

**Medir para Mejorar:
Guía para la Utilización de Indicadores
en la Evaluación de la Calidad
de los Servicios Sociales**



**Comunidad
de Madrid**



Esta versión forma parte de la Biblioteca Virtual de la **Comunidad de Madrid** y las condiciones de su distribución y difusión se encuentran amparadas por el marco legal de la misma.



www.madrid.org/publicamadrid

Haz clic en el índice para ir al punto de interés



Para regresar al índice haz clic en el símbolo



Para regresar a la cubierta haz clic en el símbolo



**Medir para mejorar:
Guía para la Utilización de Indicadores
en la Evaluación de la Calidad de los
Servicios Sociales**



Comunidad de Madrid

CONSEJERÍA DE POLÍTICAS SOCIALES Y FAMILIA

Secretaría General Técnica

Edita:

COMUNIDAD DE MADRID

Realiza:

CONSEJERIA DE POLITICAS SOCIALES Y FAMILIA

Secretaría General Técnica

Subdirección General de Control de Calidad, Inspección, Registro y Autorizaciones.

Autor: Silvia Méndez Urrutia

Diseño y Maquetación: Área de Impulso de la Calidad

Edición:

Noviembre de 2016

ISBN 978-84-451-3586-0

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
1. ¿QUÉ ES UN INDICADOR?.....	9
2. ¿PARA QUE SIRVEN LOS INDICADORES?	12
3. LOS INDICADORES EN EL MARCO DE LA EVALUACION DE LA CALIDAD.....	14
4. MEDIR PARA MEJORAR	17
5. ¿CÓMO CONSTRUIR INDICADORES?.....	20
6. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE INDICADORES	24
7. METODOLOGIA PARA LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE INDICADORES.....	28
8. RECOMENDACIONES PRÁCTICAS	31
9. BIBLIOGRAFÍA.....	34
10. LEGISLACIÓN	37
11. ANEXOS	39
ANEXO I: PLANTILLA DE FICHA TÉCNICA DE INDICADOR.....	39
ANEXO II: MODELO DE PLANTILLA PARA LA SELECCIÓN DE INDICADORES	40

Introducción



INTRODUCCIÓN

Los centros de servicios sociales y los servicios de acción social que desarrollan su actividad en la Comunidad de Madrid deben evaluar la calidad de los servicios que prestan a sus usuarios. Por este motivo los sucesivos planes de calidad e inspección en materia de servicios sociales han recogido actuaciones específicas al objeto de impulsar la implantación efectiva de los sistemas de evaluación de la calidad y, sobre todo, su aplicación para mejorar la calidad de la atención que reciben y perciben los usuarios de los centros y servicios.

El análisis de los resultados obtenidos hasta la fecha pone de manifiesto las dificultades que encuentran los responsables de los centros y servicios para cumplir de forma eficaz y eficiente la obligación de “medir la calidad de los servicios prestados” establecida en el art.12 de la Ley 11 /2002, de 18 de diciembre. En particular, aquellos recursos que no están obligados por la legislación vigente a contar con una evaluación externa de la calidad de sus servicios manifiestan una mayor necesidad de asesoramiento para poder cumplir este requisito.

Al objeto de facilitar a los responsables de los centros y servicios herramientas útiles y sencillas para abordar la medición integral y continuada de los servicios prestados el Plan de Calidad e Inspección 2015 -2016 en materia de servicios sociales en la Comunidad de Madrid (Orden 1756/2015, de 11 de septiembre), contempla entre sus actuaciones la publicación de una guía, eminentemente práctica, para la definición, seguimiento y utilización de indicadores en el marco de la evaluación de calidad.

Nos complace presentar hoy esta nueva publicación: **Medir para mejorar: Guía para la utilización de la calidad en los servicios sociales** con la que pretendemos proporcionar pautas sencillas y útiles para que los profesionales de los centros y servicios puedan definir, seleccionar e implantar un conjunto de indicadores, acorde a las características de su organización y a las necesidades y expectativas de los ciudadanos que atienden, que les facilite la evaluación de la calidad de sus servicios y avanzar de forma sostenida en la mejora continua de la atención prestada.

1. ¿Qué es un Indicador?



1. ¿QUÉ ES UN INDICADOR?

Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En la literatura podemos encontrar múltiples definiciones del término indicador pero todas apuntan a que son propuestas relacionadas con la medición de una variable relevante y que constituyen una herramienta importante en los procesos de evaluación ya que proporcionan información valiosa para la toma de decisiones.

Así, según la OMS ¹, los indicadores son “variables que sirven para medir los cambios”; la AECA ² los define como “unidades de medida que permiten el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave de una organización”. Por su parte, en el ámbito de la gestión de la calidad AENOR³ los define como “un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad”.

Como instrumentos de medición y control, encuentran un amplio campo de aplicación, tanto en el sector público como en el privado, en ámbitos tan diversos como el social, la salud, la educación, el medioambiente o el control económico-financiero, entre otros.

