



ágorasocial
SERVICIOS INTEGRALES PARA EL TERCER SECTOR

informe

¿Qué se entiende por calidad?

Una definición útil para las ONL

Índice

Exigencia social de una mayor eficiencia	4
Los principios de la calidad	4
La gestión por procesos: pilar de la gestión de la calidad	5
Implantación de un sistema de gestión de la calidad	5
Gestionar la incertidumbre del cambio	5
Fases del proceso de implantación	7
Glosario de términos y normas de calidad referenciadas	8

Se autoriza la difusión de este informe por cualquier medio (impreso, correo electrónico, descarga desde otros sitios web, etc.), siempre que se reproduzca en su integridad. Si encuentras recomendables los contenidos de nuestro sitio puedes enlazar desde el tuyo a cualquiera de nuestras páginas en www.agorasocial.com.



¿Qué se entiende por calidad? Una definición útil para las ONL

La gestión de la calidad es un concepto que se veía poco útil hasta hace muy poco tiempo en el tercer sector. Pero ahora se ha instalado en el discurso de las organizaciones hasta casi convertirse en un lugar común.

Una de las consecuencias de la creciente preocupación del tercer sector por la calidad es la gran cantidad de iniciativas orientadas a dotarlo de una normativa de calidad específica. Uno de los intentos más recientes es la norma denominada "Ética. Sistema de gestión de las ONG", conocida técnicamente como UNE-165011-EX, de junio de 2005, que llamaremos en este documento norma sobre gestión ética de las ONG.

Este artículo pretende abordar la calidad desde una perspectiva global y describe brevemente cuáles serían los pasos a seguir en un proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad en una ONL, basándonos en la citada norma.

Cuando una organización reflexiona sobre la posibilidad de implantar un sistema de gestión de la calidad, lo primero es definir el concepto de calidad. Es una cuestión importante, pues es difícil considerar que la realización de una campaña para liberar a un preso de conciencia es un "servicio". Este ejemplo ilustra que los conceptos tradicionales mediante los que se valora la calidad en la empresa privada a menudo no se pueden trasladar al trabajo de las ONL.

Ha habido históricamente una gran cantidad de definiciones del concepto de calidad, pero una síntesis interesante de los distintos enfoques existentes sobre la calidad es la que realiza Moreno-Luzón, recogiendo las diferentes perspectivas donde se generan tales enfoques. Por una parte, considera la perspectiva interna, que enfatiza la búsqueda de la eficiencia. Por otra, acepta la perspectiva externa, buscando centrarse en el cliente, en el destinatario de nuestra intervención, que es al final quien decide qué es lo que necesita y en qué condiciones.

Existe una perspectiva más global que considera que la excelencia se alcanza al satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés que se relacionan con la organización de manera eficiente.

Este enfoque sí es útil para nuestras organizaciones, pues abre el abanico de destinatarios de forma que abarca todos los grupos de interés con los que se relacionan las ONL y busca, a la par que la eficiencia, la eficacia. En suma, tiene presente los objetivos de la organización, el rigor en la reducción de costes y las relaciones poliédricas que mantienen las ONL con sus distintos grupos de interés (beneficiarios, voluntarios, socios, empleados, proveedores, etc).

Consideramos que este enfoque está bastante bien recogido en la norma sobre gestión ética de las ONG.

EXIGENCIA SOCIAL DE UNA MAYOR EFICIENCIA

Las ONL desempeñan un papel cada vez más relevante en la sociedad, como actores decisivos

1. *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. María Moreno-Luzón, Prentice-Hall, Madrid, 2001.

en los asuntos que abordan. La sociedad deposita una gran confianza en ellas que tiene como contrapartida una mayor exigencia. Ambas circunstancias obligan en la práctica a las ONL a adoptar una posición inequívoca, y a incorporar un mayor rigor en sus procesos internos, buscando una mayor eficiencia y aportando mayor transparencia en su respuesta a la sociedad. Es en este nuevo contexto donde la calidad obtiene carta de naturaleza y se convierte en algo verdaderamente útil para la buena gestión de las ONL.

