

Norma ONG Calidad Versión 4

Noviembre 2011

Norma ONG Calidad

Noviembre 2011

Edita:



Diseño e impresión:

ADI Servicios Editoriales
www.auladoc.com

ISBN: 978-84-939965-1-2

Depósito legal: M-9642-2012

Índice

1. Introducción	5
1.1. Aprobación	5
1.2. Cambios de la cuarta edición de la norma ONG con calidad	5
1.3. Alcance de la norma	6
1.4. Estructura y revisión de la Norma.	6
2. Principios	9
2.1. Principios orientados a las personas	10
2.2. Principios centrados en la organización	11
2.3. Principios orientados hacia la sociedad	13
3. Sistema de gestión	15
3.1. Requerimientos del sistema.	15
3.2. Responsabilidad de la dirección	16
3.3. Planificación	18
3.4. Organización y desarrollo	20
3.5. Medición y documentación	24
3.6. Mejora Continua.	26
3.7. Comunicación.	27
4. Anexo 1. Normas y documentos de referencia	28
5. Anexo 2. Definiciones y terminología.	29

1. Introducción

1.1. Aprobación

La presente edición de la Norma fue aprobada por el Comité de Desarrollo Técnico e Innovación del Instituto para la Calidad de las ONG –ICONG el 8 de julio de 2011 y por la Junta Directiva del Instituto el 29 de noviembre de 2011.

1.2. Cambios de la cuarta edición de la norma ONG con calidad

Los cambios, entre esta edición cuarta del documento y la anterior, se pueden considerar como poco relevantes respecto a su contenido, basándose fundamentalmente en una mejora en la edición y redacción de su texto.

1.2.1. Cambios en la estructura

No se han realizado cambios respecto de la edición 3.

1.2.2. Cambios en los principios

No se han realizado cambios respecto de la edición 3.

1.2.3. Cambios en el alcance

No se han realizado cambios respecto de la edición 3.

1.2.4. Cambios en los requisitos

No se han realizado cambios respecto de la edición 3.

1.2.5. Cambios en los anexos

Se ha eliminado el anexo 3 sobre personas e instituciones que han participado a lo largo del tiempo en el desarrollo de la Norma.

1.3. Alcance de la norma

Este documento establece unos requisitos técnicos para un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones no gubernamentales de acción social en sentido amplio que está integrado dentro de su sistema global de gestión.

Todos los requisitos que establece la norma están destinados a ser incorporados al sistema global de gestión, aunque la extensión con que se establezcan pueda depender de características propias de la organización o de los productos y servicios que preste a sus clientes.

En este sentido la organización deberá hacer que el alcance de aplicación de la norma, cuando esta no se aplique al sistema global de gestión, incluya todos aquellos elementos del mismo que tengan una incidencia relevante sobre la calidad del producto o servicio prestado a los clientes finales.

Asimismo la norma permite la integración de requisitos mínimos esenciales de la gestión medioambiental y de prevención de riesgos. Es una norma de mínimos habida cuenta de que está concebida como una norma válida para cualquier ONG de acción social.

1.4. Estructura y revisión de la Norma

La Norma está estructurada de la siguiente manera:

1. Introducción

1.1. Presentación

Se realiza una breve presentación de esta nueva edición de la norma poniéndola en contexto y en relación con el paradigma actual del sector de acción social.

1.2. Cambios de la cuarta edición de la norma

Se describen los cambios operados en las distintas partes del documento, en especial a lo referido a principios y requisitos, así como el motivo de estos cambios.

1.3. Alcance

Se define el alcance y limitaciones al mismo que ha habido en la redacción de los contenidos de este documento; esto puede orientar a las organizaciones en la estrategia de implantación de la norma.

1.4. Estructura y revisión de la norma

Se describe la estructura de los distintos apartados de este documento así como, en general, de los contenidos que se han incluido en ellos.

2. Principios

Este apartado describe los motivos y enfoque de la norma, en cuanto a los principios que deben inspirar la interpretación de los requisitos. También se definen estos principios para facilitar la interpretación de los mismos como piedra angular de la propia norma.

3. Sistema de gestión de calidad

En el apartado de sistema de gestión se definen los requisitos de gestión de la calidad en relación a los siguientes elementos básicos:

1. Los requerimientos del sistema en relación con las necesidades del sistema, de los clientes, de otras partes interesadas y de los requisitos legales
2. La responsabilidad de la dirección en la promoción y mantenimiento del sistema de calidad
3. La planificación de los objetivos, los procesos, los cambios, la prevención de riesgos y las contingencias
4. Los procesos de organización y desarrollo de las actividades y servicios
5. Los sistemas de medición, evaluación y documentación.
6. Los sistemas de mejora continua.
7. La comunicación interna y externa.

Anexo 1 Normas de referencia

Se relacionan las normas y documentos técnicos que han servido de inspiración para esta norma.

Anexo 2 Definiciones

Se relaciona un glosario de términos y conceptos significativos que ayudan a la comprensión de la norma.

Revisión de la norma

La presente norma o documento de requisitos técnicos estará sometido a revisiones periódicas en función de los ajustes necesarios para su correcta implantación en las ONG y en función de los nuevos desarrollos para adaptarse y anticiparse a los cambios sociales. El responsable de su revisión y actualización será el Comité de Desarrollo Técnico e Innovación con representación de las distintas partes interesadas y dependiente del Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG). La composición del Comité y el procedimiento de revisión y decisión se define en el reglamento técnico de dicho Comité.

