

## **NORMA ONGCONCALIDAD SEGUNDA EDICION – SEPTIEMBRE 2003**

Después de un primer año de su edición, la Norma Ongconcalidad se está implantando en mas de 15 servicios o actividades de como mínimo siete ONG de España. La difusión y el interés por esta iniciativa va creciendo, como lo demuestran las mas de tres mil visitas que tiene cada mes la página web [www.ongconcalidad.org](http://www.ongconcalidad.org) y los numerosos escritos, conferencias y demás contactos que desde entonces hemos tenido con personas del mundo de las ONG de acción social.

La revisión que ahora presentamos forma parte del proceso de mejora y adaptación ya previsto en la primera edición. Para realizarla hemos partido de las aportaciones que han hecho las ONG que la están implantando. Además hemos contado con las opiniones de expertos en Gestión de Calidad y en la gestión de ONG, como hicimos también en la primera edición.

Fruto de todo ello es el texto que presentamos. Un texto mejor redactado , más preciso en algunos de los requisitos de la Norma y más ajustado a las necesidades de las ONG. Con todo ello creemos que la experiencia que se inicio hace ya tres años, está empezando a madurar. En

aquel entonces deseábamos crear una Norma que fuera útil para las ONG, con un lenguaje propio y válida para garantizar ante la sociedad, la mejora continua de la gestión de las ONG.

Por eso esperamos que en un futuro próximo la Norma ONGconcalidad sea un instrumento mas extendido en el mundo de las ONG, reconocido por las administraciones públicas ,así como apreciado por el mundo de la cultura de la Calidad

### **1.-Los cambios operados.**

Podemos observar tres tipos de cambios.

a) Cambios de estructura de la edición. Aquí hemos introducido dos cambios. Uno ha sido introducir un Índice al principio del texto. El otro ha sido desplazar las normas de referencia a un anexo, después del texto. Los dos cambios han sido motivados por el hecho de hacer mas fácil la búsqueda de los elementos de la Norma.

a) Pequeños cambios de detalles. Cambios de redacción, que como se verá eran necesarios ya que clarifican el sentido de la frase en la que se insertan. También ha habido algunos cambios en los requisitos de la Norma. Unos van dirigidos a precisar mejor lo que se quiere decir. Otros añaden algún requisito que

se ha creído necesario y otros lo suprimen , todo ello con el objetivo de simplificar la aplicación de la Norma.

b) Cambios que han afectado a la "filosofía" de la Norma.

Uno ha sido adaptar todo el texto de la norma a los diferentes alcances que puede tener. Como sabéis la Norma puede aplicarse a toda la organización o a un centro o servicio de la misma. O bien a una parte de la organización que tenga un sentido en si misma , como se expresa en la nota 2, en el capítulo sobre el Alcance. El texto original tenía el defecto de que hacía referencia siempre a la totalidad de la organización. Lo que hemos hecho ha sido eliminar este defecto mediante la supresión en muchas ocasiones de la palabra "*organización*" o bien haciendo referencia a "*la actividad en la que se aplique la norma*".

El otro cambio ha sido eliminar el apartado de Prevención de Riesgos Laborales. Si bien en un primer momento creímos oportuno de que la Norma hiciera referencia a requisitos de gestión mediomambiental y gestión de riesgos laborales, ahora hemos creído que es mejor simplificar la norma y dejar para un momento posterior introducir requisitos de estos dos ámbitos de gestión , que como sabemos están exhaustivamente referidos en otras normas o leyes.

**Las personas que han participado en la elaboración de estas propuestas , han sido:**

**Grupo de Trabajo de las ONG:**

.Javier Tamarit ( Feaps); .Patricia Bezunartea (Secretariado General Gitano) ; José Miguel Alonso ( Cruz Roja); .Antonio Luis Gonzalez ( Vínculos). Javier Navarro (Pioneros); Adelaida Diaz ( Fed. Mujeres Progresistas) Balbino Pardavila y Jaime Garau ( Intress).