EL CLIENTE, ESE EXTRAÑO

Aunque hoy en día es relativamente frecuente escuchar a los profesionales de cualquier ONL utilizar el concepto de "cliente" sin que bajen la voz o miren hacia otro lado, lo cierto es que sigue habiendo controversia al respecto de su utilización en el sector.

A efectos de la calidad, tiene un significado muy sencillo. Todo aquel a quien se dirige el resultado de nuestro trabajo, es nuestro cliente. Independientemente de si es un beneficiario de algún programa o proyecto, de si es un socio o de si trabaja en nuestra organización.

Esto abre la puerta a otro concepto propio de la gestión de la calidad: el **cliente interno**. Será aquel departamento, área funcional, equipo o persona que, para realizar su trabajo conforme a lo previsto, necesita que nosotros hagamos el nuestro en tiempo y forma, es decir, entregando un resultado adecuado, en el momento previsto y siguiendo las especificaciones establecidas previamente.

Este concepto es fundamental. De hecho, no se entiende la calidad sin la figura del cliente interno.

LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

La gestión de la calidad incorpora a la gestión tradicional tres principios básicos:

La gestión de la organización se guía por el **propósito estratégico** que relaciona el corto plazo con el largo plazo, flexibiliza los caminos y tiene como referencia fundamental la misión de la organización y los objetivos estratégicos que de ella se derivan.

Gestión basada en hechos, apoyada en **indicadores asociados a los objetivos** de la organización y **sistemas de evaluación** que permitan determinar el grado de cumplimiento o desviación de los objetivos.

Los miembros de la organización funcionan como un **solo equipo orientado hacia la consecución de los objetivos de la organización**. Deben crearse políticas concretas de participación, procesos que utilicen el trabajo en equipo como mecanismo de colaboración, foros adecuados para la toma de decisiones y evaluación del desempeño de los trabajadores, entre otras medidas.

LA GESTIÓN POR PROCESOS: PILAR DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

La razón de que la gestión de la calidad se centre principalmente en los procesos se debe a que se parte del hecho lógico de que, **para mejorar los resultados, es mejor actuar directamente sobre los procesos que los generan**.

Esto que parece evidente ha supuesto un cambio copernicano respecto de los modelos de gestión de la calidad predominantes hasta hace poco tiempo, que abordaban la misma limitándose a las funciones departamentales en lugar de abarcar el proceso en su conjunto.

Un aspecto relevante de los procesos es que sus entradas y salidas son con mucha frecuencia resultados generados por otros departamentos o también por grupos de interés.

Por ejemplo, una entrada muy frecuente será la llamada de un socio solicitando información

sobre determinada campaña o proyecto. O la petición del coordinador de un proyecto de material para vacunar a la población infantil contra un brote de sarampión, o la solicitud de reintegro de los gastos de viaje por parte de un trabajador que ha representado a una ONL en un encuentro cualquiera, etc.

Se constituye, por tanto, una cadena en la que cada eslabón aporta un valor adicional a lo que recibe, que es, a su vez, crítico para las posteriores aportaciones de otros departamentos o áreas funcionales de su organización.

IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La implantación de un sistema de gestión de la calidad no es precisamente una cuestión baladí. Empezando por el tiempo y el esfuerzo a dedicar, cerca de un año para una organización de tamaño medio, y terminando por el impacto que tiene en la forma de trabajar de todos sus miembros. Para asegurar el éxito en su implantación, y sus importantes beneficios futuros, es conveniente tener en cuenta una serie de aspectos fundamentales.

GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE DEL CAMBIO

En primer lugar, puesto que va a afectar a todos los miembros de la organización, es casi obligado que todos estamentos de la misma participen en el proceso. La aportación de los profesionales de la organización tendrá efectos muy positivos en, al menos, dos sentidos:

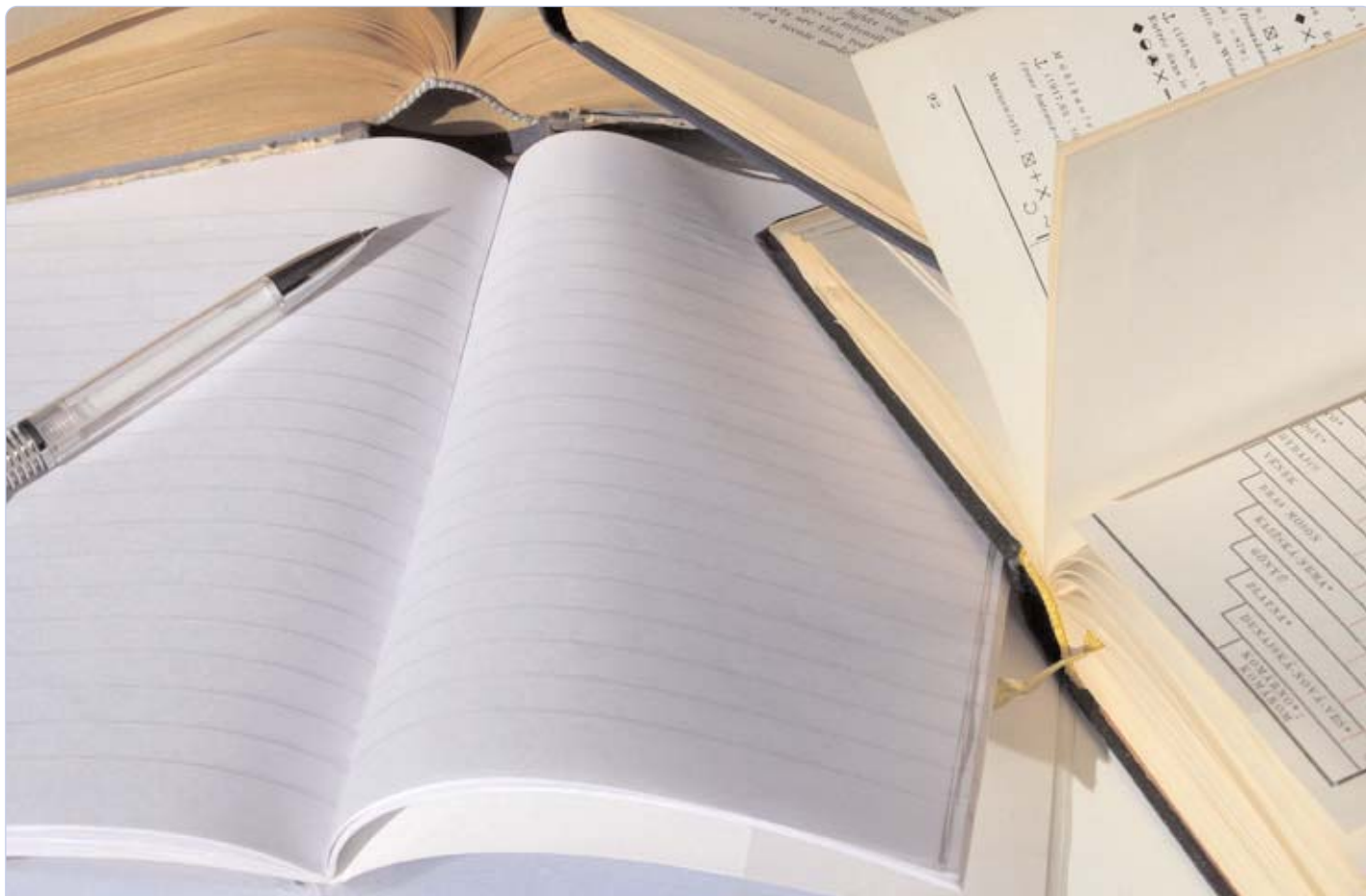
Aportación de conocimiento fundamental para definir correctamente el proceso de trabajo de la organización.

Proceso

Secuencia de actividades que, transformando entradas en salidas, genera unos resultados.

Procedimiento

Descomposición del proceso en partes más pequeñas. Más técnicamente, y siguiendo la definición de la NORMA ISO 9000:2000, "forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso" (apartado 3.4.5). Los procedimientos normalmente se documentan, pasando a denominarse entonces procedimientos escritos.