2. Principios

El sentido de que las organizaciones no gubernamentales del Tercer Sector de Acción Social cuenten con una norma de gestión de la calidad para su funcionamiento radica en la necesidad de poner a su disposición una referencia concebida por el propio sector que contribuya significativamente a la mejora constante de la eficacia y la eficiencia de estas y, en consecuencia, a su aproximación a la excelencia a la hora de desarrollar sus proyectos y cumplir sus fines.

Esta norma de gestión de calidad será verdaderamente de calidad si contribuye cada vez más a que las ONG:

1. Orienten su actividad a la satisfacción de los destinatarios finales de su misión ofreciéndoles apoyos, productos y servicios de calidad
2. Incrementen su capacidad de aprendizaje organizativo desarrollando procesos cada vez más eficientes
3. Incrementen la seguridad, la salud, la satisfacción laboral y la sostenibilidad ambiental
4. Logren más legitimación social –interna y externa- desde una gestión ética y transparente.
5. Innoven y mejoren permanentemente.

Esta norma se construye desde la convicción de que toda ONG que actúe con calidad tiene que regirse por determinados valores y principios más allá de los que ella misma se dote.

Estos principios son, junto con la orientación metodológica, la referencia básica a la hora de elaborar los distintos requisitos de calidad. Necesitamos contar con un terreno cultural común sobre el que construir la calidad de las ONG; de no hacerlo corremos el riesgo de contribuir a la pseudo calidad, es decir ayudar a mejorar proyectos y actividades que, por principios, no se deberían llevar a cabo.

Es esencialmente distinto concebir una norma en torno a unos valores que no hacerlo. Quien aplique la norma, quiera ser auditado y certificado por ella estará demostrando que comparte y se orienta por una serie de valores básicos que han de ser comunes para el conjunto de las ONG. Tales valores básicos de las ONG se convierten así en prerrequisito de calidad para cimentar la elaboración de la propia norma. En ese sentido los valores y principios que, a continuación, se desarrollan impregnan los requisitos de la norma; se ha de demostrar su aplicación a través del cumplimiento de tales requisitos.

Esta norma, en definitiva, no sólo debe servir para adoptar una técnica o un conjunto de técnicas de mejora. La norma debe servir primero, para conseguir que las ONG centran su actividad en torno a unos valores fundamentales y, segundo, para poner en evidencia que aquellas que no los compartan no estarían cumpliendo los requisitos básicos de la norma de calidad. La calidad basada en valores será una práctica que asegurará la permanencia de las ONG que la ejercen en terrenos éticos. Precisamente, lo que distingue esta norma de gestión de la calidad de ONG respecto de otras es que se construye en torno a los siguientes principios y valores:

2.1. Principios orientados a las personas

2.1.1. La dignidad humana

Toda persona, como ser humano y sea cual sea su situación o condición, tiene valor en sí y por sí misma, con sus características, intereses y fines propios e irrepetibles, con dignidad y valor propio, equiparables al resto de las otras personas. Por ello, en todas las actividades de la organización se antepone la dignidad de las personas a cualquier otro criterio por utilitario que resulte.

2.1.2. La defensa de los derechos

Toda organización que funciona con calidad, sea cual sea su actividad, está comprometida con la defensa de los derechos fundamentales de los destinatarios de su misión¹.

2.1.3. La solidaridad

Las organizaciones no gubernamentales que se dedican a la acción social y lo hacen con calidad, impulsan la solidaridad interna entre todos las personas y partes interesadas y así como la solidaridad con otras organizaciones y colectivos.

¹ Ello significa que, en ningún caso, es defendible que si, por ejemplo, la dedicación principal de la organización es la prestación de servicios ello le excuse de la competencia de la defensa de los derechos.

2.1.4. La orientación a cada persona

La organización pone en el centro a las personas y planifica centrandó su actividad en la búsqueda de resultados personales relevantes para el proyecto de vida de cada persona, contando con su participación y consentimiento. Toda actividad, proceso, esfuerzo o recurso empleado por la organización han de añadir valor a la calidad de vida de cada persona destinataria de la misión de la organización y a su satisfacción, sin discriminación por razón alguna.

2.2. Principios centrados en la organización

2.2.1. La orientación a las partes interesadas

Toda actividad, proceso o recurso empleados han de añadir valor a las personas destinatarias de la misión (clientes finales²). Tales esfuerzos se han de realizar con el fin constante de proporcionar satisfacción a las distintas partes interesadas. Para que todo ello sea posible es preciso activar al máximo la participación de los clientes finales y de todas las partes interesadas así como los mecanismos de evaluación y observación y escucha activas necesarios.

2.2.2. La participación del voluntariado

La acción voluntaria, entendida como la expresión de la solidaridad, es uno de los instrumentos básicos de actuación de la sociedad civil en el ámbito de lo social. Las ONG deben facilitar dicha participación a través de sus organizaciones, promoviendo e impulsando la participación del voluntariado en sus actividades para desarrollar la misión de la organización y satisfacer las necesidades de los clientes finales.

² El término cliente connota una relación comercial que se usa habitualmente en el sector privado, sin embargo en esta norma se opta por usarlo con la intención de resaltar el derecho de toda persona a ser atendida con un trato excelente y una intervención profesional que satisfaga los requisitos derivados de las expectativas y necesidades de las distintas partes interesadas.

2.2.3. La participación y el trabajo en equipo

En las ONG no puede haber calidad sin participación y sin trabajo en equipo³. Primero porque la calidad sólo se puede construir con la participación de todos, con el saber de todos; segundo porque la participación genera valores y cultura compartida y, tercero porque sin la participación resulta difícil dinamizar el compromiso; sin compromiso no puede haber calidad. El saber, los valores compartidos y el compromiso son la base de la autonomía responsable en la toma de decisiones al lado de las personas destinatarias de la acción de la organización.