**Como Expertos:**

*Carlos Cordero*, Economista , Consultor en Gestión de Calidad; *José Manuel Perez* , Ingeniero , Director de Certificación y Formación de Sistemas de Gestión de Calidad de Tüv- Rheinland; *Toni Sureda*, Pedagogo, Responsable del Área de Calidad para Organizaciones del Desarrollo en el Observatorio para la calidad de los Servicios Públicos; *Dominique Groos*, Ingeniero , Consultor experto en gestión y comunicación de ONG y *José Carrón* , Sociólogo, experto en Gestión de ONG .

Hasta pronto, Jaime Garau  
Coordinador de la revisión de la Norma.  
Director de Calidad de Intress.

## **PRESENTACION DE LA NORMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. ( segunda edición.)**

La influencia y capacidad en nuestra sociedad del llamado "tercer sector" es cada vez es más evidente. Hay que tener en cuenta que, a pesar de que las ONG de Servicios Sociales sólo son una parte de este tercer sector, su relevancia alcanza cada vez más trascendencia.

El volumen de su actividad para la solución de problemas sociales ha experimentado un crecimiento espectacular en los últimos años. Son las ONG de Servicios Sociales las que, tanto individualmente como en conjunto, adquieren cada vez mayores responsabilidades sobre la construcción de los valores sociales y la calidad de vida de los ciudadanos que, por una otra razón, están en desventaja.

Las ONG tienen que administrar recursos públicos y privados y tener en cuenta las actitudes y la solidaridad de los ciudadanos.

Por eso somos conscientes que tenemos que mejorar nuestra gestión, como hacen todos los sectores dinámicos de nuestra sociedad.

Construir una Norma de calidad para Organizaciones No Gubernamentales de Servicios Sociales, por las propias ONG, es un valor en sí mismo. Obedece a la inquietud y compromiso de éstas por alcanzar la excelencia de su gestión y así conseguir la máxima satisfacción de las necesidades de los colectivos que son su razón de ser.

Ya hay en España algunas experiencias significativas de gestión de la calidad en organizaciones no gubernamentales. Tanto a través de sistemas de gestión de la calidad internacionalmente establecidos, como a través de la construcción de sus propios sistemas o planes de calidad.

No obstante creemos necesario que las ONG tengan la opción de mejorar a través de la creación de instrumentos propios, adaptados a la realidad del tercer sector.

Lo importante es que existe inquietud por la calidad. La cultura de la calidad está arraigando en las organizaciones privadas y públicas y también en las organizaciones sin ánimo de lucro.

## **INTRODUCCIÓN.**

La razón fundamental de elaborar y crear una Norma de Gestión de la Calidad para el funcionamiento de las Organizaciones No Gubernamentales de Servicios Sociales, radica en la pretensión de conseguir una referencia del propio sector que contribuya, significativamente, a la mejora de la eficacia y la eficiencia y, en consecuencia, a la aproximación a la excelencia de éstas a la hora de cumplir sus fines.

Esta Norma de Gestión de la Calidad será verdaderamente de calidad si contribuye a que las ONG:

- Orienten toda su actividad a la satisfacción de sus clientes ofreciéndoles productos y servicios de calidad.
- Desarrollen el aprendizaje organizativo. Sean más eficientes, ellas mismas y sus propios procesos.
- Aumenten la seguridad, la salud laboral y el respeto al medio ambiente.
- Consigan más legitimación social desde la transparencia de su gestión.
- Mejoren y lo hagan permanentemente.

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

Estos principios han sido, 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 correremos el riesgo de contribuir a la pseudo calidad -una fórmula más peligrosa y engañosa que la propia beneficencia.

Es esencialmente distinto concebir una Norma en torno a unos valores que no hacerlo. Universalizar la concepción de los cimientos culturales de los valores básicos de las ONGs parece un prerrequisito de calidad para cimentar la elaboración de la propia Norma.

Esta Norma 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 que centran su actividad en torno a unos valores fundamentales; y, segundo, para poner en evidencia que aquéllas 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 a esta Norma de Gestión de la Calidad de ONG

respecto de otras, es que se construye en torno a determinados principios y valores básicos.