Legitimación del resultado obtenido. Si los miembros de la organización no se sienten partícipes del mismo, difícilmente trabajarán según los procesos y procedimientos establecidos.

No debemos olvidar, al fin y al cabo, que la adopción de un sistema de gestión de la calidad supone un profundo cambio para la organización. **Todo cambio genera incertidumbre y toda incertidumbre genera rechazo.**

Por tanto, **es fundamental anticiparse a los problemas derivados de una mala comunicación del proceso.** A este respecto, deben analizarse cuidadosamente los aspectos que pueden poner en riesgo el proceso y tomar medidas para adelantarse a ellos. Nada debe dejarse al azar. Deben crearse, por este motivo, los canales de comunicación, participación y retroalimentación adecuados.

En este sentido, cualquier herramienta de las habituales para articular los procesos participativos sirve.

Escogiéndose las más compatibles con la cultura de la organización. A través de los canales de comunicación que se creen, la organización informará sobre:

- Normas a implantar.
- Ventajas que aporta la gestión de la calidad.
- Características de la documentación del sistema que se va a implantar.
- La disponibilidad que deberán tener a lo largo del proceso de implantación, para participar en reuniones o seminarios.
- El estado de la implantación (información periódica).

En todo caso se trata de desactivar, o cuando menos reducir, los miedos al proceso al dar a conocer los avances y logros que se vayan consiguiendo y quiénes son los interlocutores en el proceso.

FASES DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN

Una vez indicados los principales riesgos a los que una implantación de la gestión de la calidad puede enfrentarse, pasamos a analizar brevemente las diferentes fases del proceso:

1. **Diagnóstico.** En esta fase se realiza un análisis en profundidad de la situación de la organización, mediante una revisión detallada, entre otros, de estos aspectos:

- Sus actividades.
- Los procesos involucrados.
- Los recursos disponibles.
- La documentación existente (especialmente la relacionada con los proyectos de intervención vinculados a la causa).
- Resultados obtenidos y evolución posible.

El diagnóstico tiene tres etapas:

- **Recopilación de la información necesaria**, tanto de carácter cuantitativo como cualitativo, utilizando fuentes tanto internas como externas.
- **Análisis de la información**, a fin de conocer el estado de la organización y cuáles son las medidas a adoptar a fin de cumplir los requisitos establecidos en las normas de calidad que se vayan a tomar como referencia, a fin de implementar el sistema de gestión de la calidad.
- **Presentación de las conclusiones** y discusión de sus resultados, normalmente al equipo directivo, a la comisión delegada por éste o a los órganos de gobierno, si así se ha dispuesto.

2. **Planificación de la implantación.** Como en toda planificación, se deberán establecer:

- **Objetivos del proceso de implantación.** Qué actividades y procesos internos serán cubier-

tos por el sistema de gestión de la calidad (técnicamente denominado "alcance del sistema").

- **Formación previa.** Es probable que el conocimiento del personal de la organización sobre la gestión de la calidad sea en general reducido. Si es así, conviene realizar sesiones formativas sobre los principios básicos, especialmente si se va a crear una comisión de trabajo encargada de la implantación.

- **Plan de acción** concreto, con calendario y distribución de responsabilidades.

- **Comisión de trabajo.** Es conveniente crear un equipo permanente de carácter interdepartamental que sea el responsable de la implantación y que responda directamente al equipo directivo o a la dirección general, secretaría general y gerencia, que tenga delegadas las capacidades de decisión que se estimen oportunas para poder llevar adelante la implantación sin trabas internas.

- **Planificación de la comunicación.** Ya hemos destacado la importancia de la comunicación. Hay que mantener abiertos tantos canales de comunicación como se consideren precisos.