En contra de lo que pueda parecer, los indicadores no son elementos ajenos a nuestro día a día. De hecho si reflexionamos fácilmente podremos encontrar ejemplos de indicadores que nos son muy familiares. El Índice de Precios de Consumo (I.P.C), la Tasa de Paro o la Esperanza de Vida al Nacimiento, son algunos ejemplos de indicadores que han traspasado las fronteras de la economía, el análisis del mercado laboral o el estudio de los fenómenos demográficos básicos para, a través de los medios de comunicación, introducirse en nuestro día a día.

¹ OMS Organización Mundial de la Salud (OMS) (1981) Evaluación del programa de salud. Normas fundamentales para su aplicación en el proceso de gestión para el desarrollo nacional de la salud. Ginebra, (Serie « Salud para Todos », N° 6).

² AECA Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2000): Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. AECA. Madrid.

³ AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) (2003) Norma UNE 66175:2003 Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores.

En el marco de esta guía nos centraremos en el uso de los indicadores para evaluar la calidad de los servicios prestados por los centros de servicios sociales y los servicios de acción social. En este contexto podemos definir los indicadores como instrumentos de medida que permiten expresar cuantitativamente aspectos de la atención y del apoyo ofrecido a la persona y los resultados obtenidos, aspectos relacionados con la organización y la gestión del centro o servicio y que sirven de guía para evaluar la calidad o la adecuación de la acción desarrollada.

2.

¿Para qué sirven los Indicadores?



2. ¿PARA QUE SIRVEN LOS INDICADORES?

Como se ha indicado anteriormente los indicadores nos sirven para medir que estamos haciendo y si estamos consiguiendo los objetivos previstos. Por tanto, sus usos son múltiples y complementarios: permiten conocer realidades de interés, medir avances, realizar comparaciones entre organizaciones, etc. También proporcionan información útil para la toma de decisiones y facilitan la mejora.

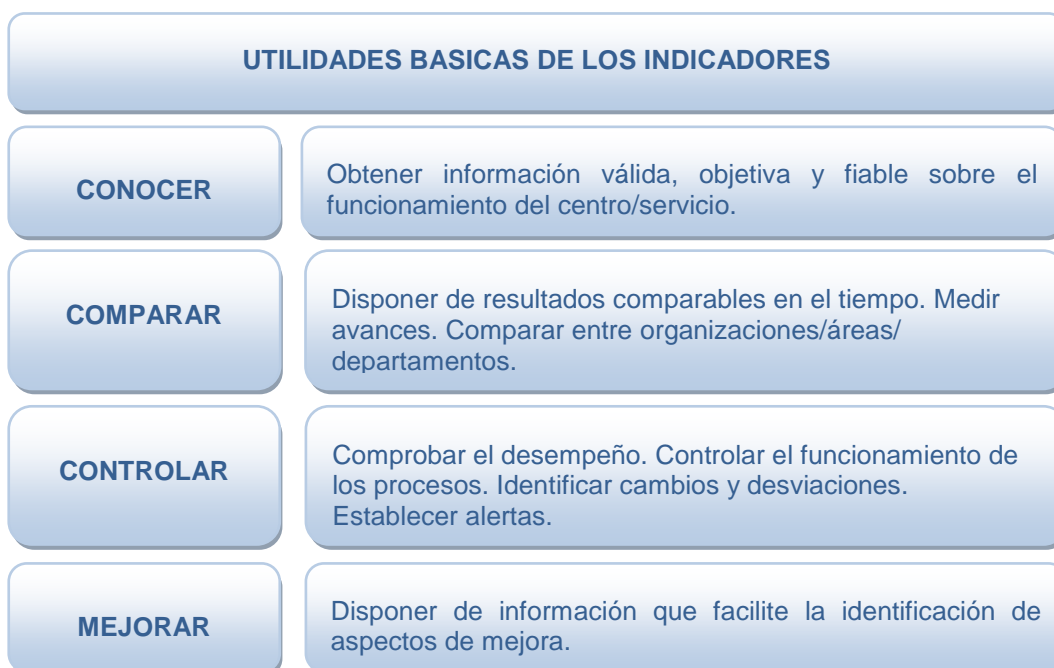


Figura 1. Utilidades básicas de los indicadores.

Como herramienta para la evaluación de la calidad de los servicios prestados se emplean para conocer:

- ✓ Si se han utilizado los recursos previstos y si éstos son adecuados (estructura).
- ✓ Si se realizan las actividades conforme a lo previsto (proceso).
- ✓ Si se cumplen los objetivos previstos (resultados).

Disponer de un conjunto de indicadores eficaces facilita a los Centros y Servicios medir de forma objetiva su funcionamiento en aras de garantizar la calidad de la atención que prestan a sus usuarios y desarrollar sus propias acciones de mejora.