2.2.4. La profesionalidad

Las organizaciones que operan con calidad promueven de manera intencionada, planificada y continuada la cualificación y la implicación de las personas remuneradas y voluntarias. En este sentido se esfuerzan por mejorar la preparación y desempeño de sus colaboradores en los planos de la ética, la empatía y la técnica.

2.2.5. La eficacia y la eficiencia

No se pueden alcanzar objetivos a cualquier precio dado el ilimitado conjunto de necesidades y el limitado volumen de recursos. Ante la escasez de recursos la necesidad de marcar prioridades obliga a las ONG a hacer una gestión eficiente que permita el más alto grado de eficacia con los recursos disponibles.

2.2.6. La mejora continua

Debe ser un valor intrínseco de toda la organización. La idea de que hay que querer mejorar siempre nos ayudará a afrontar los continuos retos del entorno y nuestra misión, así como a gestionar correctamente los cambios.

2.2.7. La gestión de la globalidad de la misión de la organización

Cualquier organización es un sistema, lo que implica que hay interdependencia entre sus partes o subsistemas. Lo que ocurra en cada una de ellas influye de manera más o menos decisiva en el resto. Por ello, la gestión total de la calidad implica buscar la mejora de todos los procesos clave de la organización para el cumplimiento de su misión.

³ La participación y el trabajo en equipo se entiende que potencialmente incluiría a cualquier parte interesada de la organización.

2.3. Principios orientados hacia la sociedad

2.3.1. La confianza

La organización establece un pacto con la sociedad desde la confianza que genera la legitimación de su misión y sus valores, la coherencia de sus acciones, la honradez tanto en la rendición de cuentas y presentación de los resultados como en la eficiencia y la transparencia en su gobierno, gestión, actividades y en el origen y uso de los recursos.

2.3.2. Transparencia

Cualidad de una organización relacionada con el grado de acceso real que tienen sus partes interesadas a la información relevante relacionada con su gobierno, organización, procesos, actividades, resultados e impactos obtenidos. El acceso a dicha información puede ser proactivo o promovido por la organización por solicitud o a demanda de una parte interesada.

2.3.3. Rendición de cuentas

Ejercicio de comunicación que una organización desarrolla y en el que aporta de forma regular información relevante, adecuada y fiable sobre su estrategia, gestión, decisiones, actuaciones, resultados, compromisos e impactos. Esta información permite a las partes interesadas evaluar, generar opinión y criterio sobre el comportamiento de la organización durante un periodo determinado. Todo ello está orientado a facilitar la comprensión del grado de cumplimiento de los compromisos, legales o voluntarios, y de sus objetivos.

2.3.4. El compromiso democrático

Es el compromiso de la organización por promover el diálogo democrático con los distintos agentes e instituciones de la sociedad.

2.3.5. La apertura y la implicación social

La ONG no puede quedarse pasiva ante la injusticia social y las dinámicas de exclusión de personas o colectivos sociales. Por ello se esfuerza en buscar soluciones a los nuevos problemas que la sociedad genera; además es consciente de que es un sistema abierto y de que puede y debe influir en el entorno. Por ello, incluye en sus fines y en su planificación la cooperación y la relación continua con otros estamentos sociales y políticos y con otras organizaciones trabajando en red, participando en el debate social, construyendo el cambio y el equilibrio social, solidarizándose con los colectivos más necesitados y aportando nuevos valores.

3. Sistema de gestión

El sistema de gestión de la calidad se basa en la idea de la mejora continua a través de la adaptación permanente a las necesidades y expectativas identificadas de los clientes finales y de las otras partes interesadas.

Estas necesidades y expectativas identificadas deben traducirse en una planificación de procesos del servicio que, con la participación del personal remunerado y voluntarios, consiga una alta satisfacción por parte de los clientes y de todas las partes interesadas. Ello debe hacerse con el compromiso firme y explícito de la dirección de la organización.

Este compromiso debe expresarse en una política de calidad coherente con su misión y visión, que tenga en cuenta el contexto y los valores propios de las entidades sin ánimo de lucro.

3.1. Requerimientos del sistema

3.1.1. Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas

El conjunto de clientes son las personas, colectivos y entidades que reciben un servicio o producto por parte de la organización. Los clientes principales sobre los que se debe centrar el sistema de calidad son los destinatarios finales del servicio o producto. Además de los clientes finales están aquellos clientes y partes interesadas que participan directa o indirectamente de los beneficios de la actividad de la organización: entre otros, Administración Pública, socios de las entidades y donantes.

La organización deberá identificar cuál es su sistema de gestión de sus relaciones con clientes y partes interesadas y sus necesidades, interpretando de forma adecuada los requisitos que se derivan relativos a:

- Calidad del producto y/o del servicio.
- Derechos humanos
- Calidad de vida de los destinatarios finales de los servicios
- Seguridad y salud laboral.
- Protección del medio ambiente.
- Requisitos de la sociedad.
- Expectativas relativas a la rentabilidad de la inversión.
- Otras.

Entre todas ellas dará prioridad a la identificación de las necesidades de los clientes finales, en coherencia con la misión de la organización.

La organización definirá claramente el alcance que tendrá su sistema de gestión de calidad y los procesos que afectará dicha aplicación.

3.1.2. Requisitos legales

La organización deberá identificar y documentar los requisitos legales obligatorios para realizar sus actividades, productos y servicios, poniéndolos a disposición del personal apropiado, y asegurando que se cumplan.