Estos principios y valores son, entre otros:

### **A. Orientados hacia las personas.**

**La dignidad humana:** en todas las actividades de la organización se antepone la dignidad de sus clientes finales y la de cualquier persona por encima de cualquier otro criterio por utilitario que resulte.

**La defensa de los derechos, presentes y futuros:** las organizaciones que funcionan con calidad tienen el compromiso de la defensa de los derechos fundamentales de los clientes finales que le dan su razón de ser.

**La solidaridad:** las organizaciones no gubernamentales que se dedican a los servicios sociales y lo hacen con calidad, impulsan la solidaridad interna y a la solidaridad con otras organizaciones y colectivos.

**La profesionalidad:** entendida como la vocación por hacer bien el oficio al que se dedican los diferentes profesionales y voluntarios que trabajan en las organizaciones no gubernamentales.

**La Voluntariedad:** entendida como la entrega gratuita y voluntaria del esfuerzo personal, tanto de voluntarios como de profesionales, para desarrollar la misión de la organización y satisfacer las necesidades de los clientes finales.

### **B. Centrados en la Organización.**

**La orientación al cliente:** toda actividad, proceso, esfuerzo o recurso empleados por la organización revalorizan la finalidad última de alcanzar la satisfacción de sus clientes, sin discriminar a ninguno por razón de sexo, religión, raza, ideología, etc. (Ver nota1)

**La participación y descentralización:** no hay calidad sin participación. La calidad se construye entre todos, con el saber de todos: nadie reúne todo el saber. No hay compromiso sin participación. Y sin compromiso no puede haber calidad. La gestión de los recursos debe decidirse lo más próximo posible al cliente final. La descentralización da responsabilidad a las personas y responsabilidad es calidad.

**La transparencia:** la trascendencia de la razón de ser de las ONG, la utilización de recursos públicos y privados y la responsabilidad de mantener la credibilidad ante todas las partes interesadas obliga a

las organizaciones a ofrecer una total transparencia en su gestión.

**La eficacia y la eficiencia:** ante el ilimitado conjunto de necesidades y el limitado volumen de recursos, no se pueden alcanzar los objetivos a cualquier precio. La necesidad de marcar prioridades, ante la escasez de recursos, obliga a las ONG a hacer una gestión eficiente que permita el más alto grado de eficacia con los recursos de los que se dispone.

**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 y a gestionar correctamente los cambios.

**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.

### **c ) Orientados hacia la sociedad.**

**El compromiso democrático:** entendido como el compromiso de promover el diálogo democrático entre todos sus miembros y con todas las instituciones y empresas legalmente establecidas.

**Implicación social:** las ONG no pueden quedarse pasivas ante la injusticia social y las dinámicas de exclusión de personas o colectivos sociales. Por ello se esfuerzan en buscar soluciones a los nuevos problemas que la sociedad genera.

**Colaboración:** tanto con la administración pública como con la empresa privada, buscando nuevas vías de mejorar la sociedad.

**Nota 1.** A pesar de que el término cliente connota una relación comercial que se usa habitualmente en el sector privado, 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 de calidad.

## **Alcance**

Esta Norma quiere proporcionar una guía para el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad en las Organizaciones No Gubernamentales de Servicios Sociales en sentido amplio, que esté integrado dentro de su sistema global de gestión. (Ver nota 2)

Asimismo, la Norma permite la integración de requisitos mínimos esenciales de la gestión medioambiental y de prevención de riesgos. Habida cuenta de que esta concebida como una Norma válida para cualquier ONG de Servicios Sociales, es una norma de mínimos.

**Nota 2. Todos los requisitos están destinados a ser incorporados al sistema global de gestión, pero el modo y la extensión con las que estos elementos deban ser aplicados dependerá de factores tales como el tamaño de la organización, la naturaleza de las actividades y las condiciones en las que opera. En este sentido la Organización puede aplicar la Norma a:**

- a. Una línea de actividad (por ejemplo Infancia, Mujer, Discapacitados, Inmigrantes, Personas Mayores, Refugiados, Toxicómanos, etc.).
- b. Una función (Investigación, Programación, Formación, Administración, etc.).
- c. La Gestión de Servicios y/o Productos (Centro de Menores, Residencia de Personas Mayores, Integración Comunitaria, Proyecto de Desarrollo, etc.).
- d. La realización de proyectos con un inicio y final claramente

## **Estructura de la Norma**

La Norma está estructurada de la siguiente manera:

### **a. Normas de referencia.**

Se relacionan **-en anexo 1-** las normas que han servido de inspiración a ésta.

