorearekin erlazioz atutako hainbat sektoreekin batera sortu zenez, gure kultura eta kudeaketa-jarduerak txertatzen ditu. Kudeaketa arloan egiten jakitearen sistematizazio nahiko aberatsa, osatua eta eguneratua eskaintzen du.
ZAILTASUNAK ETA DESABANTAILAK
Sortu zen markoa kontuan hartuz, eredua nahiko teorikoa da, ibilbide luzea egiten du kudeaketa arloetatik eta kontzeptu ugari txertatzen ditu.
ZEIN BEHARREI ERANTZUTEN DIEN ETA ERABAKIA HARTZEKO ORIENTABIDEAK
Erreferentziatzko marko teorikoa eskaintzen du, erakunde baten kudeaketa arlo desberdinak identifikatzen laguntzen duena, egituratuz, eta arlo bakoitzari dagozkion hobekuntza zehatzak txertatzen laguntzen duena, ereduaren agertzen diren kudeaketa arlo bakoitzarekin erlazioz atutako egiten jakitearen (egileak identifikatuta) sistematizaziotik abiatuz. Oso erabilgarria da IAGE baten kudeaketa globala planteatzeko momentuan marko sistematiko bat edukitzeko.

EQRM Eredua (European Quality Rehabilitation Mark)
EKARPENAK ETA ABANTAILAK
EFQM ereduaren bikaintasun printzipioak eta gizartegintzako IAGE-en kudeaketa jarduerari eta kulturari gehien lotutako printzipioak (etikaren kudeaketa, asoziazionismoarekin eta baloreekin lotura) uztartzen ditu.
ZAILTASUNAK ETA DESABANTAILAK
Ereduak ez dauka atal hau garatzeko nahikoa ibilbide.
ZEIN BEHARREI ERANTZUTEN DIEN ETA ERABAKIA HARTZEKO ORIENTABIDEAK
Ereduak ez dauka atal hau garatzeko nahikoa ibilbide.

Bizkaiko Foru Aldundiaren Premie Eredua.
<i>EKARPENAK ETA ABANTAILAK</i>
<p>Erakundeari bere kudeaketa globala lantzen laguntzen dio, EFQM eredua bezalako eredu zorrotzak baino sinpleago eta jarraibide gehiagorekin, baina bere orientabideetan oinarrituta. Ziurtagiria arrazoizko denbora tartean lortzeko aukera eskaintzen du. Administrazio publikoak ziurtagiri hau onartzen du. Administrazio publikoa batzuetan gizartegintzako IAGEaren beraren bezero-sistemaren atala da.</p> <p>Premie ereduak kudeaketa tresna batzuk eskaintzen ditu aztertutako irizpide bakoitzerako. Tresna hauek erakundearen kudeaketa sistema osatzera pasatzen dira, behin erakundera egokitu eta bere errealitateari lotu ondoren.</p> <p>Erreferentziatzat EFQM eredua hartzen duenez, erabateko kalitatearen aipatu eredua ezartzeko lehen pausoa izan daiteke.</p>
<i>ZAILTASUNAK ETA DESABANTAILAK</i>
<p>Industria-sektoreko enpresa txiki eta ertainen beharrak edo industriarekin lotutako jarduerak egiten dituztenen beharrak gogobetetzeko diseinatutako eredua da. Gure sektoreko erakunde beharretara egokitzeak ahalegina eskatzen du.</p> <p>Ereduaren metodologia gerentzia/zuzendaritza irudian ardatzen da. Dedikazio handia eskatzen zaio, eta ondorioz ezarpena zaila izan daiteke antolaketa-diseinu konplexua duten erakundeetan.</p>
<i>ZEIN BEHARREI ERANTZUTEN DIEN ETA ERABAKIA HARTZEKO ORIENTABIDEAK</i>
<p>Erakunde txiki eta ertainak. Kudeaketa egitura sinpleak dituzten erakundeetan ezartzeko egokitasuna.</p> <p>Pertsona bakarreko edo kopuru murrizteko zuzendaritza/ gerentzia dutenak.</p> <p>Zuzendaritza/ gerentzia oso motibatua dutenak eta kudeaketan eskumen berriak hartzeko prest daudenak.</p> <p>Sarritan kalitatea kudeatzeko sistema bat ezartzen hasi nahi duten erakundeek erabiltzen dute. Alta, bere kudeaketan aurreratuago dauden erakundeetan egindako esperientziak ere badaude, eta arrakastatsuek dira, betiere zuzendaritzaren konpromiso sakona bermatzen bada.</p>