3. Los Indicadores en el Marco de la Evaluación de la Calidad



3. LOS INDICADORES EN EL MARCO DE LA EVALUACION DE LA CALIDAD

La Ley 11 /2002, de 18 de diciembre de Ordenación de la Actividad de los Centros y Servicios de Acción Social y la Mejora de la Calidad de la Prestación de los Servicios Sociales de la Comunidad de Madrid, establece que todos los centros de servicios sociales y los servicios de acción social deben evaluar la calidad de los servicios que prestan a sus usuarios.

En el artículo 12 se define la evaluación de la calidad como “el proceso integral y continuado de medición del servicio prestado a partir de los compromisos declarados, las necesidades de los usuarios y los programas de mejora desarrollados”.

Teniendo en cuenta que la evaluación de la calidad que propone la normativa no es otra cosa que un sistema de medición enfocado a la mejora parece razonable recurrir a los indicadores como herramienta para facilitar dicho proceso de medición cumpliendo así la obligación normativa. Para ello se deben utilizar aquellos indicadores que permitan expresar cuantitativamente los aspectos de la atención, la organización y la gestión que sean de interés, en función de los servicios prestados por el Centro o Servicio y las necesidades de las personas usuarias y, posteriormente, efectuar su seguimiento de forma periódica y sistemática. De esta forma no sólo se obtendrá información objetiva de los procesos y la atención prestada con vistas a realizar la evaluación de la calidad, sino que se estará en disposición de identificar tendencias, desviaciones o fallos e introducir las modificaciones necesarias para garantizar la calidad de la atención a las personas usuarias y conseguir una mejora continua de la calidad de los servicios prestados.

Adicionalmente aquellos Centros y Servicios que pretendan lograr un reconocimiento externo de su calidad a través de un modelo certificable, se encontrarán con que la implantación de un sistema de indicadores es un requisito imprescindible.

En efecto, tanto las normas de sistemas de gestión de la calidad genéricas (UNE-EN ISO 9001:2015) como los referenciales específicos del sector de servicios sociales (Normas UNE Serie 158.000) incorporan la utilización de los indicadores para la medición y control de los procesos del sistema de gestión y su mejora continua. Del mismo modo los modelos de excelencia, en particular el modelo EFQM, reconocen como principio fundamental la gestión de las actividades y recursos en una organización mediante un enfoque basado en hechos para la toma adecuada de decisiones. Las organizaciones excelentes

deben adoptar sistemas de indicadores que permitan llevar a cabo mediciones periódicas de las áreas relevantes de la organización y de los resultados obtenidos.

Por último no podemos obviar las Cartas de Servicios utilizadas por las Administraciones Públicas para informar a los ciudadanos sobre los servicios que prestan y los compromisos de calidad que adquieren en su prestación, así como para la evaluación y diseño de acciones de mejora. Las Cartas de Servicios, reguladas en la Comunidad de Madrid en el Decreto 27/1997, de 6 de Marzo suponen un compromiso con el ciudadano, que se mide a través de los indicadores contenidos en las mismas.

4. Medir para Mejorar



4. MEDIR PARA MEJORAR

De las múltiples utilidades que presentan los indicadores en el marco de la evaluación de la calidad interesa especialmente su utilidad para la mejora. Es incuestionable que si queremos mejorar algo, necesariamente hay que empezar por medirlo.

Esta premisa está íntimamente ligada al origen de los modelos de calidad, a los que nos hemos referido en el apartado anterior. El modelo de Deming, uno de los antecedentes básicos de los modelos de calidad actuales, establece la comprobación o “check” de los resultados de una organización como uno de los cuatro componentes básicos de su ciclo de mejora PDCA (planificar, hacer, comprobar y actuar).

El ciclo PDCA, también conocido como “Círculo de Deming” o espiral de mejora continua es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart.

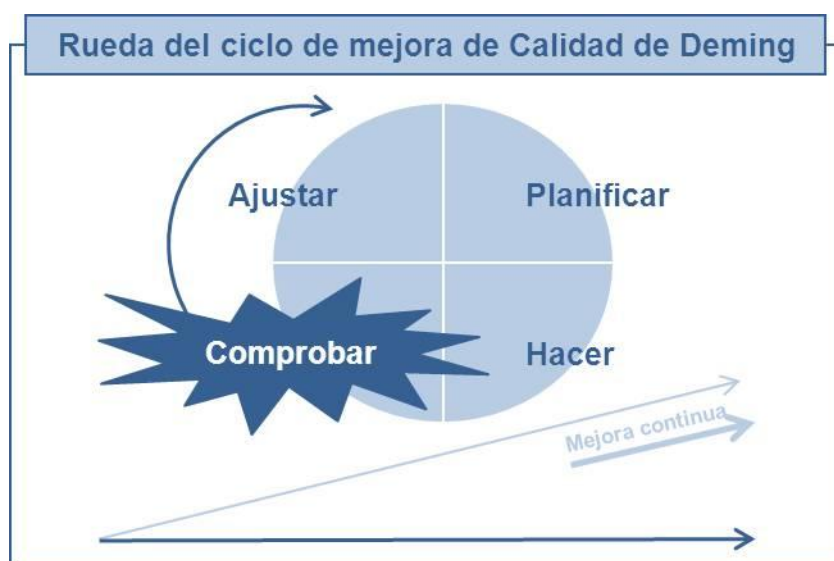


Figura 2. Ciclo PDCA.