### **b. Definiciones.**

Se relaciona **-en Anexo 2-** un glosario de términos y conceptos significativos que ayudan a la comprensión de la norma.

### **c. Sistema de gestión de calidad.**

En el apartado de Sistema de Gestión se definen los requisitos de gestión de la calidad con relación a los siguientes elementos básicos:

- 1]** Los requerimientos del sistema: con relación a las necesidades del sistema de clientes y de los requisitos legales.
- 2]** La responsabilidad de la dirección en la promoción y mantenimiento del sistema de calidad.
- 3]** La planificación, tanto de los objetivos como de 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.

#### **d. Relación de documentación.**

En el **anexo 3** se relaciona la mínima documentación necesaria para el cumplimiento de los requisitos de esta norma

#### **Revisión de la Norma.**

La presente Norma estará sometida 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 método de la revisión se definirá en el momento en que el organismo que la gestione lo crea conveniente.

## **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 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 de los profesionales y voluntarios, consiga una alta satisfacción por parte de los clientes y de todas las partes implicadas. Ello debe hacerse con el compromiso firme de la Dirección de la Organización.

Este compromiso debe expresarse en una política de calidad que tenga en cuenta el contexto y los valores propios de las entidades sin ánimo de lucro. (Ver nota 3)

**Nota 3.-El sistema de gestión de calidad que se desprende de esta norma se fundamenta en el modelo conceptual expresado en la fig.1.( ver anexo 4).**

### **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. Además de los clientes finales están aquellos clientes que participan directa o indirectamente de los beneficios de la actividad de la organización: Administración Pública, Socios de las entidades y Donantes.

La organización deberá identificar cual es su sistema de clientes y sus necesidades, interpretando de forma adecuada los requisitos relativos a:

- Calidad del producto y del servicio.
- 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.

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 Dirección.**

### 3.2.1 Compromiso y liderazgo.

La Dirección de la organización debe asumir un liderazgo y compromiso públicos. Asegurará que estén disponibles los recursos necesarios para desarrollar, operar y mantener el sistema de Gestión de la Calidad, y así alcanzar los objetivos definidos, según las políticas establecidas.

### 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 cubierta por esta Norma. Estos objetivos serán evaluables a través de un sistema de indicadores que la organización debe implantar.

La Dirección debe definir los objetivos -y sus correspondientes indicadores- vinculados a los principios y valores que tiene la Organización, 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 todo ello facilitará la participación de las partes interesadas.

### 3.2.3. Recursos para la Calidad.

La Dirección debe 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 procurar la participación y consulta de los profesionales y voluntarios, 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 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, profesionales y voluntarios; el sistema de quejas, las investigaciones, los estudios, las acciones correctoras y preventivas, así como otra información relevante .

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.

### **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, deberá dejar en claro los requisitos , documentar los acuerdos a los que se lleguen con el cliente y revisar y documentar la capacidad interna de atender correctamente el compromiso. Dichos compromisos serán coherentes con sus valores.

### **3.2.6 Representante de la Dirección**

La Dirección nombrará una persona con la suficiente autoridad para gestionar el sistema de calidad. En el Organigrama de la entidad se identificará a la persona responsable de su coordinación e implantación.

En el proceso de planificación se procurará que los objetivos planteados sean evaluables y estén en consonancia con la política y la ética de la organización.

### **3.3 Planificación.**

#### **3.3.1 Establecimiento de metas.**

Establecer metas es necesario para la eficacia de desempeño global y de los servicios. Las metas deben ser lo suficientemente claras, medibles y pasar revisiones periódicas. Para fijar las metas tendremos en cuenta:

- a. Las necesidades y expectativas actuales de clientes y partes interesadas.
- b. Los resultados obtenidos en el anterior periodo de desarrollo.
- c. Los recursos humanos y materiales disponibles.
- d. Las experiencias previas.
- e. Otros.