4.3. Beste erreferentzia esanguratsuen inguruko orientabideak

Beste erreferentzia esanguratsu batzuk kalitatearen kudeaketa markoan

Sistema de Garantía de Calidad-Kalitatea Zainduz, Eguía-Careaga Fundazioaren SIIS Dokumentazio eta Ikerketa Zentroarena.
<i>EKARPENAK ETA ABANTAILAK</i>
<p>Eredu irekia eta malgua da, egoitza bakoitzaren behar zehatzetara egokitu daiteke. Eskaintzen dituen gomendioak, esperientziaren emaitza direnak, orientazio gisa hartu behar dira kontuan. Egoitza-ingurunean pertsonen eskubideen inguruko hausnarketa sustatzen du, eta balio hauek errespetatuko dituen profesionalen arreta nola bideratu erakusten du.</p> <p>Ezarpenerako tresna praktikoak eskaintzen ditu.</p> <p>Egituraren funtzionamendu eta zerbitzua erabiltzaileen beharrei, nahiei eta lehenasunez egokituko zaizkien lan egiteko eta antolatzeko moduak hartzeko aukera eskaintzen du. Horrela ez dira erabiltzaileak zerbitzuaren aukera eta ezaugarrietara egokitu behar.</p>

ZAILTASUNAK ETA DESABANTAILAK
Egoitzaren ardura duen erakundearen, egoitzaren zuzendaritzaren eta pertsonalaren konpromiso handia eta aldatzeko nahia eskatzen ditu.
ZEIN BEHARREI ERANTZUTEN DIEN ETA ERABAKIA HARTZEKO ORIENTABIDEAK
Oraingo bertsioan soilik adinekoentzako egoitzetan aplika daiteke. Duen filosofiagatik beste egoitza testuingurutara egokitu ahal izango zen. Aldaketaren kontrako erresistentzia gainditzeko lagunduko duen “kalitatearen kudeaketa” dagoeneko hasita, parte-hartzean “zailduta” dauden erakundeak.

64/2004 Dekretua, apirilaren 6koa , zeinaren bidez onartu baita euskal autonomia erkidegoko gizarte zerbitzuen erabiltzaileen eta profesionalen eskubide eta betebeharren gutuna, eta iradokizunen eta kexen araubidea. ¹²
EKARPENAK ETA ABANTAILAK
Nahitaez bete beharreko araua izatea alde batera utzita, erabiltzaileen eta langileen eskubideen eta betebeharren inguruko hausnarketan sakontzeko marko egokia eskaintzen du. Bere ezarpenak kexa eta iradokizunen sistema hobetzeko tresnak garatzen laguntzen du, erakundea eta hartzaileak gerturatuz.
ZAILTASUNAK ETA DESABANTAILAK
Entitateak etengabe txertatu behar ditu eskubideak bermatzeko sistemak edo tresnak, kexen eta erreklamazioen kudeaketa kasu.
ZEIN BEHARREI ERANTZUTEN DIEN ETA ERABAKIA HARTZEKO ORIENTABIDEAK
Araua nahitaez bete behar da eta gizarte zerbitzuak eskaintzen dituzten erakunde guztiei eragiten die. Komenigarria litzateke erakundeak erabiltzaileen eta langileen eskubideetatik abiatuz hausnarketa egitea, bere egitura eta antolaketa eskubide horietara egokitzeko, dekretu bidez ezarritakoa soilik bete baino.