3.2. Responsabilidad de la dirección⁴

3.2.1. Compromiso y liderazgo

La dirección de la organización debe asumir un liderazgo y compromiso públicos y continuados. Asegurará que estén disponibles los recursos necesarios para desarrollar, operar y mantener el sistema de gestión de la calidad para alcanzar así los objetivos definidos según las políticas establecidas. La dirección debe tomar las decisiones y acciones necesarias para la implantación eficaz y adecuada del sistema de calidad de la organización con el fin de cumplir dichos objetivos.

La dirección de la organización desarrollará y facilitará la consecución de la misión y la visión, definiendo e implantando los sistemas de gestión eficaces orientados a la mejora de la calidad y dignidad de vida de los clientes destinatarios. Este liderazgo se debe producir estableciendo criterios de gestión y prestación y asignando los recursos necesarios de forma coherente con los valores de la organización y con los de la presente norma. En periodos de cambio y en la toma de decisiones estratégicas la dirección es garante de la coherencia con la misión y valores de la organización.

3.2.2. Política y objetivos

La dirección de la organización debe definir y documentar su misión, sus valores, sus políticas y objetivos para el conjunto de la organización en cada área de gestión y operativa cubierta por esta norma. Estos objetivos serán realistas, medibles y evaluables a través de un sistema de indicadores que la organización debe implantar.

⁴ Se entiende que bajo el concepto dirección se incluyen tanto las personas que ostentan la representación legal de la organización como los responsables de la gestión.

La dirección debe definir los objetivos y sus correspondientes indicadores vinculados a los principios y valores que tiene la organización y en consonancia con los principios y valores expuestos en la introducción de esta norma. Dichos objetivos deberán estar orientados a las personas, centrados en la organización y en la sociedad.

En la definición de objetivos deben tenerse en cuenta las expectativas y necesidades identificadas en los procesos de gestión de la relación y participación de las partes interesadas y, específicamente, las de los clientes finales y las de los órganos de gobierno de la organización.

3.2.3. Recursos para la calidad

La dirección debe asegurar y verificar que se han proporcionado los recursos apropiados para implantar las políticas y alcanzar los objetivos establecidos en cada área de gestión cubierta por esta norma.

También debe promover, procurar y facilitar la participación y consulta del personal remunerado y voluntarios, así como de los usuarios finales o sus representantes, tanto en el diseño como en la realización de actividades, de forma que se obtenga un compromiso para la implantación de las políticas, procurando que se cumplan los objetivos.

3.2.4. Revisión y supervisión del sistema de calidad

La dirección debe revisar, al menos una vez al año, la eficacia de los elementos del sistema de gestión de la calidad para alcanzar las políticas y objetivos establecidos. Esta revisión tendrá en cuenta los cambios detectados en las necesidades de los clientes y partes interesadas y realizará los ajustes necesarios para satisfacerlas.

Para realizar la revisión del sistema se tendrán en cuenta los resultados de las auditorías internas y externas, las medidas de la satisfacción de clientes y otras partes interesadas relevantes tales como el sistema de quejas, previsión de cambios en el entorno, el desempeño de los procesos y de conformidad de los servicios, grado de cumplimiento de los objetivos definidos, el seguimiento de las acciones derivadas de revisiones anteriores, las acciones correctoras y preventivas, indicadores de desempeño, como por ejemplo, operativo, social, ambiental o económico.

Como resultado de la revisión se podrá identificar la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad o en alguno de sus componentes. Se mantendrán registros de estas revisiones, en ellas se incluirá una planificación de acciones a llevar a cabo como consecuencia de la revisión, especificando responsabilidades, plazos y recursos asignados para cada acción.

3.2.5. Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios

La dirección es la responsable de aceptar compromisos con la administración pública o con cualquier otro tipo de cliente.

Antes de aceptar un contrato, convenio o subvención la dirección deberá:

- contrastar la coherencia con la misión y valores de la organización
- identificar claramente los requisitos
- revisar y documentar la capacidad interna de atender correctamente el compromiso
- documentar los acuerdos a los que se llegue con el cliente.

3.2.6. Representante de la dirección

La dirección nombrará una persona con la suficiente autoridad para gestionar el sistema de calidad, asegurar su implantación, adecuación a los objetivos y misión de la organización y eficacia en satisfacer los requisitos referidos a las necesidades de los clientes y partes interesadas e informar a la dirección sobre la misma. En el organigrama de la entidad se identificará a la persona responsable de su coordinación e implantación.

3.3. Planificación

El proceso de planificación establecerá objetivos evaluables y medibles y que estén en consonancia con la misión, visión y valores así como con el resto de políticas de la organización.

3.3.1. Establecimiento de objetivos de calidad

Es necesario establecer objetivos para la eficacia de desempeño global y de los servicios. Los objetivos deben ser medibles, evaluables periódicamente y coherentes con la política de calidad. Para fijar los objetivos se tendrán en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

1. Las necesidades y expectativas actuales de clientes y partes interesadas
2. Los resultados obtenidos en el anterior periodo de desarrollo
3. Los recursos humanos, materiales y económicos disponibles

4. Las experiencias y resultados previos de la organización como de otras organizaciones o el sector
5. Misión, visión, valores, estrategia y política de calidad
6. Cambios de entorno, tanto de dentro de la organización, como externos
7. Otros que puedan influir en la calidad de la gestión

La asignación de responsabilidades en el cumplimiento de los objetivos de calidad se adecuará a las funciones y el nivel en la organización de las personas. De los objetivos de calidad se derivarán decisiones y se planificarán acciones que conduzcan al buen desarrollo de los servicios.

Los objetivos deberán revisarse y ajustarse periódicamente en función de los resultados que se vayan obteniendo en el transcurso del desarrollo del servicio.