Las metas serán adecuadas para cada nivel. De ellas se derivarán acciones y decisiones que conduzcan al buen desarrollo de los servicios.

Las metas deberán 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.**

Se planificará, en la medida de lo posible y de un modo sistemático y evidente, un conjunto de procesos clave que definan la actividad, expresados en un Mapa de Procesos.

Estos conjuntos de actividades las podemos agrupar en procesos de :

1] .Dirección: definir políticas, desarrollar recursos y revisar el sistema.

2]. Planificación: definición de metas, establecer calendarios, adscribir recursos y definir métodos de evaluación.

3]. Organización: definir niveles de actuación y responsabilidades, incorporación e integración de recursos y gestión de equipos y edificios.

**4].-Desarrollo:** definición de las buenas prácticas de la actividad, sus procedimientos y en general la forma de llevar a cabo sus servicios, la gestión de sus recursos humanos y las alianzas con otros grupos o entidades.

**5].-Medición y Mejora:** procesos de medición de la satisfacción de clientes y otras partes interesadas. Procesos de medición del desempeño de las personas y los servicios. Procesos de mejora continua de la actividad del servicio.

**6].-Comunicación:** procesos de comunicación interna a todos los niveles, profesionales y voluntarios. Procesos de comunicación externa a los clientes, así como a todas las partes interesadas.

### 3.3.3 Planificación de los cambios.

Los cambios constituyen una oportunidad de crecimiento y deben estar planificados, en la medida de lo posible, con el fin de evitar consecuencias no deseadas.

Se debe evaluar la necesidad de cambio y a partir de ahí dirigirlo en el sentido deseado, para que lleve a un buen resultado. La organización analizará también su entorno para anticiparse a los cambios que en él se produzcan.

Se debe calibrar el alcance, la finalidad, la extensión y el impacto de los cambios que introduce, así como comunicarlo a todas las partes interesadas.

La organización debe establecer planes de contingencia y preparación ante las emergencias, en el caso de que se hayan identificado riesgos que produjeran efectos indeseables en el desarrollo del servicio.

Las partes interesadas deberán estar informadas de las medidas ante emergencias, así como estar entrenadas para la realización de simulacros según los planes establecidos.

## **3.4 Organización y Desarrollo.**

### 3.4.1 Definición de funciones y responsabilidades.

Se debe definir, documentar y comunicar las funciones y responsabilidad, autoridad, disponibilidad e interrelaciones necesarias entre todos los profesionales y voluntarios que participan en la actividad.

### 3.4.2 Participación de los profesionales, voluntarios y clientes.

La participación activa de los profesionales y voluntarios en todos los niveles de gestión y la supervisión en la aplicación de las políticas y objetivos de la Organización, deben estar recogidas en la estructura organizativa. También se deben definir los recursos necesarios para la participación. Como, por ejemplo: reuniones, grupos de mejora, encuentros, boletines informativos, etc.

Se promoverá y facilitará la participación de los clientes en todo lo que les afecta.

#### 3.4.3 Derechos de los clientes.

En todos los procesos de atención directa a los clientes finales de los servicios, se tendrán muy en cuenta sus derechos.

Para ello, la organización elaborará un código de buenas prácticas, en el que se contemplará el trato que se debe dar a sus clientes finales en todas las fases de atención e intervención social.

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

#### 3.4.4 Relaciones y alianzas con las partes interesadas.

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

En este sentido establecerá, en la medida de lo posible, fórmulas de colaboración en red, sistemas de consulta, comparación de resultados, formación conjunta, participación en proyectos comunes, patrocinio de proyectos y otras formas de colaboración y alianza.

#### 3.4.5 Gestión por Procesos.

La entidad organizará su gestión por procesos, definiendo aquellos que sean clave para el desarrollo de su actividad. Establecerá directrices claras para asegurar la coordinación interdepartamental, nombrando si es necesario responsables de procesos.