Beste erreferentzia esanguratsu batzuk kudeaketa etikoaren markoan

REAS Euskadiren Auditoria Sozialerako Tresna
EKARPENAK ETA ABANTAILAK
“Auditoria soziala erakundeari gizarte arloko kudeaketa progresiboki hobetzeko helburuarekin ebaluatzeko, neurtzeko eta kontrolatzeko aukera ematen dion estrategia gisa sortu zen; gizarte arloko kudeaketa pertsonekin erlazioatutako politika eta jardueren politika gisa ulertuz, bai erakunde barruan bai kanpoan ere” ¹³ . Hirugarren sektoretik sortu eta hirugarren sektorerako diseinatu da; hori dela eta gertukoa eta ulergarria da. Erakundearen jokabidearen eta REASEk adostutako printzipioen arteko koherentzia bilatzen du.

¹² EHAA 76 zk, 2004ko apirilaren 23koa. http://www.euskadi.net/cgi-bin_k54/bopv_20?c&f=20040423&a=200402139

¹³ Parra, C. (2006). Identidad e impacto de las iniciativas sociales y solidarias: la necesidad de herramientas de auditoría social. “Entidades de Iniciativa social y economía solidaria: restos para fortalecer nuestra identidad e impacto asocial.” jardunaldia, 2006ko azaroa.

ZAILTASUNAK ETA DESABANTAILAK
Auditoria sozialerako tresna denez, soilik erakundearen alderdi etikoak/erantzukizun sozialekoak lantzen ditu.
ZEIN BEHARREI ERANTZUTEN DIEN ETA ERABAKIA HARTZEKO ORIENTABIDEAK
Jada kode etiko baten ezarpena finkatu eta beren kudeaketan etika ziurtatu nahi duten erakundeak. Hastapenean REAS Euskadi sarea osatzen duten entitateei zuzenduta dago.

Lealtad Fundazioaren Gardentasun Gida
EKARPENAK ETA ABANTAILAK
Gidaren helburua bezero-sistema osoan erakundearen ezagutza hobetzea da. Doako komunikazio tresna da; Lealtad Fundazioak bitartekaritza lanak egiten ditu Gidan agertzen diren entitateentzat fondoak lortzeko.
ZAILTASUNAK ETA DESABANTAILAK
Lealtad Fundazioak aztertu diren erakundeei txosten osatua bidaltzen dien arren, ebaluazio metodo hau aplikatzeak ez du, berez, erakundearen etikaren kudeaketan hobekuntzarik ekartzen, diagnostikoa egiteko sistema baita.
ZEIN BEHARREI ERANTZUTEN DIEN ETA ERABAKIA HARTZEKO ORIENTABIDEAK
Jada kode etiko baten ezarpena finkatu eta beren kudeaketan etika ziurtatu nahi duten erakundeak. Emaileri / finantzatzaileei begira kanpo errekonozimendua behar duten erakundeak.

5.- Zer hartu behar da kontuan erakundearen kalitatearen kudeaketa sistema bat ezartzeko?

Atal honetan, ezarpenen arrakasta zehazten duten faktoreak –esperientziaren arabera hala dirudi- zeintzuk diren azalduko dugu.

Ezarpena egoki prestatzea eta erakundearen errealitatera ondoen **egokitzen den kalitatea kudeatzeko sistema aukeratzea**, eta entitatearentzat arrazoizkoa den ezarpen ibilbidea definitzea, arrakasta lortzeko lehenengo eta funtsezko faktoreak dira. Horretarako komenigarria da entitateak aukeratutako sistemak dituen inplikazioen inguruko informazio egokia eta orientazio pertsonalizatua izatea; era horretan bere behar eta aukeren arabera izango da.