Partiendo de este enfoque, que se sustenta en la base de que en todas las organizaciones podemos encontrar deficiencias y oportunidades de mejora, la evaluación sistemática del funcionamiento de cualquier organización, a través del control y medición de sus procesos, actividades y de los resultados obtenidos, es el punto de partida para la mejora continua. No podemos obviar

que sea cual sea el aspecto a mejorar: la calidad de los servicios prestados a los usuarios, los procesos de atención, la utilización de los recursos, para poder mejorar de forma eficaz y eficiente es necesario trabajar con datos y no con suposiciones. Usar los indicadores adecuados para medir la información relevante, en los momentos oportunos y de la forma correcta, nos ayudará en el logro de este objetivo. Por tanto, resulta indispensable para cualquier organización que quiera mejorar contar con un sistema de indicadores que le ayude en este propósito.

5. ¿Cómo Construir Indicadores?



5. ¿CÓMO CONSTRUIR INDICADORES?

Para construir indicadores es conveniente adoptar una metodología que ayude a sistematizar el trabajo. Teniendo en cuenta que la construcción de un sistema de indicadores eficaz responde a la necesidad de medir los factores críticos a controlar, y no lo que se puede medir fácilmente, cada Centro o Servicio debe realizar una reflexión profunda para responder a las siguientes preguntas:

✓ ¿Qué se hace?

El punto de partida para formular indicadores es un conocimiento claro de la organización, su misión y objetivos, sus actividades principales, los servicios que presta, las necesidades de sus usuarios y sus principales factores de insatisfacción.

Conocer los procesos claves de la organización, y aun mejor, visualizarlos a través de herramientas como el mapa de procesos para ver sus interacciones, facilita la identificación de aquellos aspectos clave a medir en cada organización para evaluar la calidad de los servicios que presta.

✓ ¿Qué se desea medir?

A continuación el Centro o Servicio debe identificar qué aspectos o actividades se consideren prioritarias para asegurar la calidad de la atención a las personas usuarias y la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Existen muchos posibles indicadores a desarrollar y probablemente todos ellos sean interesantes, pero los recursos de una organización son siempre limitados por lo que en esta fase debe prestarse especial atención para identificar los aspectos críticos que deban controlarse (por ejemplo satisfacción de los usuarios, aspectos claves en los procesos de atención, objetivos establecidos en la organización, cumplimiento de requisitos normativos, etc.) y sobre los que se formularán los indicadores.

✓ ¿Cómo lo voy a medir?

Una vez descritas y valoradas las actividades se procede a establecer los indicadores. En este punto es esencial que el indicador esté claramente definido para evitar interpretaciones erróneas.

Para definir un indicador es recomendable contemplar una serie de elementos mínimos que se incluyen a continuación:

- Nombre: Es la denominación del indicador
- Dimensión: Es la característica o aspecto relevante que se va a medir con este indicador.
- Justificación: Se corresponde con el propósito o la razón de ser del indicador.
- Fórmula: Es la expresión matemática que refleja cómo se calcula la medida. Puede ser un porcentaje, una media, una tasa etc. Debe incluir la explicación de cada uno de los términos que aparecen en la fórmula para evitar interpretaciones a la hora de calcular el indicador.
- Población: Es la unidad de estudio objetivo de la medición. En función del tipo de indicador pueden ser todos los usuarios del Centro o el Servicio, un determinado grupo de los mismos, los familiares, etc.
- Fuente de datos: Se corresponde con la ubicación y método de recogida de la información para obtener el valor del indicador.
- Periodicidad: Se debe reflejar la periodicidad de cálculo: mensual, trimestral, semestral, etc.
- Responsable: Se debe indicar quien es el encargado de su medición
- Estándar: Es el nivel deseable de cumplimiento del criterio. La cifra que se obtenga en cada medición se comparará con este valor de referencia.

El documento donde se recoge por escrito la definición de un indicador se suele denominar “Ficha técnica del indicador” o “Ficha del indicador” (ver Anexo I). Además del contenido mínimo recomendado anteriormente, se pueden incluir otros aspectos de interés en la organización tales como: tipo de indicador para especificar si es un indicador de estructura, proceso o resultado; forma de representación para indicar si los resultados del indicador se presentarán de

forma gráfica para facilitar su visualización y de qué tipo (por ejemplo gráfico semanal); un campo para comentarios para cualquier descripción adicional que se considere necesaria o cualquier otro aspecto que se considere relevante.