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

#### 3.4.6 Realización de proyectos, actividades, servicios y productos.

La realización de los proyectos, la elaboración de los productos y la prestación de los servicios a los que se aplica la Norma, así como el manejo de los equipos y entornos necesarios, se hará bajo condiciones controladas.

Para el desarrollo de las actividades, servicios o productos, se tendrán en cuenta los requisitos relativos a 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, incluyendo otras partes implicadas. Según las características del servicio prestado, será necesario que este acuerdo quede registrado de manera individual.

#### 3.4.7 Gestión de los recursos humanos.

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 cuanto a titulación, experiencia, idoneidad y otras.

La selección del personal se realizará conforme a los perfiles establecidos, mediante un sistema documentado que garantice la competencia profesional.

Se realizará Plan de Formación, con el que los profesionales y voluntarios reciban la formación necesaria para desarrollar sus actividades dentro del servicio. Éste incluye la formación en gestión de calidad, la propia del puesto de trabajo y de funcionamiento general de la organización, valores y trabajo en equipo.

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. Además, facilitarán la incorporación de los voluntarios a la actividad que se considere adecuada a las características de su competencia y actitudes.

#### 3.4.8 Compras.

Los materiales y productos comprados y los servicios subcontratados forman parte del producto de la organización. Afectan directamente a la satisfacción de las partes interesadas, 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 objetivos y las metas establecidas en el Programa de Gestión.

Para la correcta gestión de proveedores, se procederá a una selección y evaluación continua de los mismos.

La gestión de compras debe ser documentada mediante registros de pedidos y control de calidad realizados en la recepción de dichos pedidos.

Todos los productos almacenados deberán estar clasificados y se definirán unas existencias mínimas, visualmente controlables. Los lugares y medios de almacenamiento deberán estar en 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 de la calidad de sus servicios.

En la gestión económica, procurará realizar un análisis de los costes de calidad y de no calidad.

Aplicará los criterios contables estandarizados en el Plan General Contable para entidades sin fines lucrativos, y realizará auditorías contables, como mínimo cuando la ley se lo exija.

Realizará una memoria anual en donde se harán constar los resultados obtenidos en sus diferentes servicios y actividades a los que se aplica la Norma. En ella se hará constar el origen y el destino de los fondos captados. También se reflejarán en la Memoria los resultados obtenidos en relación a la satisfacción de las partes interesadas.

### **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.

Para ello utilizará un sistema de indicadores en consonancia con su política y sus objetivos. Así

mismo medirá la satisfacción de los clientes y de las otras partes interesadas.

Para cada proceso se deberá medir:

- a. Los resultados obtenidos.
- b. 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 en el punto 3.3.2. de esta Norma serán evaluados al menos una vez al año.

#### 3.5.2 Evaluación de puntos críticos.

Se deberá identificar los puntos críticos que puedan afectar gravemente a sus productos, actividades o servicios y los materiales utilizados o constituyentes de ellos.

El alcance de la identificación deberá cubrir todas las actividades, desde la concepción del proyecto o servicio hasta su finalización o abandono.

Los riesgos y los efectos relativos a los puntos críticos identificados deberán ser evaluados conforme a criterios que tengan en cuenta la probabilidad de que ocurran y la importancia de las consecuencias.

#### 3.5.3 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 :

- a. Satisfaga las políticas, objetivos y metas de la actividad.
- b. Cumpla los requisitos legales aplicables.
- c. Sirva para la identificación de las áreas de mejora que conduzcan a una progresiva mejora del rendimiento.

#### 3.5.4 Documentación del sistema.

El conjunto de la documentación del sistema 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 (ver anexo nº3)

Se deberán mantener 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 deberán garantizar la trazabilidad del servicio o del producto, cuando este especificado.

Los registros y toda la documentación de la gestión de la calidad deberán ser fácilmente localizables 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 y de los objetivos y metas de la Organización.

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.

Establecerá, igualmente, 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 los cuales podrán participar profesionales y voluntarios de varios niveles, y si fuera oportuno, representantes de las otras partes interesadas.

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

### **3.7.-Comunicación.**

#### 3.7.1 Interna.

La comunicación interna es el conjunto de medios y acciones tendentes 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, etc.- 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.