ERAKUNDEAREN EGITURAREKIN ETA AURRETIKO EDO HASIERAKO KUDEAKETAREKIN ERLAZIONATUTAKO FAKTOREAK:

- Erakundeak egungo kudeaketa sistemaren **diagnostikoa** egitea.
- Erakundeak **plan estrategiko** bat edukitzea, misioa, ikuspena, balioak eta helburu estrategikoak bilduko dituena eta plan eragingarrietara eramatea. Hartzaila multzoa ere identifikatuta eduki behar du (bezero-sistema).
- Erakundearen **lehentasun estrategikoen** artean kalitatea kudeatzeko sistema baten ezarpena egotea. Kalitatea kudeatzeko sistema baten ezarpena erakundeak beharrezkotzat eman duen helburua izatea, eta bere misioa, balioak... betetzearekin erlazionatutako motibazioei erantzutea, ez soilik, ezta funtsean ere, inguruneko eskaerei.
- Erakundeak **ekonomia kudeatzeko sistema antolatua** edukitzea: balantzea, emaitza-kontua eta diruzaintza.
- **Jarraipena egiteko tresnak erabiltzen** eta **hobekuntza planak** egiten **ohituta** egotea.
- Erakundeak bere jarduerari dagozkion **lege betekizunak betetzea** (lan egiten dueneko bai legeria orokorra, bai bere sektoreko espezifikoak, tokikoak, ingurumenekoak, soziala eta lanekoak).
- Pertsonen **parte-hartzea ziurtatzeko** kanal formalak eta informalak edukitzea.
- **Informazioa eta dokumentazioa jasotzeko eta sistematizatze**ko sistema edukitzea.
- **Antolaketa egitura irekia edukitzea**, ez sailetan oso banatuta.
- Erakundearen **lidergo positiboa** existitzea (kalitatearekin konprometitua, pertsonak inplikaturiko dituena, prozesuan eta bertan parte-hartzen duten pertsonengan konfiantza transmitituko duena, prozesuan emango diren zailtasunekin edo “geldialdiekin” aserti-boa izatea, etab).

- **Autokritikarako gaitasuna** izatea.
- **Gobernu-organoen eta kudeaketa-organoen funtzionamendu egokia** ziurtatzea argi definitutako funtzioekin eta bien artean komunikazio eta harreman egokia egotea.
- **Neurketari garrantzia** eskaintzea, gizartegintzan interesa duena zer den eta neur daitekeena kontuan hartuta.
- Alderdi zehatzekin (berdintasuna, hizkuntza normalkuntza...) erlacionatutako hobekuntza planen ezarpenean edo beste **kudeaketa tresnen** ezarpenean esperientzia izatea (adibidez, prestakuntza plan bat) eta ezarriko den kudeaketa ereduaren txertatzeko ahalmena izatea.

EZARPEN AURREKO FAKTOREAK

- **Kalitatea kudeatzeko sistemaren ezarpen prozesurako (pertsoneko kostu laborala, prestakuntza...) eta identifikatutako diren hobekuntzak txertatzeko baliabide ekonomikoak bideratzea/edukitzea.**
- Ezarpenerako kanpoko laguntza tekniko behar bada, komenigarria da **aukeratzen den** pertsonak edota **kontsultoretzak** erakundearen kulturaren eta hirugarren sektorearen berezko kudeaketa ereduaren ezagutza ziurtatzea.
- **Denbora:** Ez da komeni kalitatea kudeatzeko sistema bat oso azkar ezarri nahi izatea, ezta ezarpena gehiegi luzatzea ere. Erakundearen berezko errotua errespetatzea garrantzitsua da, baina prozesua gelditu gabe.
- **Zuzendaritzaren konpromiso argia** behar da, eta erakundeak argi eduki behar du ezarpenerako **beharrezko diren baliabideak eskainiko** dituela.
- **Erakundeko pertsonen motibazioa.** Araua edo eredu egokia eta erabilgarria den konbentzimendua. Inposaketa edo "moda" bezala sentitu beharrean, kudeaketan hobetzeko behar argi bati erantzutea, **hobetzeko aukera** gisa ikustea.
- **Erakundearen ezaugarriak** kontuan hartu (laneko kargak eta errotuak, erakundea osatzen duten pertsonen arteko harremanak...) ezarpenerako lan-plana egitean (epeak, talde osaketa...)
- Prozesuaren **koordinazio tekniko eginkor duen pertsona izendatzeko** orduan, komenigarria da honek kalitatea kudeatzeko sistemetan edo behintzat kudeaketa ereduaren **prestakuntza izatea**. Halaber, komenigarria da entitatearen historiarekin erlacionatutako pertsona izatea. Ez da erraza izatean bi baldintza hauek betetzea, eta batzuetan aukeraturako pertsonaren prestakuntza kostua bere gain hartu beharko du enpresak. Gainera, garrantzitsua da pertsona honek dedikazioa izaten jarraitzea behin sistema ezarri ondoren, mantentzea eta hobetzea beharrezkoa baita.