3.3.2. Planificación de los procesos clave de la organización

El conjunto de procesos clave que definen la actividad se planificarán de modo sistemático y evidente y ello se plasmará en un mapa de procesos.

3.3.3. Planificación de los cambios

La organización analizará periódicamente su funcionamiento interno y el entorno en el que se encuentra inmersa con el fin de adoptar una posición proactiva y adaptable ante la posibilidad de cambios internos o externos que puedan influir en la calidad con que proporciona productos o servicios a sus clientes.

Cuando del análisis realizado se infiera la necesidad de realizar adaptaciones, se deberán acometer las modificaciones organizativas o de otro tipo que sean necesarias permitiendo afrontar la variabilidad prevista en el entorno o en la propia organización con los mejores resultados para los clientes, las partes interesadas y la propia organización.

3.4. Organización y desarrollo

3.4.1. Definición de funciones y responsabilidades

Se deben definir, documentar y comunicar las funciones, perfiles requeridos, responsabilidad, autoridad, disponibilidad e interrelaciones necesarias entre el personal remunerado y voluntarios que participan en la actividad, ya sea servicio o proyecto.

3.4.2. Participación del personal remunerado, voluntarios y clientes

La estructura organizativa de la organización debe recoger la participación activa del personal remunerado y los voluntarios en todos los niveles de gestión y la supervisión en la aplicación de las políticas y objetivos de la organización. Asimismo, se promoverá y facilitará la participación de los clientes en todo lo que les afecta, en especial en aquellos procesos de identificación de sus necesidades y definición de requisitos del servicio o proyecto para satisfacerlas.

Se deben definir los procesos de participación, identificando su alcance y los recursos necesarios para su funcionamiento.

3.4.3. Derechos y deberes de los clientes

La organización definirá y comunicará los derechos y deberes que reconoce a los clientes finales de los procesos de atención directa y que se compromete a proteger y, en su caso, promover.

Asimismo la organización definirá las características de calidad del servicio; se contemplará tanto el trato que el personal remunerado y los voluntarios deben dar a sus clientes finales como los requisitos asociados al servicio. Esta información se pondrá a disposición de los clientes.

Se deberán proteger adecuadamente los bienes materiales y los datos propiedad del cliente o de otra parte interesada que se usen en el desarrollo del servicio o producto. Se garantizará el derecho del cliente a reclamar ante posibles pérdidas, mal uso o daños de los mismos.

3.4.4. Relaciones y alianzas con las partes interesadas

La organización establecerá y documentará la gestión de su relación con las partes interesadas con el fin de adaptar mejor el desarrollo de su actividad a sus necesidades.

La organización identificará sus partes interesadas y establecerá sistemas para su priorización, identificación de expectativas y medición de la percepción sobre la acción de la organización que tienen aquellas partes interesadas consideradas prioritarias por la organización.

También se podrán definir, siempre que sea apropiado, fórmulas de colaboración en red, aprendizaje conjunto, cooperación en proyectos comunes y otras posibles alianzas entre las distintas partes interesadas.

3.4.5. Gestión por procesos

La entidad organizará su gestión por procesos, definiendo aquellos que sean clave para el desarrollo de su actividad, en especial aquellos que desarrollan la prestación de los servicios y gestión de los proyectos orientados a satisfacer las necesidades identificadas de los clientes finales. Se establecerán directrices precisas para asegurar la coordinación interdepartamental, definiendo la interrelación entre los procesos y, si es necesario, nombrando responsables. Esta interrelación e interdependencia se identificará en el mapa de procesos

La organización realizará sus actividades en las que se aplique la norma mediante la mejora continua de los procesos clave.

3.4.6. Realización de proyectos, servicios y productos

La realización de los proyectos, la elaboración de los productos, la prestación de los servicios, el manejo de los equipos y entornos necesarios –allí donde se aplique la norma– se hará bajo condiciones controladas. Estas condiciones controladas incluirán, cuando sea aplicable, descripción de las características y requisitos del producto o servicio, disponibilidad de instrucciones de trabajo, uso del equipo apropiado, definición de indicadores de seguimiento y evaluación.

Para el desarrollo de las actividades, servicios o productos, se tendrán en cuenta los requisitos relativos a los derechos humanos, la seguridad y la salud laboral, el medio ambiente, el marco legal y económico, así como otros reglamentos incluidos en las políticas y objetivos de la actividad.

La organización definirá, para las actividades a las que se aplica la norma, los compromisos que adquieren prestador y receptor del servicio e incluyendo otras partes implicadas.

3.4.7. Gestión de personas (recursos humanos)

La dirección debe establecer sistemas de gestión de personas basados en los principios de la norma y que promuevan la participación de las personas de la organización. La dirección asegurará que sus líderes tienen la formación adecuada en valores y conocimientos para el cumplimiento de su responsabilidad en el liderazgo.

La dirección de la organización establecerá prácticas de reconocimiento de las personas (voluntarios y personal remunerado) que conforman la misma. Estos sistemas de reconocimiento deberán basarse en criterios relacionados con su aportación a la mejora en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos a través de su desempeño de forma coherente con los valores de la organización.

La organización debe considerar prácticas de integración en la incorporación de las personas en sus funciones, en la organización y en el proyecto.

La entidad definirá los perfiles de los puestos de trabajo en función de las necesidades de cada servicio, estableciendo unos requisitos mínimos que cumplir en materia de titulación, experiencia, capacidades técnicas, éticas y personales (aptitudes y actitudes) e idoneidad. La organización puede definir planes de carrera para las personas que la conforman coherentes con su misión, visión, valores, objetivos y recursos. Los planes de carrera deberán tener en cuenta los perfiles de los puestos, así como las capacidades técnicas, éticas y personales, recogiendo objetivos y acciones a desarrollar. Estos planes deben ser acordados con las personas antes de su aprobación.