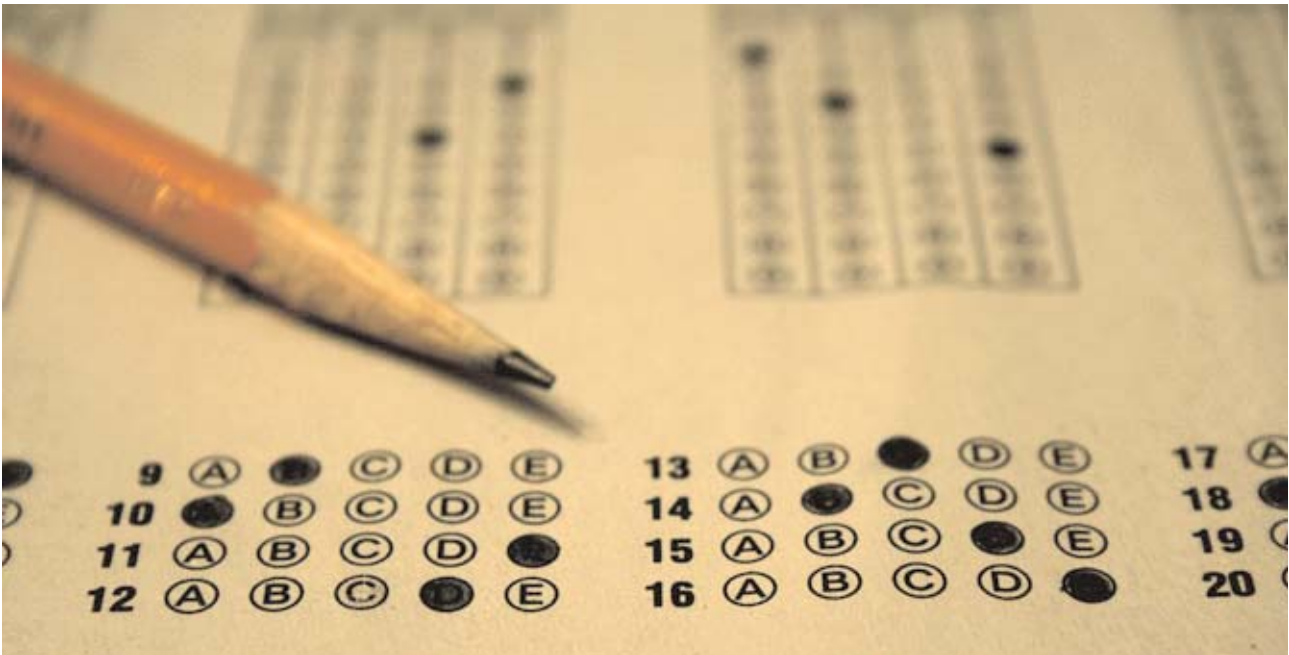
3. **Documentación del sistema de calidad.** Previamente a la implantación, debe elaborarse la documentación del sistema. La estructura de esta documentación tiene tres niveles:

- **Manual de calidad.** Recoge la política general de calidad de la ONL y marca los principios organizativos de ésta. Suele recoger también:

- La distribución de las funciones y responsabilidades entre los departamentos de la organización.

- Los procedimientos que mantienen en funcionamiento el propio sistema de calidad,

- La política de revisión del propio sistema de la calidad.



- Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad, que se puede realizar mediante un **mapa de procesos**,² creado mediante diagramas de flujo.

- **Manual de procedimientos.** Son los procedimientos generales³ que describen "la forma especificada para llevar a cabo una actividad".

- **Instrucciones de trabajo.** Que son instrucciones específicas muy detalladas para llevar a cabo las tareas recogidas en los procedimientos.

4. **Implantación o puesta en marcha del sistema.** Hay dos formas de hacerlo:

- **Gradualmente.** Se ponen en marcha los procesos y procedimientos conforme se diseñan y generan los documentos pertinentes.

- **Antes de la documentación definitiva.** Se elaboran todos los documentos y se pone en marcha el sistema. En el proceso de puesta en marcha se registran las posibles deficiencias detectadas y se modifican los procedimientos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS Y NORMAS DE CALIDAD REFERENCIADAS

ISO (Organización Internacional de Normalización). Es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, que realiza su trabajo a través de sus propios comités técnicos. Por parte de España, forma parte de la ISO la institución AENOR.