EZARPEN PROZESUKO FAKTOREAK

- **Aldaketa kudeatzen** lagunduko duten jarduerak abian jarri: **sentsibilizazio, informazio eta prestakuntza jarduerak** aurreikusi aukeratutako kudeaketa sistemaren ezarpeneko lehen pauso **gisa**.
- Erakundea osatzen duten **personen inplikazio eta parte-hartze maila altua ziurtatu**.
- **Hartzaileen parte-hartzea** kontuan hartu sistemaren ezarpen prozesuan. Izan ere aipatu sistema beren bizi-kalitatean emaitzak lortzera bideratu behar da. Hartzaileen beharretatik abiatu eta euren parte-hartzea lagundu.
- Sistema, erakunde berean proiektu edo zerbitzu desberdinak osatzen dituzten pertsonen **profilera eta kulturara egokitzeko** gai izan. Hizkuntza eta metodologia batek ez du kasu guztietarako balio.
- **Arduradun(ar)en konstantzia, pertseberantzia eta lan-taldean aritzeko gaitasuna**.
- Prozedurak jardueran **inplikaturik dauden pertsonekin** egin.
- Etengabeko hobekuntzara **erakundeen arteko lankidetzaren** bitartez orientatu. Gizartegintzan efikazia eta eraginkortasuna eta etengabeko hobekuntza lortzeko, IAGE-en arteko harremana eta hauek administrazio publikoekin dituzten harremanak aztertu behar dira, nagusiki, lankidetzakoak.

6. – Zein laguntza daukat?

Atal honen helburua Bizkaiko lurralde historikoko gizartegintzako IAGE-etan kalitatea kudeatzeko sistemak ezartzeko baliabideei eta laguntza sistemai buruzko informazioa eskaintzea da.

Horretarako laburpen–koadro bat prestatu dugu. Bertan modu global eta sintetikoan aurkezten dira eta honakoa txertatu dugu: informazio/orientazio zerbitzuak, prestakuntza, dokumentazioa, finantzaketa, inplementazioan laguntza zuzena eta ziurtagiria/errekonozimendua.

Argitalpen honekin doan CDan kalitatearen kudeaketa arloan esku-hartzen duten agente desberdinek eskaintzen dituzten laguntza sistemen inguruko informazio zabalagoa eskaintzen dugu.