A continuación se incluye un ejemplo práctico de definición de un posible indicador para medir la satisfacción de las personas usuarias:

NOMBRE	Porcentaje de usuarios satisfechos
DIMENSIÓN	Satisfacción de usuarios y familiares
JUSTIFICACIÓN	El objetivo de este indicador es valorar la opinión de los usuarios con los servicios prestados por el Centro
FÓRMULA	$= \frac{\text{Número de usuarios satisfechos}}{\text{Número de usuarios que responde a la encuesta}} \times 100$ <p>Numerador: Número de usuarios que puntúa 7 o más en la pregunta P15 en la encuesta de satisfacción. (P15: Valore de 1 a 10 su satisfacción global con el Centro). Denominador: Número total de usuarios que contestan a la encuesta.</p>
POBLACIÓN:	Usuarios con antigüedad superior a 3 meses en el Centro
FUENTE	Encuestas a los usuarios
PERIODICIDAD	Anual
RESPONSABLE	Coordinador de calidad
ESTÁNDAR	70%

Figura 3: Ejemplo de definición del indicador: Porcentaje de usuarios satisfechos en un centro residencial. Elaboración Fuente propia.

6. Criterios para la Selección de Indicadores



6. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE INDICADORES

Un indicador nos proporciona una información específica desde una perspectiva determinada de una realidad compleja. Es como si mirásemos un partido de fútbol a través de un pequeño agujero en la valla del campo: sólo tendríamos una visión muy limitada de lo que ocurre en el campo de juego. Con indicadores distintos (como con distintos agujeros en la valla) obtendríamos información diferente pero complementaria de la situación en su conjunto. Esta es la razón por la que los indicadores se utilizan frecuentemente en forma de conjuntos o baterías donde cada indicador mide un aspecto importante pero distinto del fenómeno o sistema objeto de estudio (de hecho, este es el enfoque de los cuadros de mando).

Del mismo modo, para evaluar la calidad de los servicios prestados por un Centro o Servicio se debe seleccionar un conjunto de indicadores que proporcionen información diferente pero complementaria sobre los aspectos importantes de la atención prestada, teniendo en cuenta la perspectiva de la organización pero también las necesidades y la percepción de las personas usuarias.



Figura 4: Ejemplos de indicadores utilizados en centros y servicios de acción social.

Pero además de construir un conjunto coherente de indicadores para lograr un buen sistema de indicadores que ayude a evaluar la calidad de los servicios prestados debemos asegurarnos que aquellos que seleccionemos para medir en nuestro Centro o Servicio cumplen una serie de características mínimas para asegurar su validez.

A continuación se reflejan alguna de las características más importantes que deben cumplir los indicadores para asegurar la utilidad de la medición de sus resultados:

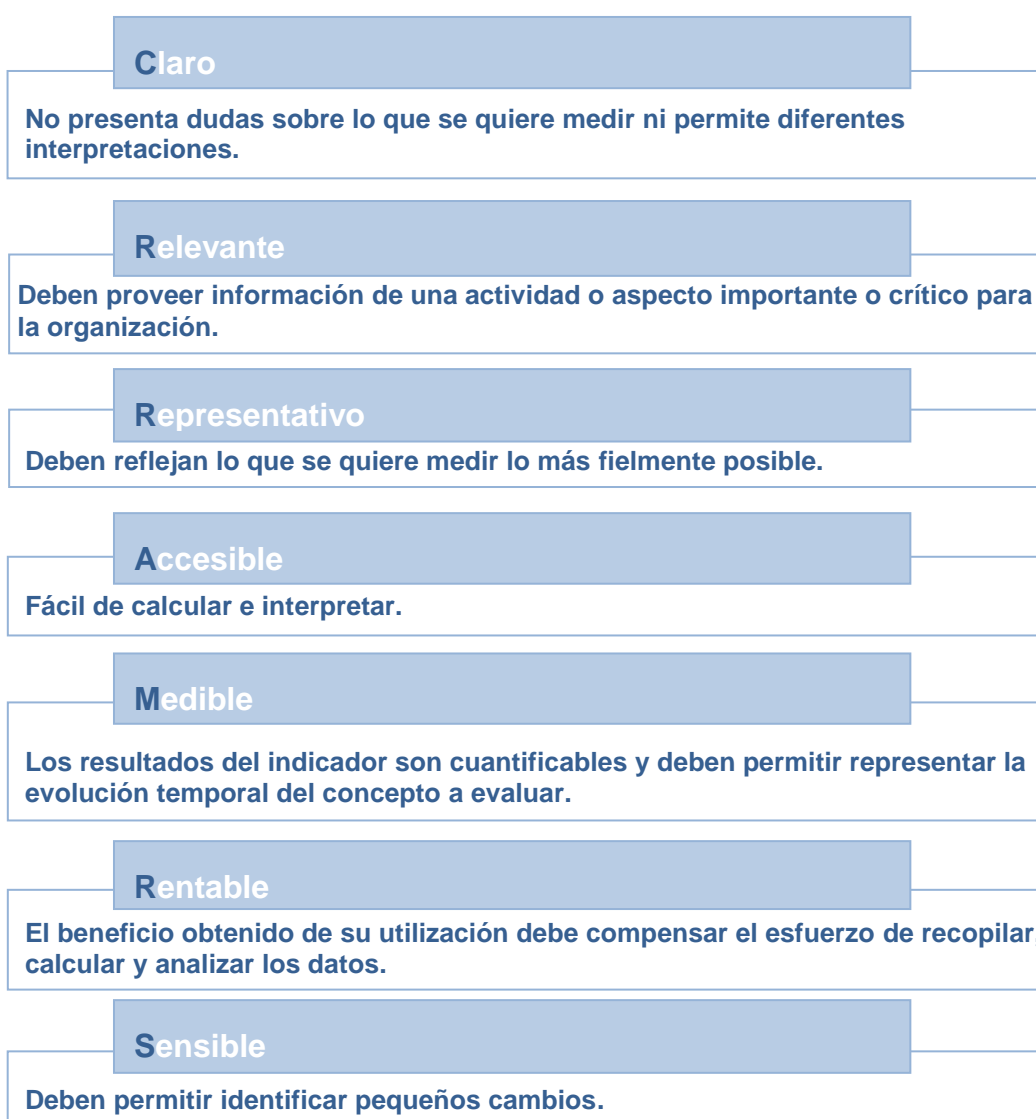


Figura 5: Criterios para la selección de indicadores.

Es recomendable utilizar estos criterios para seleccionar o descartar indicadores. Teniendo en cuenta que es aconsejable que el número de indicadores seleccionado sea limitado para evitar dispersar esfuerzos, cuando se tenga más de un indicador para un mismo objetivo y se deba elegir sólo uno de ellos, se pueden utilizar los criterios indicados para decidir cuál de ellos es la mejor opción. Para ello pueden puntuarse, por ejemplo en una escala de 1 a 5, los criterios para cada indicador propuesto y en función de los resultados elegir el indicador que deba incluirse en el sistema de indicadores del Centro o Servicio. En el Anexo II, se incluye un modelo de plantilla para recoger la puntuación de los indicadores y proceder a su selección. Puede utilizarse una versión reducida para simplificar su aplicación. En este caso se recomienda valorar al menos la relevancia, representatividad, accesibilidad y sensibilidad del indicador.

7. Metodología para la Implantación del Sistema de Indicadores



7. METODOLOGIA PARA LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE INDICADORES

Una vez definidos y seleccionados los indicadores a utilizar por el Centro o Servicio para medir y evaluar los servicios prestados, el siguiente paso es proceder a su implantación. En esta etapa, se debe recoger de forma sistemática la información de los indicadores con la periodicidad que se haya establecido en cada caso, al objeto de analizar la información que aportan.

Para la puesta en marcha del sistema es importante involucrar de forma positiva a los diferentes profesionales de la organización. En muchas ocasiones, existen reticencias basadas en ideas preconcebidas sobre la finalidad de los sistemas de indicadores (la medición precede al castigo), su utilidad (es más costoso medir que hacer) o la dificultad de su puesta en marcha (no hay tiempo para medir). Una correcta información y comunicación a los distintos niveles de la organización, junto con la formación adecuada de los responsables que en cada caso deban efectuar el seguimiento de los indicadores, facilitará su implantación.

Para poder implantar eficazmente nuestro sistema de indicadores, además de la formación e información, es necesario que la organización disponga de las herramientas adecuadas para poder efectuar la medición sistemática y planificada de los indicadores que se hayan establecido, y recoger los resultados obtenidos en cada medición.

Monitorizar un conjunto de indicadores, supone una recogida estandarizada de los datos, con la periodicidad establecida, por los responsables definidos en cada caso. Y esta información debe registrarse adecuadamente para poder proceder a su análisis. La propia ficha del indicador puede incluir un campo para registrar los datos obtenidos en el seguimiento del indicador, e incluso su representación gráfica para visualizar rápidamente su evolución. De esta forma, no sólo se podrán identificar rápidamente las desviaciones o incidencias y adoptar así las acciones necesarias para corregirlas, sino que también, se facilitará el posterior análisis de la información al objeto de que el Centro o Servicio pueda evaluar la calidad de sus servicios.

Finalmente, una vez recogida la información se debe proceder a su análisis. La lectura de los indicadores permite visualizar la diferencia entre los resultados deseados y los obtenidos, así como de su evolución, pero para poder evaluar y, sobre todo, establecer acciones de mejora, se deben analizar los resultados obtenidos en el contexto de la organización.