### 3.7.2 Externa

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

Para ello, existirán disposiciones y recursos, tendentes a satisfacer los requerimientos y necesidades comunicativas de las partes externas interesadas.

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 que para tal fin decidirá la organización.

La entidad tendrá establecido un código ético de comunicación, coherente con sus valores.

### **Anexo 1.- NORMAS Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

Esta Norma ha considerado otras normativas internacionales y nacionales, así como otros documentos reconocidos en el mundo de la calidad. Entre todos ellos cabe señalar:

- a) La ISO 9000, 9001, y 9004.
- b) La ISO 14001 Sistema de gestión medioambiental. Especificación y guía para la utilización.
- c) El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM), aplicado a los servicios públicos y las ONG.
- d) El Modelo de Ciudadanía de gestión de la calidad para los servicios públicos.
- e) Serie de normas ISO 10.011 sobre Auditorías de Sistemas de Calidad.
- f) La norma ISO para la Gestión de Proyectos.
- g) Estándares de Calidad de la Joint Comission para Servicios de Salud.
- h) Normas de Calidad del Instituto para la Calidad de la Hostelería Española (ICTE).
- i) Normativa Legal básica que afecta a los Servicios Sociales y a las ONGs.
- j) Forética , Norma para la Ética de las Organizaciones.
- k) Responsabilidad social.
- l) Codi ètic de les associacions de Barcelona: document de treball.

## **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 satisficará los requisitos exigidos.

### **Auditoria 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.

### **Auditoria 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**

Autoapreciación 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, ya sea empleada, voluntario, o colaborador, 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**

Permite la comunicación del propósito y la consistencia de la acción.

### **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 de una organización.

### **No conformidad**

Incumplimiento de un requisito.

### **Objetivo**

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

## **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 tiene un interés en la gestión o éxito de la organización.

### **Peligro**

Causa potencial de daño, incluyendo las enfermedades, accidentes, daños a la propiedad, instalaciones, productos o al medio ambiente o pérdidas en la producción o aumento de la responsabilidad.

### **Política de calidad**

Directrices y objetivos generales de un establecimiento 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 mutuamente relacionadas que interactúan para transformar entradas en salidas.

**Proceso Estratégico:** Aquel proceso que sirve para orientar estratégicamente la actividad de la Organización.

**Proceso Esencial:** Aquel que va dirigido directamente a dar un valor al cliente final de la organización.

**Proceso de Apoyo:** Aquel que garantiza las buenas condiciones y recursos para que los otros dos 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**

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 sobre resultados conseguidos por la evidencia de actividades realizadas .

**Satisfacción del usuario**

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

**Servicio**

La manera en cómo se sirven los productos o se realizan 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**

Los 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

### **ANEXO 3: DOCUMENTACIÓN MÍNIMA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.**

#### **1. Manual de calidad:**

El manual del sistema de gestión de calidad incluirá:

Alcance del sistema de gestión de calidad.

Política y objetivos de la organización.

Funciones y responsabilidades de la organización.

Procesos y sus interacciones.

Revisión y supervisión del sistema de calidad.

#### **2. Procedimientos documentados.**

Procedimiento de tratamiento de las no conformidades.

Procedimiento de realización de acciones correctoras y preventivas.

Procedimiento de control de la documentación.

Procedimiento de control de registros.

#### **3. Otros documentos:**

Definición del Sistema de Clientes y sus requisitos principales.

Listado de los requisitos legales que afectan a la Organización.

Plan de Calidad del ámbito al que se aplique esta norma.

Documento sobre Políticas y Objetivos.

Documento sobre aceptación de contratos y aprobación de proyectos y servicios.

Organigrama y definición de responsabilidades.

Código de buenas prácticas de atención al Cliente final.

Reglamento interno sobre la participación de voluntarios en la Organización.

Identificación de los puntos críticos de la Organización.

Plan de Auditorías internas.

Acta de la Revisión del Sistema de Calidad.

Plan de Formación.

Resultados de evaluación de la calidad percibida por los clientes finales.

Memoria Anual.

**3.6** Mejora Continua

**3.7** Comunicación