Erakundeentzako dauden laguntzen laburpen-koadroa Bizkaian

	INFORMAZIOA - ORIENTAZIO	PRESTA- KUNTZA	FINANTZAKETA	EZARPENA	ZIURTAGIRIA/AITORPENA
<i>Aenor</i>	ISO eta UNE arauak buruz.	Bai.	/	Kontsultoretza zerrenda ematen dute.	ISO 9001 ziurtagiria eta UNE arauak.
<i>Euskalit</i>	EFQM ereduari buruz.	Bai.	Programa bideratzaileak (bekadunak).	Kontsultoretza zerrenda ematen dute.	Konpromiso-diploma. Eusko Jaurlaritzaren Zilarrezko eta Urrezko Q sariak eta kalitatearen europar sariak lortzeko aukera kanpo-ebaluazio baten ondoren.
<i>ONG con calidad Plataforma eta Sarea</i>	Eredu eta arau desberdinei buruz.	Bai.	Bai, laguntza kontsultoretzarako urteko deialdia.		“ONG con calidad” araua ziurtatze bidean dago.
<i>Forética</i>	SG21-ari buruz.	Bai.	Partziala, bere bazkideei.	Bai kontsultoretza bazkideekin.	SG21:2005-aren ziurtagiria.
<i>Gizardatz</i>	Bere kode etikoa buruz.	Sareko entitateentzat.	/	Bere kode etikoa ezarpenari dagokiona, sareko entitateentzat	Bere kode etikora atxikitu.
<i>Luis Vives Fundazioa</i>	EFQM ereduari buruz.	Bai.	Laguntzetarako urteko deialdia.	Bai	/
<i>Lealtad Fundazioa</i>	Gardentasun Gidari buruz.	/	Diagnostikoa doan egiten dute.	/	Bere urteko gardentasun Gidan argitaratu erakunde bakoitzaren emaitzekin.
<i>BFAko Berrikuntza eta Ekonomi Sustapen Saila</i>	Premie ereduari eta EFQM ereduari buruz.	Bai.	Programan sartzeko baldintzak betez, kontsultoretza kostuaren %60-70 (fasearen arabera)	Kontsultoretza homologatu bidez.	“Modelo Premie”-an ziurtagiria.
<i>FEAPS</i>	Bere eredu propioari buruz.	Sareko entitateentzat.	Sareko entitateentzat; aurretik barne-eskaera egin behar da.	Sareko entitateentzat; aurretik barne-eskaera egin behar da.	Berezko eta barruko errekonozimendu sistema sareko entitateentzat.
<i>Indartu Programa (BBKren Gizarte Ekintza-EDE F)</i>	/	/	Eskarmentua daukaten aholkulariak eskaintzen ditu. Entitateak finantzazioan laguntzen du, bere ahalbideen arabera.		/

7.- Erreferentziak.

Kalitatearen kudeaketa- oinarriko bibliografia

Actas de la Jornada “Gestión de la calidad”, Proyecto “Las ONG españolas y la Agenda Social Europea”, 2005eko urriaren 28a. Luis Vives Fundazioa –Un Sol Món Fundazioa.

ABELLA, B. *El sistema de calidad es un valor estratégico de las ONG.* Orgsocial, 8 zk, 2002, martxo-apirila, 30-33 orr.

CALIDAD en ONG de ACCIÓN SOCIAL. *Plan Estratégico para el fomento de la calidad en las ONG de Acción Social.* Madril: Calidad en ONG de Acción Social, 2006.

CÁMARA, L. (Coord.). *La gestión de la Calidad, Guía para la adaptación del Modelo EFQM de excelencia a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción sociolaboral.* Madril: CIDEAL, Asistencia Técnica para el Desarrollo Fundazioa, 2005.

Gestión de la Calidad Kluba. *Modelo EFQM de excelencia, versión para el sector público y las organizaciones de voluntariado.*

Coordinadora de ONG de Desarrollo de España. *La calidad en las ONGD.* CONGDE, Madril, 2007.

64/2004 Dekretua, apirilaren 6koa, zeinaren bidez onartu baita euskal autonomia erkidegoko gizarte zerbitzuen erabiltzaileen eta profesionalen eskubide eta betebeharren gutuna, eta iradokizunen eta kexen araubidea. EHAA, 2004ko apirilaren 23a, 76 zk, 7908 orr.

FANTOVA, F. *El discurso de la calidad en la gestión social.* www.fantova.net orrian eskuragarri. 2004

FANTOVA, F. *Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales.* www.fantova.net orrian eskuragarri. 2000.

FANTOVA, F. La gestión de calidad y el papel del tercer sector en la política social. “*Calidad, Tercer Sector y Política social*” Kongresurako txostena, Madril, 2006ko abenduaren 12a eta 13a. www.fantova.net orrian eskuragarri.

FANTOVA, F. *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción.* CCS, 2005.

FANTOVA, F. *Tendencias y apuestas en gestión de calidad para los servicios sociales.* www.fantova.net. Orrian eskuragarri 2005.

FEAPS. *Plan de Calidad de FEAPS* eta www.feaps.org orrian eskuragarri dauden hainbat laguntza txosten.