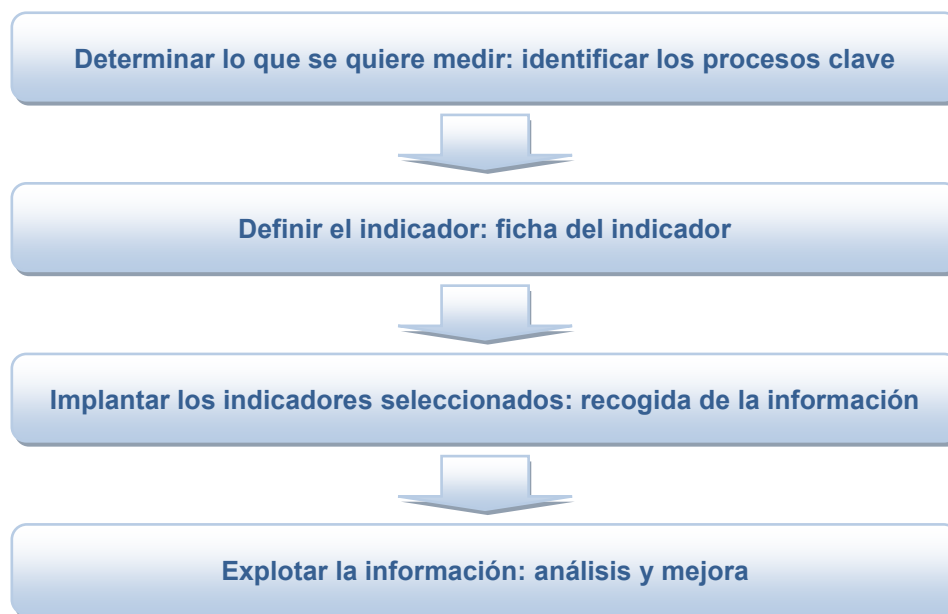


Figura 7: Etapas de la implantación de un sistema de indicadores.

Por último, no podemos olvidar que un sistema de indicadores es un sistema vivo, por tanto, un indicador puede quedar obsoleto y dejar de ser útil con el paso del tiempo. Ya sea porque el aspecto que mide ha dejado de ser crítico para la organización, porque hayan evolucionado sus objetivos o porque se hayan producido modificaciones en las demandas y expectativas de los usuarios del servicio. Para mejorar nuestro sistema de indicadores, es conveniente revisar periódicamente si se debe mantener, modificar o suprimir alguno de los indicadores existentes o incorporar un indicador nuevo.

8. Recomendaciones Prácticas



8. RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

A la hora de implantar un sistema de indicadores es aconsejable tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Trabaje en equipo: utilizar una **metodología participativa** para construir y seleccionar los indicadores facilita el consenso de los profesionales y la posterior implicación en su implantación.
2. **Consulte la bibliografía** para obtener referencias sobre posibles indicadores aplicables en su sector de atención o tipología de recurso.
3. **Mida lo importante, no lo fácil de medir:** Identifique los aspectos críticos a medir en su Centro o Servicio teniendo en cuenta tanto la perspectiva interna de la organización como las expectativas, necesidades e intereses de las personas usuarias.
4. Seleccione un **número adecuado de indicadores:** busque el equilibrio entre establecer un número muy limitado de indicadores (lo que podría poner excesivo énfasis en algunos aspectos de la atención en detrimento de otros) y un número excesivo que encarezca o dificulte su implantación.
5. **Aproveche la tecnología:** las herramientas informáticas facilitan la obtención, seguimiento y explotación de la información.
6. Aplique los indicadores desde una **perspectiva positiva:** no olvide que los indicadores “indican” tanto aspectos negativos como positivos del funcionamiento de las organizaciones.
7. Aproveche el esfuerzo realizado... Si los resultados no son los esperados centre sus esfuerzos en cómo lograrlos **y establezca las acciones de mejora oportunas.**
8. Finalmente, **difunda los resultados** al personal de la organización poniendo tanto de relieve los éxitos como los fracasos para implicar a sus profesionales a la hora de emprender mejoras.

RECUERDE QUE:

Los indicadores son un **instrumento de medición extremadamente útil para controlar** los aspectos relevantes de la atención prestada y **evaluar la calidad de los servicios prestados** que exige la normativa

MEDIR PARA:

- ✓ COMPRENDER,
- ✓ CONTROLAR,
- ✓ EVALUAR Y
- ✓ **MEJORAR**

9. Bibliografía



9. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Dianova España. *Innovación y calidad en servicios residenciales de menores: transferencia de buenas prácticas*. 2014.
- AECA. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas*. 2000.
- AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación *Norma UNE 66175:2003 Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores*. Octubre 2003.
- AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación. *Norma UNE EN ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Septiembre, 2015.
- AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación *Norma UNE 158101:2015. Servicios para la promoción de la autonomía personal. Gestión de los centros residenciales y centros residenciales con centro de día o centro de noche integrado. Requisitos*. Diciembre, 2015
- AENOR Asociación Española de Normalización y Certificación *Norma UNE 158301:2015. Servicios para la promoción de la autonomía personal. Gestión del servicio de ayuda a domicilio. Requisitos*. Diciembre, 2015
- Comunidad de Madrid. Consejería de Hacienda. D. G. de Calidad de los Servicios. *Cuadro de Indicadores de Calidad de la Comunidad de Madrid: medir para mejorar*. Mayo, 1999.
- Comunidad de Madrid. Consejería de Familia y Asuntos Sociales. *Desarrollo de un sistema de indicadores de gestión para los centros ocupacionales. Informe final*. Diciembre, 2007
- Comunidad de Madrid. Consejería de Políticas Sociales y Familia. D. G. de Atención a Personas con Discapacidad. *Guía de funcionamiento y calidad de los centros de rehabilitación psicosocial (CRPS)*. 2016.
- EFQM. European Foundation for Quality Management. *Modelo de excelencia EFQM 2013*. 2013.