La selección del personal se realizará conforme a los perfiles establecidos, mediante un sistema documentado que garantice el principio de no discriminación y la competencia profesional en las funciones que debe desempeñar.

Se realizará un plan de formación para el personal remunerado y los voluntarios, con el fin de que ambos reciban la formación necesaria para desarrollar y mejorar sus actividades dentro del servicio. Dicho plan incluirá la formación en gestión de calidad, la propia del puesto de trabajo y de funcionamiento general de la organización, valores y trabajo en equipo. Se evaluará la eficacia de las acciones formativas realizadas respecto a los objetivos planificados.

Periódicamente se evaluarán los resultados de la gestión de personal, en la línea de la política, objetivos, legislación y reglamentación.

Las organizaciones con voluntarios elaborarán un reglamento interno que refleje sus derechos y deberes. Las organizaciones definirán qué actividades pueden ser llevadas a cabo por voluntarios y qué perfil (competencias y actitudes) se requiere para ello, facilitando su incorporación cuando estas se consideren adecuadas para la misión y los objetivos del sistema de gestión de la calidad de la organización.

3.4.8. Compras

Los materiales comprados y los servicios subcontratados forman parte del producto y servicio de la organización e influyen en sus características (calidad, coste, plazos...) y en los resultados, impactos y percepción de los mismos. La organización debe definir su gestión de compras porque afectan directamente a la satisfacción de las partes interesadas, en especial de los clientes finales, al entorno interno de trabajo y al medio ambiente exterior.

Toda la gestión de compras deberá ser planificada y controlada de forma que se asegure que se alcanzan los requisitos u objetivos de calidad establecidos por la organización para los servicios que presta. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto o servicio adquirido dependerá del impacto que éstos tengan sobre la calidad del producto o servicio que la organización preste a sus clientes.

La organización debe definir cuáles son los requisitos que exige al proveedor sobre el producto o servicio contratado y, en su caso, sobre otros aspectos de la gestión del proveedor relevantes para la misión y valores de la organización como, por ejemplo, los relacionados con su responsabilidad social.

Para la correcta gestión de proveedores, se procederá a una selección y evaluación continua de los mismos, de acuerdo a los requisitos exigidos, manteniendo registros de dichas evaluaciones.

La organización debe establecer e implementar una inspección y/o evaluación sobre los productos y servicios recibidos para asegurar-se del cumplimiento de los requisitos exigidos.

Los sistemas de selección y evaluación continua de los proveedores serán proporcionales y coherentes con el impacto que tengan en las características del servicio.

La gestión de compras debe ser documentada mediante los registros de los pedidos y de las inspecciones y/o evaluaciones de calidad realizadas en la recepción de dichos pedidos en productos o servicios.

Todos los productos almacenados deberán estar controlados y se definirán unas existencias mínimas disponibles. Los lugares y medios de almacenamiento deberán asegurar la conservación, el control y la gestión de los productos almacenados. Se deberá garantizar el perfecto estado de limpieza y mantenimiento.

3.4.9. Gestión económica y administrativa

La organización aplicará correctamente los recursos económicos, buscando la máxima eficiencia, con transparencia, y sin merma del cumplimiento de los requisitos establecidos de sus proyectos, productos y servicios.

En materia de gestión económica, se procurará realizar un análisis de los costes de calidad, de no calidad y por proyecto, así como otro tipo de datos que puedan ser relevantes en la toma de decisiones, como costes o impactos derivados de externalidades económicas, sociales o ambientales no integradas en su gestión y que se deriven de sus actividades.

Se aplicarán los criterios contables estandarizados en el plan general contable adaptado a ONG y se realizarán auditorías económico financieras conforme a la normativa legal y los objetivos fijados por la propia organización.

Se realizará una memoria anual en la que se harán constar los resultados obtenidos (económicos, de actividades y de satisfacción) en comparación con la planificación y el presupuesto de los diferentes servicios y actividades a los que se aplica la norma. La memoria anual incluirá el origen y el destino de los fondos captados.

3.5. Medición y documentación

3.5.1. Rendimiento de los procesos

Se medirán los resultados de los procesos clave a los que se aplica esta norma. Se utilizará un sistema de indicadores sobre aspectos y características de calidad asociados a los servicios y orientadas a los requisitos derivados de las expectativas de los clientes finales y otras partes interesadas, y en consonancia con la política y los objetivos de la organización. Asimismo se medirá la satisfacción de los clientes y de las otras partes interesadas.

Para cada proceso se deberá medir:

1. Los resultados obtenidos
2. El grado de cumplimiento de los procesos con los requisitos establecidos

El método de evaluación de los procesos y la frecuencia estarán en función de la importancia de los mismos, de los requisitos a cumplir y de los recursos de la actividad.

Los procesos clave definidos serán evaluados en base a información y datos que permitan su comparación con los objetivos, requisitos y expectativas. En todos los procesos el grado de medición será proporcional a la importancia del proceso.

3.5.2. Auditorías internas

La organización deberá desarrollar un plan de auditorías internas para evaluar el funcionamiento efectivo de sistema de gestión como una parte habitual del control de la actividad, de forma que el plan esté orientado a:

1. Evaluar la implantación, eficacia y adecuación de las políticas y objetivos de la actividad
2. Cumplir los requisitos legales aplicables
3. Identificar las áreas de mejora que conduzcan a una progresiva mejora de la satisfacción de expectativas de los clientes finales y del rendimiento y gestión de la organización

El plan de auditorías internas se elaborará atendiendo a la importancia de los procesos y su impacto sobre la calidad de los productos y servicios de la organización, los objetivos que se persiguen con ellas, y el resultado de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, alcance, frecuencia y metodología. Asimismo se establecerán los requisitos de cualificación de auditores para que aseguren la capacidad técnica y la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.