Kudeaketa Etikoa Ebaluazeko Foroa. *Norma SGE 21, Sistema de Gestión Ética y Socialmente responsable.* 2005. www.foretica.es orrian eskuragarri.

GARAU, J. *Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales.* Bartzelona: INTRESS – Lan eta Gizarte Gaietarako Ministerioa, 2005.

GARAU, J. *Guía para la implantación de la norma ONG Con Calidad.* Bartzelona: INTRESS, 2003.

GARAU, J. *Hacia un sistema de calidad para las ONG.* En La gestión de calidad de los procesos de servicios sociales. Lan eta Gizarte Gaietarako Ministerioa, 2005, 215-231 orr.

Gestión Total de la Calidad en las ONG de Acción Social. Proyecto TQM-ONG. www.fundacionluisvives.org orrian eskuragarri.

La calidad como imperativo de la acción social. VV.AA. Documentación Social, 128 zk, 2002ko uztaila-iraila.

MEDIN J. *Guía para implantar un sistema de gestión de calidad*. Coruña Solidaria Elkartea, 2004.

MEDINA TORNERO, M.E. *La implantación de la calidad en los Servicios Sociales. Desafío a la tradición*. Papeles del psicólogo, 74 zk, 1999ko azaroa. ISSN 0214 – 7823. www.cop.es/orrian/eskuragarri.

PARRA, C. Identidad e impacto de las iniciativas sociales y solidarias: la necesidad de herramientas de auditoría social. “*Entidades de Iniciativa social y economía solidaria: restos para fortalecer nuestra identidad e impacto social.*” Jardunaldirako txostena, Bilbo, 2006ko azaroaren 30a.

ONG con calidad plataforma. *Norma ONG con calidad, segunda versión*, 2003ko iraila. www.ongconcalidad.org/orrian/eskuragarri.

SACANELL, E y cols. *La calidad en los servicios sociales: conceptos y experiencia*. Tirant Lo Blanc Liburu-denda, S.L., 2003.

SACANELL, E. *El concepto de calidad en los servicios sociales*. Zerbitzuan, 26 zk, 1994. Gasteiz: Eusko Jauriaritza.

SIIS, *Proceso de Garantía de calidad Kalitatea – Zainduz. Manual de aplicación en residencias para personas mayores*. Eguía – Careaga Fundazioa, 2001.

VIDAL, P. y cols. *El estado de la calidad en las ONL sociales. Resultados del trabajo de campo*. Papers de Investigación OTS Bilduma, 07, 2005eko urria. Bartzelona: Observatorio del Tercer Sector de Catalunya Hirugarren Sektorearen Behatokia.

VV.AA. *Experiencias de implantación de sistemas de calidad*. Gizarte zerbitzuetako zentroetako kalitateari buruzko jardunaldiak, Errioxako Gobernua, 2005.

Web helbide interesgarriak

“ONG con calidad” araua

<http://www.ongconcalidad.org/>

Kode Etikoak

<http://www.gizardatz.net/web/index.php?option=content&task=section&id=12&Itemid=75>

http://www.feaps.org/confederacion/documentos/codigo_etico.pdf

<http://www.eapneuskadi.net/web/index.php?option=content&task=view&id=100&Itemid=99>

Gizartegintzako IAGE-etan kalitatea kudeatzeko sistemen ezarpen esperientziak <http://www.pere-tarres.org/inserqual/>

<http://www.amadipesment.org/es/organizacion/calidad.php>

<http://www.feaps.org/indice.htm>

<http://www.sicaro.org/proyecto.htm>

Ziurtagiriak ematen dituzten entitateak

<https://www.aenor.es/desarrollo/inicio/home/home.asp?cambiodioma=s>

<http://www.dnv.es/certificacion/sistemasdegestion/index.asp>

http://www.es.sgs.com/es/systems_and_services_certification_es.htm?lobid=19982

Etika eta Erantzukizun soziala

<http://www.foretica.es/>

<http://www.fundacionlealtad.org/web/home>

<http://www.auditoriasocial.net/index.php>