- Gómez-Batiste X, Espinosa J, Martínez Muñoz Marisa .*Como elaborar indicadores y estándares para la evaluación de calidad en la atención paliativa en servicios de salud*. Abril 2011. Disponible en <http://www.iconcologia.net>
- Instituto Andaluz de Tecnología. *Guía para la implantación de sistemas de indicadores: Norma UNE66175:2003*.
- Institute for Innovation and improvement .NHS. *The Good Indicators Guide: Understanding how to use and chose indicators*.2008.
- INTRESS. *Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales*. 2005.
- Junta de Andalucía. Consejería de Salud. *Guía de Diseño y Mejora Continua de Procesos Asistenciales. Calidad por sistema*. 2001.
- Junta de Castilla y León. Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades. Gerencia de Servicios Sociales. *Manual de procesos para la gestión en centros de atención a las personas con discapacidad intelectual*. Enero, 2006.
- Ministerio de Administraciones Públicas. *Guía de autoevaluación para la administración pública .Modelo EFQM de Excelencia*. 2006.
- Ministerio de Economía y Hacienda .IGAE. *Indicadores de gestión en el ámbito del sector público*. 2007.
- Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO). *Boletín sobre el envejecimiento: perfiles y tendencias Nº 49. Midiendo el progreso: Indicadores para las residencias*. Mayo, 2011.
- Sociedad Española de Calidad Asistencial. (SECA). *Indicadores de calidad para los hospitales del Sistema Nacional de Salud*. Marzo, 2012.
- Generalitat Valenciana. Conselleria de Bienestar Social. *Indicadores para la mejora de la atención residencial. Residencias de personas mayores de la Comunidad Valenciana*. Julio, 2002.
- Red de Consultoría Social. Proyecto: Sistema on line de indicadores compartidos para la mejora de la calidad en la acción social. *Guía para la gestión con indicadores en acción social*. Julio 2010.

10. Legislación



10. LEGISLACIÓN

- Ley 11/2002, de 18 de diciembre, de ordenación de la actividad de los Centros y Servicios de acción social y de mejora de la calidad en la prestación de los servicios sociales de la Comunidad de Madrid (BOCM 23 de diciembre de 2002). Modificada por la Ley 4/2014 de 22 de diciembre de Medidas Fiscales y Administrativas. Título iv, art.12. (BOCM de 29 de diciembre de 2014).
- Decreto 85/2002, de 23 de mayo, del Consejo de Gobierno, por el que se regulan los sistemas de evaluación de la calidad de los servicios públicos y se aprueban los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa en la Comunidad de Madrid (BOCM de 5 de junio de 2002).
- Decreto 27/1997, de 6 de Marzo, del Consejo de Gobierno, por el que se regulan las Cartas de Servicios y los premios anuales a la excelencia y calidad del servicio público en la Comunidad de Madrid (BOCM 14 marzo de 1997, corrección de errores BOCM 8 de abril de 1997). Modificado por Decreto 44/1998, de 18 de marzo, por el que se modifica el Decreto 27/1997, de 6 de marzo (BOCM 27 de marzo de 1998) y Decreto 85/2002, de 23 de mayo, por el que se regulan los sistemas de evaluación de la calidad de los servicios públicos y se aprueban los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa en la Comunidad de Madrid (BOCM 5 de junio de 2002).
- Orden 1756/2015, de 11 de septiembre, del Consejero de Políticas Sociales y Familia, por la que se aprueba el Plan de Calidad e Inspección en materia de servicios sociales en la Comunidad de Madrid para el período 2015-2016 (BOCM de 6 de octubre de 2015).

11. Anexos



11. ANEXOS

ANEXO I: PLANTILLA DE FICHA TÉCNICA DE INDICADOR

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR					
Indicador					
Nº	Denominación				
Justificación					
Dimensión			Fuente(s) de información		
Fórmula de cálculo					
Responsable del análisis			Responsable de la Medición		
Fecha	Medición	Estándar	Diferencia	Gráfica Tendencia Indicador	
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					



Los Centros de servicios sociales y los Servicios de acción social que desarrollan su actividad en la Comunidad de Madrid deben evaluar la calidad de los servicios que prestan a sus usuarios. Esta guía pretende proporcionar pautas y criterios prácticos para construir, seleccionar y utilizar indicadores eficaces que faciliten a los responsables de los Centros y Servicios, la evaluación de la calidad de los servicios y su mejora continua.



Comunidad de Madrid

CONSEJERÍA DE POLÍTICAS SOCIALES Y FAMILIA

Secretaría General Técnica