UNE-EN ISO 9000, de Diciembre de 2000. Denominada "Sistemas de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario", describe los principios básicos en los que se fundamenta la gestión y el aseguramiento de la calidad, desde una perspectiva de diseño y producción de bienes y diseño y prestación de servicios. Orientada al cliente final, usuario del mismo, se enfoca a la gestión por procesos, entendiendo como tal "la identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos" (página 10, Norma ISO 9000:2000).

2. Un mapa de procesos es la expresión gráfica esquematizada de los procesos identificados y sus interacciones más destacadas. Beatriz Berzosa, Luis Cámara, Émerson Corrêa, CIDEAL: *La gestión de la calidad total*. 2005.

3. Definición recogida en la Norma ISO 9000:2000, *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*, 2000.

UNE-EN ISO 9001, de Diciembre de 2000. Denominada "Sistemas de gestión de la calidad, requisitos", recoge las exigencias que una organización debe cumplir cuando necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y otros reglamentos de aplicación - por ejemplo, normas de seguridad alimentaria -, y aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, con una orientación hacia la mejora y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente.

UNE 165011 EX, de Junio de 2005. Ética, sistema de gestión de las ONG. Elaborada por AENOR y varios interlocutores de las principales ONG.

Esta norma experimental ha sido elaborada por el comité técnico AEN/CTN 165 Ética cuya Secretaría desempeña la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

El objeto de esta norma es definir los requisitos de un sistema de gestión ética en las organizaciones sin ánimo de lucro, de derecho privado, con personalidad jurídica propia que con la finalidad de mejorar la sociedad desarrollan programas de interés general en el Bienestar Social y Sostenibilidad: acción social, educación, sanidad, medio ambiente, cooperación para el desarrollo y desarrollo sostenible.

Por su naturaleza y ámbito de actuación no son objeto de esta norma los partidos políticos, las iglesias, sindicatos, mutualidades, colegios profesionales, clubes deportivos, entidades financieras no lucrativas.

Orienta sus principios en tres ejes: las personas, la sociedad y la organización, las personas en cuanto agentes y destinatarios de la actividad de la organización, la sociedad a la que la organización pertenece, cuyas conductas y realidades pretende mejorar y a la que rendir cuentas de su actuación y la propia organización como instrumento operativo de que se dotan los grupos sociales para su acción.

La consecución de un adecuado equilibrio entre estos tres ejes que se retroalimentan reforzándose entre sí es condición necesaria para la implantación de un sistema de gestión ética".⁴

4. NORMA UNE 165011 EX, páginas 7 y 8.



Ágora Social tiene como misión contribuir a una mayor profesionalización del tercer sector. Ofrece productos y servicios orientados a la mejora de la gestión y la formación de las entidades no lucrativas. Promueve la democratización de las asociaciones y fundaciones. Consideramos que los socios, los voluntarios, el personal contratado no deben ser objeto de una gestión puramente instrumental, orientada a extraer la mayor utilidad de ellos. Deben ser sujetos activos que desempeñen un papel importante en la toma de decisiones.

Nuestra función social se desarrolla en una doble vertiente: difundir el saber existente y aportar ideas originales sobre la gestión de las organizaciones no lucrativas; y proporcionar a nuestros colaboradores y colaboradoras una remuneración adecuada y una vía de desarrollo personal y profesional.

www.agorasocial.com

SERVICIOS DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- Elaboración de planes estratégicos
- Implantación de sistemas de gestión de la calidad
- Consultoría sobre organización y métodos
- Elaboración de políticas y estrategias de RR.HH. (contratación, retribución, formación, evaluación y promoción).
- Selección de personal
- Programas de acogida para empleados nuevos
- Redacción de códigos deontológicos

Ágora Social · Servicios Integrales para el tercer sector
Centro de Negocios Juan Bravo (despacho 30). C/ Juan Bravo, 3-A. 28006 Madrid
Teléfono: 91 436 73 93. Fax: 91 141 26 26. Email: info@agorasocial.com