Los resultados de las auditorías serán documentados, estableciéndose unos criterios de distribución de los mismos que permitan iniciar acciones lo antes posible para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

3.5.3. Documentación del sistema

El conjunto de la documentación del sistema de gestión de la calidad estará referenciado en el manual de calidad. En él se definirán los criterios generales del sistema de calidad y los procesos clave del sistema, y constará una referencia a los documentos obligatorios.

Se deberán conservar accesibles y mantener por un periodo definido los registros que demuestren que sus actividades cumplen con las políticas, objetivos y disposiciones planificadas, así como con los requisitos de la presente norma. Los registros podrán estar en distintos formatos y soportes (papel, base de datos o soportes informáticos, entre otros).

Los registros deberán garantizar la trazabilidad del servicio o del producto cuando esté especificado.

Los registros y toda la documentación de la gestión de la calidad deberán ser fácilmente localizables y accesibles por los componentes de la organización en función de sus necesidades y permitir su trazabilidad.

3.6. Mejora Continua

3.6.1. Tratamiento de las no-conformidades y acciones correctoras y preventivas

Se debe definir un sistema para corregir las no conformidades respecto a los requisitos de la presente Norma, los requisitos de características de calidad asociados a los servicios y proyectos, y a los objetivos de la organización, teniendo en cuenta los errores y no conformidades como fuente de aprendizaje para la mejora continua.

Se definirá, también, la responsabilidad y autoridad para iniciar la investigación y tomar las acciones correctoras y preventivas que se requieran.

3.6.2. Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones

Se deberá establecer un sistema para recoger, registrar, analizar y dar respuesta a las quejas de las partes interesadas, así como atender a las reclamaciones que de ellas se puedan derivar. El sistema de gestión de reclamaciones para ser eficaz debe ser accesible y adecuado a las características y particularidades de cada parte interesada.

Se establecerá un sistema de recogida de sugerencias de mejora de todas las partes interesadas.

3.6.3. Mejora

Las acciones de mejora deben formar parte de la actividad habitual de la organización. En este sentido, la entidad desarrollará equipos y grupos de mejora de manera permanente; en ellos cuales se promoverá la participación de personal remunerado y voluntarios de varios niveles y, si fuera oportuno, de representantes de las otras partes interesadas.

Con la finalidad de elevar los niveles de calidad previamente alcanzados las acciones de mejora deben estar fundamentadas en información y datos de los resultados de la evaluación continua de las actividades, de los productos y los servicios, así como en las experiencias resultantes de la ejecución de los procesos.

3.7. Comunicación

3.7.1. Comunicación interna

La comunicación interna es el conjunto de medios y acciones destinados a informar, analizar, debatir y decidir el proyecto y las acciones que haya que desarrollar en los diferentes niveles de la organización.

Se debe disponer de los medios necesarios -reuniones, comunicados, boletines, intranets u otros- para procurar que el intercambio de información interna se realice de una forma eficaz en todos los niveles y con todas las personas de la organización, de tal forma que se facilite la consecución de los objetivos de la misma.

3.7.2. Comunicación externa

La comunicación externa es el conjunto de medios y acciones destinados a establecer una relación fluida con todas las partes interesadas, especialmente con los usuarios y la administración.

La organización se dotará de disposiciones y recursos para satisfacer los requerimientos y necesidades comunicativas de las partes externas interesadas, en especial en lo referido a la justificación, transparencia y rendición de cuentas.

Toda información pública relativa a la gestión y actividades de la ONG respecto del uso, finalidad y satisfacción del producto o servicio deberá ser verificada por la persona responsable nombrada por la organización.

La entidad tendrá establecido un catálogo de compromisos éticos de comunicación, coherente con sus valores y con los de esta norma.

Anexo 1

Normas y documentos de referencia

Esta norma ha considerado además de la normativa Legal básica que afecta a los Servicios Sociales y a las ONG, otras normativas internacionales y nacionales, así como otros documentos reconocidos en el mundo de la calidad. Entre todos ellos cabe señalar:

- Norma UNE-EN ISO 9000:2005
- Norma UNE-EN ISO 9001:2008
- Norma UNE- EN ISO 9004:2000
- Norma UNE-EN ISO 14001:2004. Sistema de gestión medioambiental. Especificación y guía para la utilización.
- El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM), aplicado a los servicios públicos y las ONG
- El Modelo de Ciudadanía de gestión de la calidad para los servicios públicos
- Serie de normas ISO 10.011 sobre Auditorías de Sistemas de Calidad y/o sistemas de gestión del entorno
- Norma UNE-EN ISO 1006:2003. Directrices para la Gestión de la calidad de los Proyectos
- Estándares de Calidad de la Joint Comission estadounidense para Servicios de Salud
- Normas de Calidad del Instituto para la Calidad Hotelera Española (ICHE)
- Responsabilidad social: GRI, ISO 26000, AA1000 AS
- Carta de responsabilidades de las Organizaciones No Gubernamentales Internacionales (CONGI)
- Codi ètic de les associacions de Barcelona. 2 Congrés d'Associacions de Barcelona

Anexo 2

Definiciones y terminología

Acción correctora

Acción adoptada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable en una organización.

Acción preventiva

Acción adoptada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Alianzas

Relaciones de trabajo entre dos o más partes que crean un valor añadido para el cliente.

Ambiente de trabajo

Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

Control de la Calidad

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada en que la calidad del servicio de una organización no gubernamental satisfará los requisitos exigidos.

Auditoría interna del sistema de calidad

Evaluación de la eficacia del sistema de calidad de una organización y su conformidad con respecto a las normas de calidad.

Auditoría externa del sistema de calidad

Evaluación de la eficacia del sistema de calidad de una organización y de su conformidad con respecto a las normas de calidad, realizada por una entidad independiente y acreditada.

Autoevaluación

Auto-apreciación de los niveles de cumplimiento de las normas de calidad de una organización.

Calidad

Grado en que un conjunto de características inherentes a un producto y servicio cumple con unos requisitos previamente establecidos o con unas necesidades y expectativas previas a su consumo.

Cliente

Persona, colectivo o entidad, que recibe un servicio de la organización.

Cliente final

Usuario o colectivo, al que va dirigido el servicio y por el cual se justifica la existencia de la organización.

Cliente interno

Persona de la organización –empleada, voluntaria, o colaboradora– a la que se dirigen las actividades de otras personas o grupos de la propia organización.

Creatividad

La producción de ideas genera prácticas de trabajo y/o productos y servicios nuevos o mejorados.

Cultura

Conjunto de comportamientos, principios éticos y valores que los miembros de la organización transmiten, practican y refuerzan.

Criterios de ejecución

Referencia verificable respecto de la cual debe ser desarrollada una actividad o elemento del sistema.

Documentación

Información y su medio de soporte (papel, electrónico, disco, imagen, sonoro, video, fotografía, o una combinación de los mismos)

Eficacia

Medida del grado de realización de los resultados obtenidos y planificados.

Eficiencia

Relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.

Enfermedad laboral

Enfermedad que ha sido causada por la actividad o el entorno laboral de una persona.

Entorno (ver medio ambiente)

Excelencia

Prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y en el logro de resultados.

Gestión de la calidad

Aspecto de la gestión general de una entidad que determina y aplica la política de calidad y alcanza los objetivos previstos.

Incidente

Acontecimiento o sucesión de acontecimientos que han causado o pudieran haber causado lesiones, enfermedades y/o daños (pérdidas) a los bienes, al medioambiente o a terceras partes.

Líderes

Aquellas personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés y participan en la organización, e impulsan la misión de la organización.

Medio ambiente

Ámbito en el que opera una organización, incluyendo el aire, el agua, la tierra, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, y sus interrelaciones. NOTA: En este contexto, el ámbito se extiende desde dentro de la organización hasta el sistema global.

Meta

Requisito específico de rendimiento, cuantificable en la medida de lo posible, perteneciente a la organización, que proviene de los objetivos relevantes y que necesita ser conseguido para alcanzar estos objetivos.

Misión

Declaración que describe el propósito o la razón de ser una organización.

No conformidad

Incumplimiento de un requisito.

Objetivo

Meta, en términos de rendimiento, que una organización se fija para ser alcanzada y que, en la medida de lo posible, deberá ser cuantificable.

Organización

Conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades, relaciones y actividades de transformación de unos bienes en otros de mayor valor.

Organización sin ánimo de lucro

Organización cuyos beneficios obtenidos por el valor creado en sus actividades revierten en los fines y actividades de la misma.

Organización no gubernamental de servicios sociales

Es aquella organización sin ánimo de lucro que realiza servicios sociales, normalmente en colaboración con la administración pública.

Parte interesada

Persona o grupo de personas que es afectada y/o tiene un interés en la gestión o éxito de la organización.

Peligro

Causa potencial de daños (incluyendo enfermedades, accidentes, daños a la propiedad, instalaciones, productos y medio ambiente) y pérdidas en la producción o aumento de la gravedad de los posibles impactos.

Política de calidad

Directrices y objetivos generales de una organización relativos a la calidad del servicio y de los compromisos con las partes interesadas.

Principios éticos

Leyes morales de carácter universal que adopta la organización y por las que se guía.

Proceso

Conjunto de actividades relacionadas que interactúan para transformar entradas en salidas.

Proceso estratégico

Proceso que sirve para orientar estratégicamente la actividad de la organización.

Proceso clave

Proceso dirigido directamente a dar un valor al cliente final de la organización.

Proceso de apoyo

Proceso que garantiza las buenas condiciones y recursos para que los otros tipos de procesos se realicen óptimamente.

Procedimiento

Forma estandarizada de llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no.

Producto

El objeto material que satisface las necesidades de los clientes.

R.A.D.A.R

Acrónimo de Revisión y Análisis De Actividades Rutinarias. Sistema de control de los puntos críticos de un proceso.

Rendimiento

Medida de lo alcanzado por un individuo, equipo, organización o proceso.

Riesgo

Expresión de la probabilidad de que ocurra un acontecimiento peligroso específico y la severidad de las consecuencias de este acontecimiento.

Registro

Documento que proporciona información evidencias sobre acciones y los resultados conseguidos por las actividades realizadas.

Satisfacción del usuario

Percepción del usuario sobre el grado en que se han cumplido sus necesidades y expectativas.

Servicio

Manera de servir los productos o realizar actividades directas para el cliente.

Sistema de la calidad

Conjunto de la estructura de la organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad de una entidad.

Trazabilidad

Capacidad de una organización para seguir la historia, aplicación o localización de todo aquello que está bajo consideración.

Usuario

Persona o grupo que recibe un servicio.

Validación

Confirmación mediante examen y provisión de la evidencia objetiva de que se satisfacen los requisitos particulares para una utilización determinada.

Valores

Conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones.

Visión

Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro

