

MANUAL

MARZO

08

Plataforma de ONG de Acción Social

# Curso Básico en Gestión de Calidad para ONG de Acción Social

MANUAL



## 69

**PRESENTACIÓN****1. LAS ONG Y SU CONTEXTO. EL RETO DE LA CALIDAD**

1. INTRODUCCIÓN
2. SOCIEDAD CIVIL Y TERCER SECTOR
3. CARACTERÍSTICAS DE LAS ONG DE ACCIÓN SOCIAL
4. INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD
5. EL RETO DE LA CALIDAD EN LAS ONG
6. INICIATIVAS DE MODELOS DE GESTIÓN, DE CALIDAD Y DE TRANSPARENCIA. PLAN ESTRATÉGICO DEL TERCER SECTOR EN RELACIÓN CON LA CALIDAD EN ONG

## 35

**2. CONDICIONES ORGANIZATIVAS PARA LA CALIDAD**

1. INTRODUCCIÓN
2. QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN
3. ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
4. PLANIFICANDO EL FUTURO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
5. FACTOR HUMANO
6. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
7. SISTEMAS DE PARTICIPACIÓN

## 67

**3. PRINCIPIOS DE CALIDAD, CLIENTES, PROCESOS Y RESULTADOS**

1. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
2. SATISFACCIÓN / ORIENTACIÓN AL CLIENTE
3. GESTIÓN POR PROCESOS

## 89

**4. MODELOS DE CALIDAD**

1. INTRODUCCIÓN
2. NORMA ONGCONCALIDAD
3. NORMAS ISO 9000
4. MODELO EFQM
5. OTROS MODELOS

## 111

**5. IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD, VENTAJAS Y DIFICULTADES**

1. PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
2. IMPLANTACIÓN DE LA NORMA ONGCONCALIDAD
3. IMPLANTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001
4. IMPLANTACIÓN DEL MODELO EFQM
5. IMPLANTACIÓN DE LA NORMA UNE 165011:2005
6. LOS SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO DE LA CALIDAD
7. REQUISITOS Y PRINCIPIOS DE LA CALIDAD EN LA VERIFICACIÓN
8. VENTAJAS Y DIFICULTADES PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA CULTURA DE CALIDAD
9. FACTORES A TENER EN CUENTA EN LA IMPLANTACIÓN
10. GLOSARIO DE CONCEPTOS RELACIONADOS CON SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO DE LA CALIDAD

# Curso básico en Gestión de Calidad para ONG de Acción Social

CURSO



La Plataforma de ONG de Acción Social ([www.plataformaong.org](http://www.plataformaong.org)) presenta la segunda versión del “Curso Básico en gestión de Calidad para ONG de Acción Social” dentro del programa para el fomento de la calidad. La Plataforma tiene entre los objetivos de su Plan Estratégico “mejorar la gestión y la credibilidad social” para lo cual, entre otras estrategias, incluye “promover la transparencia de las entidades sociales y la calidad”. La Plataforma ejecuta en este sentido el Programa para el fomento de la calidad en ONG de acción social que, subvencionado con cargo al Régimen General del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, cuenta con la colaboración de la Comisión de Calidad del Consejo Estatal de ONG de Acción Social.

La primera versión del Curso Básico de Calidad para ONG fue realizada por el Grupo de Calidad del Consejo Estatal de ONG de Acción Social. Esta nueva versión del curso ha contado con la colaboración y aportaciones de personas expertas en temas de calidad de organizaciones miembros de la Plataforma de ONG de Acción Social, así como las aportaciones y la dirección técnica de Sustentia. La Plataforma agradece la colaboración a las siguientes organizaciones:

- Cáritas
- CEAR
- Cruz Roja Española
- FEAPS
- Federación de Mujeres Progresistas
- Fundación Secretariado General Gitano
- INTRESS
- Orden Hospitalaria de San Juan de Dios
- UNAD

La Plataforma de ONG de Acción Social es una entidad de ámbito estatal constituida formalmente en el año 2000, formada en la actualidad por 25 entidades no gubernamentales y no lucrativas de ámbito estatal, que unen sus esfuerzos para promover las condiciones para el pleno desarrollo de los derechos sociales y civiles de los colectivos más vulnerables y desprotegidos. Son objetivos principales recogidos en sus estatutos el fortalecimiento del tercer sector de acción social y la lucha contra la exclusión social, uniendo en estas metas las actuaciones de las entidades más relevantes a nivel estatal en los ámbitos de la salud,

inmigración y refugiados, lucha contra la exclusión y la discriminación, igualdad de oportunidades, familias, desarrollo rural, discapacidad física, psíquica y sensorial, juventud y menores, personas mayores, atención a personas drogodependientes y población gitana.

La Plataforma de ONG de Acción Social está integrada en la actualidad por: AECC, ATIME, Cáritas Española, CEAR, CEPAIM, CNSE, COCEDER, COCEMFE, Cruz Roja Española, EAPNES, FEAPS, FEMUR, Federación de Mujeres Progresistas, Fundación Esplai, Fundación Juan Ciudad, Fundación Secretariado Gitano, Médicos del Mundo, ONCE, UDP, UNAD, UNAF, Unión Romaní, ASDE, Cermi y Federación Didania.

# 1. Las ONG y su contexto. El reto de la calidad

CURSO



## Las ONG y su contexto

*“La construcción de la dignidad humana es inconcebible sin la pléyade inmensa de actividades solidarias que pueblan los caminos de la humanidad”*

*(García Roca, 1994)*

### 1. Introducción

El nacimiento de derechos asociados al ser humano, por el simple hecho de serlo, puede identificarse en distintos hechos históricos desde los orígenes de la humanidad. Los conceptos de justicia y dignidad asociados al ser humano son tan antiguos como la existencia de conciencia del mismo. Por ello la lucha contra las situaciones que se consideran injustas, y la búsqueda de normas que las penalizaran, son intrínsecas a las sociedades, cultura e historia del hombre. Esto no quiere decir que las sociedades a lo largo de los tiempos hubieran reconocido los derechos, ni que por su puesto estuvieran considerados en los distintos sistemas legales o políticos a lo largo de la historia, como se reconocen en la actualidad. El ser humano se caracteriza porque no quiere sólo vivir, o hacerlo de cualquier manera, sino que quiere hacerlo con dignidad, viviendo ejercitando y disfrutando de ciertos derechos, realizarse plenamente y participando en su propio desarrollo y realización. En muchos lugares del planeta se ha tomado conciencia de este anhelo y se proclama para todas las personas. La Declaración de Derechos Humanos en 1948, el referendo del Principio de Igualdad de Oportunidades, por los países de la Unión Europea en 1996, la Constitución Española 1978, y en el momento actual la propuesta de Tratado de Lisboa que comprometería a 27 estados, es una prueba de ello. Pero para que este anhelo sea posible para todos y en todos los lugares, es necesaria no sólo la distribución de bienes, sino también poner los medios adecuados para el disfrute y ejercicio real de sus derechos, que en la actualidad están muy lejos de poder ser disfrutados por una gran cantidad de colectivos humanos.

Los dos grandes esquemas e instituciones sociales generadas para la creación, intercambio y distribución de bienes, el mercado y el estado, no han conseguido, dadas sus respectivas lógicas de funcionamiento, una redistribución justa que garantice los mínimos exigibles para desarrollar proyectos de vida digna, ni asimismo el acceso a un ejercicio y disfrute real de los derechos de todas las personas. Ante esta situación, la sociedad civil ha comenzado a forta-

lecer un tipo de iniciativa asociativa, basada en criterios y principios distintos al de estos agentes, como son el de solidaridad, transformación social y participación ciudadana que se está constituyendo como un tercer pilar esencial de la sociedad y que está modificando sustancialmente las relaciones y los roles de las instituciones sociales. El surgimiento de este nuevo actor privado, pero cuya Misión está alineada con la transformación social y el interés general frente a intereses particulares es lo que ha hecho distintas las relaciones con otros actores de la sociedad relevantes, como son las empresas y las administraciones públicas. Las características más relevantes de las ONG, es que tienen unos principios e ideología definidos, que nacen con una vocación transformadora de una realidad y/o esquema social concreto que se considera injusto y afecta a la divinidad o los derechos de algunas personas o colectivos, que buscan asegurar su independencia del resto de los actores (públicos y privados), que se fundamentan sobre un enfoque de servicio a la sociedad, muchas veces incorporando distintas formas de cooperación “gratuita” mediante el voluntariado o el activismo, que busca la eficacia de sus actividades en impactos concretos o bien sobre la mejora del acceso a los derechos por parte de los beneficiarios o bien por la transformación de las causas de los sistemas que producen injusticias, que son organizaciones que no tienen como objetivo el ánimo de lucro, ni la rentabilidad prevalece como criterio en su toma de decisiones, y que su supervivencia y existencia se debería alargar únicamente mientras el problema subsista.

Desde el punto de vista de la distribución de bienes ¿Qué bienes son esos que legítimamente deben ser redistribuidos? Cortina, A (2001) rescata la enumeración de Walzer, M. (1993) que se caracteriza por identificar criterios distintos para la distribución de los distintos bienes. Identifica como bienes los siguientes: *La pertenencia a una comunidad política, la educación, la seguridad y el bienestar, el dinero y los productos del mercado, los cargos y puestos de responsabilidad, los trabajos duros, el tiempo libre, el poder político, la autoestima, los beneficios de la tecnología puntera, el reconocimiento, y la igualdad*. Todos estos bienes constituirían las condiciones de libertad, que son las condiciones que una sociedad está obligada a promover para todos sus miembros. Además, siguiendo la reflexión de Walzer, M. (1993), nadie debería poseer un bien con el que pudiera comprar todos los demás. Sin embargo, el poder político y el dinero, son en nuestras sociedades bienes dominantes con los que comprar el resto. Por eso son bienes codiciados que llevan a algunas personas a apoderarse de ellos, excluyendo a otros de su disfrute. Desde este punto de vista entendemos que las organizaciones del Tercer Sector, en particular las que trabajan en el ámbito de la acción social, juegan un rol contra esa exclusión, convirtiéndose en instituciones que



trabajan, hacia dentro y hacia fuera, por una sociedad más justa, posibilitadora de condiciones de desarrollo humano para los miembros de aquellos colectivos susceptibles de encontrarse en amenaza de exclusión.

La relevancia que están tomando las organizaciones del Tercer Sector, en el ámbito de la acción social, se materializa especialmente en dos ámbitos, como prestadoras de servicios sociales y como interlocutoras ante el resto de agentes sociales y a las personas que conforman la sociedad, mediante la investigación, sensibilización, incidencia y denuncia. Por un lado, se han constituido en agentes claves en la prestación de servicios sociales, función íntimamente relacionada con su misión de extender redes de solidaridad para quienes tienen necesidades básicas a las personas excluidas o con riesgo de quedar al margen de los beneficios y/o prioridades de los servicios prestados por el estado y del mercado. Posteriormente, estos mismos actores (estado y mercado) han legitimado y reconocido su labor, apoyando con financiación sus actividades, hasta el punto que el estado ha delegado la prestación de algunos servicios sociales en organizaciones del Tercer Sector. Por otro lado, se han constituido como un actor identificador, transformador, sensibilizador y de incidencia para las causas de limitación de derechos, exclusión o injusticia que se dan en la sociedad. Por tanto también la ONG, como vertebración de la sociedad civil, actúa como interlocutor válido ante otros actores de la sociedad, especialmente ante el estado y las distintas administraciones públicas, pero también de forma creciente ante los actores del mercado y las empresas, como portavoces de la sociedad civil organizada o de colectivos específicos, que no tienen una representación formal en las instituciones que ordenan el funcionamiento de la sociedad.

La importancia del Tercer Sector se evidencia también en el apoyo económico que reciben de los diferentes actores sociales, ciudadanía, estado y mercado, y ante los que deben demostrar una eficacia en el cumplimiento de su Misión y una transparencia sobre su gestión, para seguir manteniendo su legitimidad. Es en este contexto donde cobra sentido el concepto de gestión de la Calidad en las ONG, como el establecimiento de un sistema de gestión que asegure que las actividades que lleva a cabo la organización son coherentes con su Misión, Visión y Valores, para lo cual se obtienen resultados medibles que permiten evaluar el grado de cumplimiento de objetivos de una forma sistemática.

El auge de la presencia y relevancia de las ONG para entenderlo hay que situarlo en un contexto de nuevos paradigmas y retos sociales (movimientos migratorios, envejecimiento poblacional,

exclusión social, aumento de la brecha de la pobreza,...), asociados a una disminución de la presencia de los estados nacionales y las administraciones públicas en general. Esto ha llevado a una mayor presencia e influencia de agentes privados en la sociedad (empresas, ONG,...), así como un incremento de agentes privados en los servicios sociales. Este nuevo contexto establece nuevas funciones y por tanto nuevas responsabilidades de los distintos actores sociales. Para terminar de entender el entorno es necesario saber que conceptos como Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social Corporativa protagonistas en el sector público y privado, y que el modelo de Red es el nuevo paradigma al entender la relación de las organizaciones y su entorno.

En este contexto es donde en las últimas décadas se ha desarrollado tanto en número, tamaño y eficacia el sector, dando lugar a organizaciones mayores, con mayor incidencia y más recursos, por tanto siendo actores más relevantes en la sociedad actual.

Por otro lado las nuevas crisis económicas, sociales y ambientales, los escándalos que cuestionan la transparencia y la confianza de la sociedad en agentes económicos, políticos y sociales, ha llevado a una mayor exigencia de transparencia y eficacia de los distintos actores, por parte de la ciudadanía.

Si bien es cierto que la Sociedad civil es cada vez más fuerte y activa, y que existe un mayor reconocimiento y confianza social en el papel de las ONG frente a otros agentes clásicos, también se tiende a una mayor exigencia social, en cuanto eficacia, transparencia, coherencia y la independencia de las ONG, así como una mayor exigencia de los financiadores, en cuanto a la calidad en la gestión, la sostenibilidad de las organizaciones, la transparencia y la rendición de cuentas

## 2. Sociedad Civil y Tercer Sector

### 2.1. Clarificación de conceptos

Antes de comenzar a entrar en contenidos es necesario delimitar el significado de los conceptos que se van a tratar en este tema, pues nos encontramos con un problema frecuente en el ámbito de las Ciencias Sociales y es la diversidad de conceptos existentes relacionados con las organizaciones socio-voluntarias: sociedad civil, tercer sector, entidades no lucrativas, organizaciones no-gubernamentales, asociaciones, entidades voluntarias,...

Así también lo manifestaba Adela Cortina en un artículo publicado en El País, (martes 27 de febrero de 2001), titulado *La real gana: ética del voluntariado*; “Uno de los experimentos más frustrantes que pueden hacerse en esta vida consiste en preguntar a otros, y preguntarse, por el significado de las palabras más corrientes. Pregunte usted, y pregúntese, por ejemplo, cosas tan de actualidad y tan relacionadas entre sí como ética, voluntariado, ONG, felicidad, justicia, y se encontrará con el más absoluto desconcierto. “Las cuestiones de palabras – decía un querido profesor mío – son solemnes cuestiones de cosas”, por eso conviene aclararlas, no sea que nos estemos jugando algo muy serio”.

Pues bien, en este intento de “aclarar las palabras” nos hemos encontrado en la revisión bibliográfica, especialmente utilizados y fundamentados los términos: Sociedad Civil y Tercer Sector, como marcos más amplios en los que se sitúa a las organizaciones socio-voluntarias, las entidades no lucrativas, etc. En ambos casos, la delimitación conceptual se apoya en la diferenciación de estos términos con los escenarios políticos, del Estado o del primer sector y con el mercado, el poder económico o el también llamado segundo sector. Por ello y a modo de introducción en el tema, vamos a intentar hacer una delimitación conceptual de ambos términos: “Sociedad Civil” y “Tercer Sector”.

## 2.2. La Sociedad Civil

Al intentar conceptualizar este término y hacerlo comprensible a través de la concreción, la mayoría de los autores señalan como elemento característico su ambigüedad, debido a los diferentes avatares sufridos según las diversas corrientes de pensamiento a lo largo de la historia.

Existen **concepciones distintas de la Sociedad Civil**, (Pérez Díaz, V. 1997), aunque todas ellas presentan el rasgo común de referirse a la sociedad civil como una peculiar combinación de tejido asociativo o asociaciones y esfera pública. En todo caso, y siguiendo a este autor (1987), **definimos la Sociedad Civil** como un conjunto heterogéneo de actores e instituciones de carácter económico, social y cultural, en relación compleja, de articulación y ambivalencia, con el Estado y su clase política.

Hoy en día se supone que la democracia es el único sistema político plenamente justificado para el hombre contemporáneo, pues parece instalada en el centro de su sistema manifiesto de valores. La democracia es una forma de vida según la cual cada ciudadano parti-

cipa plena y libremente en el funcionamiento de la política. Es la posibilidad real de que todos los ciudadanos participen del poder, bien por la apertura del acceso a los cargos públicos, bien por el voto -delegación del poder- bien mediante el influjo de la opinión pública, bien mediante la participación en organizaciones del tercer sector.

Además como señala Peña, J.,(2000) *“las sociedades democráticas no pueden asentarse sólo desde el reparto de recursos económicos, basados en una batería de derechos y procedimientos dictados por las administraciones. Dependen también de las cualidades y actitudes de sus miembros: sentimiento de identidad, tolerancia, participación, responsabilidad y compromiso con el sistema democrático. Es decir, la democracia social necesita de ciudadanos que se conciben a sí mismos como miembros comprometidos con su comunidad y con el interés colectivo, y no simplemente como titulares de derechos y clientes acreedores a determinadas prestaciones”*.

En este marco, las asociaciones voluntarias y los movimientos sociales, deben ser un grupo de presión frente a los poderes formales, a fin de promover o defender sus intereses particulares y/o los de las personas a las que representan, intereses generales o bienes públicos globales (medioambiente, paz, derechos humanos...) que defienden. Además debe existir una situación de hecho en la que la apatía política quede reducida al mínimo y los ciudadanos posean un grado importante de responsabilidad, participación, inteligencia y voluntad política de transformación.

### 2.3. Tercer Sector

El Tercer Sector es la acción no-institucional complementaria del Estado que se desarrolla como “tejido social” y cuya expresión orgánica se expresa en organizaciones no estrictamente políticas, en nuevos movimientos sociales, auto-organizaciones y asociaciones solidarias (García Roca, J., 1992). Uno de los aspectos que más ayuda a la clarificación conceptual de este tema es la comparación del Tercer Sector, con el Primero y el Segundo, que siguiendo a Adela Cortina, (2001), se pueden definir de la siguiente manera:

**El primer sector**, es el del poder político, en sentido estricto, que entre sus responsabilidades está la de ocuparse de garantizar y proteger los derechos humanos y los restantes compromisos de los estados con las cuestiones básicas de justicia. Recordamos la noción aristotélica de la política según la cual, todos los hombres están dotados de palabra y por lo

tanto, pueden deliberar conjuntamente acerca de lo justo y lo injusto, lo bueno y lo malo para el bien común, y en eso consiste la comunidad política, más que en la conquista y conservación del poder a todo trance. Según Pérez Díaz, V., 1997, el papel del poder político es garantizar el entramado institucional de la sociedad civil y en especial el marco legal (estatutario) para garantizar las actividades de los individuos en la persecución de los fines.

**El segundo sector**, el del mercado (o el de la economía), está compuesto por entidades que desarrollan actividades con ánimo de lucro y son controladas por propietarios privados o públicos. Este sector tiene como finalidad generar riqueza, aunque no debe ser ésta su única responsabilidad “como si no fuera tarea suya producirla aumentando la libertad de todos y cada uno de los seres humanos, que es lo que exige una economía situada en el comienzo del tercer milenio, y por lo tanto, legitimada en su actividad sólo si promueve el marco de justicia en que se encuentra inscrita. El mercado no es sólo un mecanismo sino una actividad institucionalizada sujeta a las exigencias de justicia de su tiempo”.

**El tercer sector**, llamado también, sector social, sector independiente, sector privado no lucrativo, sociedad civil en su concepción minimalista, etc., es por el momento, un cierto cajón de sastre en el que se incluyen las entidades por no ser gubernamentales ni perseguir fines lucrativos.

Las aportaciones de García Roca (1992) y García Inda, A. (1999), plantean la distinción entre al menos, tres escenarios diversos en los que se producen y negocian los bienes sociales, que responden a diversas lógicas y se refieren a sujetos diferentes.

	Primer sector	Segundo sector	Tercer sector
ESCENARIOS	El Estado y los espacios administrativos	El mercado y los espacios mercantilizados	Los mundos vitales y los espacios comunitarios
LÓGICAS	La lógica del derecho: la coerción	La lógica del intercambio: lucro y beneficio	La lógica del don: proximidad y voluntarismo
VECTORES DE POLÍTICA SOCIAL	El impulso institucional	Las ofertas libres	La implicación personal
SUJETOS	Ciudadano	Consumidor	Socio
LEGITIMACIÓN DE PODER	PODER POLÍTICO	PODER ECONÓMICO	PODER CIVIL
MEDIO/FIN	Los derechos	El dinero	La reciprocidad

## 2.4. Entramado de relaciones

Para García-Marzá, D. (2004), entre otros autores, parece que las relaciones entre los distintos sectores parecen estar cambiando. El siguiente cuadro expresa las relaciones más básicas de reciprocidad entre los tres sectores, tal y como parece estarse configurando en el momento actual, debido a los procesos de globalización



Parece estar ocurriendo un retroceso en la posición estelar del Estado como responsable *único* de lo público, potenciándose la Sociedad Civil, en el sentido de reconocer que existen otros agentes, individuales e institucionales, que también deben hacerse cargo de los bienes comunes. Esto es lo que significa este nuevo protagonismo de la Sociedad Civil: el aumento de poder y de responsabilidad de los actores mismos que la componen (García-Marzá, 2004). En este nuevo escenario, “la justicia ya no es algo que sólo pueda realizarse a través de la ley” (Offe, C. 1992), sino a través de una nueva distribución del poder entre los distintos agentes a los que se atribuye capacidades para el acuerdo y el compromiso y adquiriendo, de esa manera, una creciente importancia funcional para la solución de problemas sociales.

## 2.5. Rasgos Básicos de las Organizaciones del Tercer Sector

Para hacer una definición más operativa del Tercer Sector o del Sector No Lucrativo recogemos cinco rasgos básicos propuestos por el equipo de investigación de John Hopkins de Baltimore, citados en Rodríguez Cabrero, G., (1996) y que son:

- 1. Organización formal:** lo que implica la existencia de una realidad institucionalizada, con estructuración interna, estabilidad relativa de objetivos formales y distinción neta entre socios y no socios. La mayor parte adoptan una fórmula jurídica específica para regular dichas organizaciones, por ejemplo, Asociaciones y Fundaciones.
- 2. Ser privada,** eso es, separada institucionalmente del Gobierno (Nacional, Autonómico y Local). Este criterio implica que la organización no ha de formar parte del sector público, ni ha de estar controlada por éste.
- 3. Ausencia de ánimo de lucro,** lo que significa que no se debe repartir beneficios entre los propietarios, administradores o directivos. Ello implica que su fin principal no es generar beneficios, sino generar la máxima utilidad social de sus recursos, por tanto, no pueden estar guiadas por criterios comerciales. Esto no quiere decir que las organizaciones del Sector no Lucrativo no pueden obtener beneficios, pero si los obtienen, éstos deben ser reinvertidos en función de la Misión de la organización.
- 4. Gobernadas autónomamente,** es decir tienen que disponer de sus propios órganos de gobierno y no estar controladas por entidades exteriores y disfrutar de la capacidad de autocontrol institucional de sus propias actividades. Este criterio implica que las organizaciones han de tener sus propios mecanismos de autogobierno y han de gozar de un grado significativo de autonomía.
- 5. Con un marcado grado de participación voluntaria,** lo que quiere decir, por una parte, que la participación o no de sus miembros ha de depender de la libre voluntad de los mismos y no de imposiciones externas, y, por otra, que hay un grado significativo de participación de voluntarios, esto es, de personas que aportan tiempo no remunerado, en sus actividades.

Acotto, L. (2003) añade a los rasgos anteriores otra característica definitoria interesante de resaltar: Sus fines y objetivos son legítimos y tienen como principal objeto el bien común. Según esta autora, con estos rasgos comunes existen diferentes clasificaciones que se aplican al Tercer Sector que desarrolla trabajo y actividades consideradas de Acción Social:

Grado de representatividad o de número de organizaciones que nuclea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De primer grado</li> <li>• De segundo grado (nuclea a las de 1º grado), por ejemplo Federaciones</li> <li>• De tercer grado (nuclea a las de 2º grado), por ejemplo, Confederaciones</li> </ul>
Destinatarios de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las que trabajan para sus propios miembros (de base)</li> <li>• Las que trabajan para otros (de apoyo)</li> <li>• Las donantes (financian proyectos a otras organizaciones)</li> <li>• Mixtas (cubren más de una modalidad)</li> </ul>
Metodología de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De asesoramiento</li> <li>• De asistencia directa</li> <li>• De promoción y desarrollo</li> <li>• De asistencia técnica</li> <li>• De investigación</li> <li>• De asistencia financiera</li> <li>• De capacitación</li> <li>• De reivindicación</li> <li>• De autoayuda</li> <li>• Mixtas</li> </ul>
Personal que desarrolla sus acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De voluntarios</li> <li>• De profesionales</li> <li>• Mixtas</li> </ul>
Alcance territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local</li> <li>• Provincial</li> <li>• Regional</li> <li>• Nacional</li> <li>• Internacional</li> </ul>
Régimen legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociaciones</li> <li>• Fundaciones</li> <li>• Cooperativas</li> <li>• Mutuas</li> <li>• Gremios</li> <li>• Consejos y Colegios profesionales</li> <li>• Obras sociales</li> <li>• Sindicatos</li> </ul>



Si hay algo que caracteriza a toda esta masa heterogénea de organizaciones es su diversidad y, de ahí, la dificultad en constituirse en un actor social consolidado y uniforme, válido como sector de cambio social de manera unívoca y consensuada.

### 3. Características de las ONG de acción social

Dentro de las Organizaciones del Tercer Sector se encuentran las ONG de acción social, las cuales tienen algunas características generales:

- a) Están situadas en un **entorno complejo** constituido, entre otros factores, por una **relación contradictoria con la Administración** (financiadora y competidora a la vez), por la **eclosión de nuevas organizaciones** de muy diverso tipo en el sector de la intervención sobre la exclusión (empresas privadas, muy especializadas, escindidas...), por el **desarrollo de nuevas y diversas demandas y necesidades de los diferentes colectivos**, por **restricciones en la financiación**, coexistiendo con nuevas fuentes de financiación en precario... **Este entorno condiciona a las organizaciones que, para ser eficaces en la práctica, deben ser muy flexibles y capaces de efectuar adaptaciones rápidas, así como de establecer relaciones continuas con otras organizaciones que inciden en el sector.**
- b) Disponen de una **tecnología imperfecta e incertidumbre** sobre las consecuencias de introducción de nuevas tecnologías, coexistiendo prácticas muy avanzadas y sistemas de evaluación perfeccionados con prácticas basadas en el paternalismo y en la ausencia de planteamientos metodológicos. **En la práctica esta característica se traduce en la necesidad de investigar permanentemente, de incorporar nuevos conceptos y metodologías y evaluar resultados.**
- c) Su proceso de producción consiste, mayoritariamente, en la prestación de servicios, lo cual tiene diferencias con la elaboración de productos. **En la prestación de un servicio, la producción y la entrega del servicio se realizan simultáneamente**, por lo tanto, al contrario que en la elaboración de productos, **no es posible el almacenamiento** de lo que se entrega al cliente. **El servicio se entrega y se consume en el mismo acto**, cada servicio debe ser producido en el momento necesario y a la medida del cliente. Por estas razones, la comprobación o el control de calidad son sensiblemente diferentes a las que

se utilizan en los procesos de elaboración de productos tangibles. Es posible establecer mecanismos que favorezcan un resultado de calidad, pero esencialmente **la calidad será inherente al impacto del servicio y a la percepción del mismo que tenga la persona cliente/usuario/beneficiaria, sobre su contribución a la mejora de la calidad y dignidad de su vida. Por ello es muy relevante cualificación del profesional que presta el servicio, de su capacidad de operar de forma autónoma y en sintonía con la Misión, para atender al cliente donde convenga en función de sus expectativas necesidades previamente identificadas.**

d) **Diversidad de clientes y de servicios** que es necesario poner en funcionamiento y mantener, tanto por los tipos de apoyo (en intensidad y duración) que necesitan los diferentes clientes como por las repercusiones y necesidades de adaptación de la organización a la evolución y crisis vitales de los clientes y a la evolución del entorno. Se necesita que las organizaciones sean, a la vez, especializadas y versátiles, que dispongan de distintos tipos de servicios o mantengan sistemas eficaces de colaboración y concertación con otras organizaciones.

e) En resumen, las ONG son sistemas abiertos y complejos en los que:

- **Hay apertura hacia el medio externo**
- **Hay influencia que se recibe del medio**
- **Hay transacciones con el medio**
- **Hay dependencia del medio**
- **Hay interdependencia e interacción**
- **Hay causalidad múltiple**
- **Existen contingencias y cierto grado de indeterminación**

Estas características llevan a la conclusión que no sirven ya los planteamientos y la metodología que orientaban en épocas anteriores los procesos de planificación, organización y dirección de servicios. No es útil trabajar con un modelo burocrático (porque las normas y procedimientos y la exacta definición de funciones debería ser modificado constantemente), ni es útil trabajar con un modelo ingenieril (porque no hay soluciones técnicas para todo, porque no es posible calcular todos los momentos y efectos de las acciones, porque se pierde de vista la implicación comunitaria, que constituye un elemento clave en la acción social.

Se necesita un tipo de organización capaz de implicar en el cumplimiento de la Misión a todas las personas y organizaciones que pueden aportar algo a la calidad de vida de las personas destinatarias de los servicios que se prestan y su entorno, en especial a estas mismas y su entorno más cercano.

En una organización de estas características, en la que todas las energías deben encaminarse a esa meta, son proveedores de servicio tanto los profesionales que trabajan en el seno de la organización como las instituciones y colectivos directa o indirectamente relacionados con la provisión de apoyos. Por ello, tanto en la organización interna como en sus relaciones externas, será imprescindible cuidar en todas sus facetas la relación de interdependencia entre proveedores y clientes.

A continuación se muestra un cuadro de las características y requerimientos del tipo de organización que se requiere para cumplir eficazmente la Misión de la acción social:

Características	Requerimientos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entorno complejo</li> </ul>	Flexibilidad-Capacidad de adaptación-Influencia en el entorno.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnología imperfecta</li> </ul>	Investigación-Verificación-Desarrollo metodológico.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Simultaneidad entrega-consumo</li> </ul>	Confianza-Fiabilidad-Cualificación-Autonomía-Calidad de proceso.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversidad necesidades y clientes</li> </ul>	Versatilidad-Colaboración y concertación con otros servicios.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al cliente</li> </ul>	Sistemas de comunicación y participación de proveedores y clientes.

## 4. Introducción a la Calidad

### 4.1. Ideas básicas sobre el concepto de calidad

La calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que hace que sus aptitudes satisfagan unas necesidades expresadas o implícitas.

La calidad implica una manera nueva de hacer las cosas, una filosofía nueva. Para que esta mentalidad nueva se instale en la organización, debe ser comprendida y asumida por cada una de las personas de la organización.

La formación, además de proporcionar conocimientos técnicos, es un instrumento de comunicación eficaz. La formación es una herramienta indispensable para hacer comprender los motivos del cambio, conocer los medios que se utilizarán y los objetivos que se persiguen.

El respeto al individuo y a sus opiniones son elementos fundamentales para conseguir el máximo rendimiento de las personas. Asimismo, cada uno debe asumir la responsabilidad de su tarea e intentar mejorar en su ámbito. La motivación es la mejor manera de acercar estos dos conceptos, de conseguir la participación y el compromiso de las personas.

#### 4.2. Sistema de calidad

Un sistema es una manera de hacer las cosas, un método de gestión, un camino, no un objetivo en sí mismo. El sistema no se debe sobredimensionar ni infra-dimensionar. Se puede diseñar con la ayuda de expertos o asesores para que sea proporcional y vaya de acuerdo con los objetivos, pero siempre debe ser considerado como herramienta de gestión y mejora propia de la organización y las personas que la conforman.

En el sistema de calidad participa toda la organización, y las responsabilidades son ejercidas por las personas correspondientes, designadas por la dirección.

Cualquier organización que quiera aplicar un sistema de calidad debe estar provista de los siguientes elementos:

- Recursos humanos, en número suficiente, adecuadamente formados y motivados.
- Recursos materiales, en cantidad suficiente para ejercer su función: instrumentos de control adecuados...

#### 4.3. Evolución del concepto Calidad

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de

Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión organizacional íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

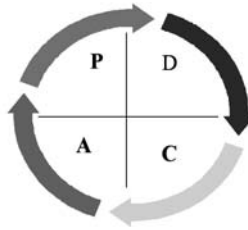
A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer al cliente.</li> <li>• Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho</li> <li>• Crear un producto único.</li> </ul>
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer una gran demanda de bienes.</li> <li>• Obtener beneficios.</li> </ul>
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar costes mediante la Calidad</li> <li>• Satisfacer al cliente</li> <li>• Ser competitivo</li> </ul>
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra</li> </ul>
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer al cliente.</li> <li>• Prevenir errores.</li> <li>• Reducir costes.</li> <li>• Ser competitivo.</li> </ul>
Calidad Total	Teoría de la administración organizacional centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente y del resto de partes interesadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer tanto al cliente externo como interno, así como al resto de partes interesadas.</li> <li>• Ser altamente competitivo, a través de la innovación y orientación hacia fuera.</li> <li>• Mejora Continua y Responsabilidad Social.</li> </ul>

E. Deming, influyente pensador sobre modelos de calidad, desarrolla este concepto de mejora continua basado en cuatro funciones o actividades, que se repiten cíclicamente:

- **Planificar:** (*en inglés Plan*) se deben de fijar las metas u objetivos. Determinar métodos para alcanzar las metas.
- **Hacer:** (*Do*) se proporciona formación y se asegura la ejecución según lo planeado.
- **Verificar, comprobar:** (*Check*) se mide durante y al final de los procesos, detectando los problemas y analizando las causas y efectos.
- **Actuar:** (*Act*) una vez realizado el análisis se toman las acciones correctoras necesarias para evitar la repetición de los errores y problemas y se alimenta el sistema con las lecciones aprendidas.

Con las conclusiones de este análisis se vuelven a planificar las acciones a llevar a cabo, con lo que se inicia de nuevo el ciclo de mejora continua.



## 5. El reto de la calidad en las ONG

¿Pero por qué es necesario que las ONG afronten este nuevo reto de la gestión de la calidad?



Para realizar el cumplimiento de la Misión de las ONG es relevante trabajar sobre la mejora de la eficacia en los resultados e impactos desarrollados por ellas. La lógica del desarrollo de la Misión, es mediante el despliegue de la misma a través de las políticas, estrategias, proyectos y servicios obteniendo los resultados e impactos esperados en las variables de calidad de vida de los usuarios, clientes o beneficiarios, y obteniendo una percepción satisfactoria sobre las expectativas y necesidades que tenían. Por tanto la realización de Misión pasa por la coherencia y eficacia de las intervenciones, y por mejorar los resultados e impactos de las mismas. Para ello es fundamental establecer modelos de mejora continua, orientados a la satisfacción de las partes interesadas, al incremento de la eficacia en los resultados e impactos, a la mejora en la eficiencia en la aplicación de recursos, y al equilibrio entre eficacia en las intervenciones e independencia en la gestión. La gestión de la calidad además ayuda a sistematizar los procesos de trabajo y decisión, estableciendo sistemas de medición, planificación y evaluación, permitiendo reducir la arbitrariedad y facilitando la gestión del conocimiento y la transparencia de la ONG.

Desde la misión, a los resultados



Por otra parte también para el cumplimiento de su Misión, sea cual sea, las ONG necesitan una legitimidad social. Dependiendo del ámbito y el tipo de organización esta legitimidad puede ser más amplia (incluyendo a todos sus grupos de interés en la sociedad) o más limitada, pero como mínimo necesita una legitimidad ante las personas beneficiarias de sus actuaciones, así como ante las personas y entidades que les apoyan con recursos para que

esas actividades sean posibles. Este concepto de legitimidad está íntimamente ligado con la confianza depositada en la organización, confianza en que la organización está siendo eficaz en el cumplimiento de su misión, y en que administra los recursos con eficiencia, responsabilidad y honestidad.



En este sentido, respecto a la coherencia con la Misión y Valores, uno de los factores de generar confianza y legitimidad, esta debe ser transversal a las actuaciones de la organización. Debe evidenciarse una coherencia en las actuaciones y decisiones, desde los valores a los resultados e impactos obtenidos. El mayor activo de que tiene una ONG es su reputación que la legitima. **La reputación** se basa en la coherencia de las actividades, operaciones y decisiones diarias, así como en los impactos, y como son estos percibidos por los beneficiarios y otras partes interesadas.

Otro factor es la **Eficacia en la Gestión**. Esta debe ser orientada a las necesidades y expectativas de las partes interesadas en especial de los beneficiarios, así como orientada a la obtención de resultados y medición de impactos, basada en una Visión, estrategia, políticas, sistemas, procesos e indicadores, haciendo que la toma de decisiones esté basada en análisis de datos, así como orientada a la mejora continua.

Otro de los factores de legitimidad es el ejercicio de **Rendición de Cuentas** a las partes interesadas sobre estrategias, políticas, comportamientos, hechos relevantes y resultados de gestión, operaciones y proyectos, gobernabilidad, participación y financiación de la ONG.



Otros factores que afectan a la legitimación social son los relativos a buscar el equilibrio entre su **independencia** y su **sostenibilidad económica** para poder desarrollar su Misión mediante sus actividades, el buscar el equilibrio entre independencia y sus integración en la realidad y demandas sociales, la vocación de transformación social, también la incorporación en su Visión la prevalencia del interés general o social, incluyendo los intereses de las generaciones futuras, sobre los intereses particulares o individuales.

La implantación de un sistema de gestión de calidad en una ONG permite que la organización pueda gestionar y tomar decisiones sobre datos, así como hacer una comunicación enfocada a la rendición de cuentas, no únicamente desde el punto de vista financiero, sino también sobre los resultados de la gestión. Podrá gestionar, tomar decisiones e informar de una manera sistemática y objetiva, sobre cuáles han sido sus resultados operativos (p.e. número de usuarios/as), de rendimiento (tiempo medio de atención por usuario/a), de satisfacción (grado de cumplimiento de las expectativas de los usuarios/as) o de impacto (mejora real de las condiciones de vida de la persona usuaria). Podrá comparar esos resultados con lo objetivos que se habían propuesto para el periodo, analizar las causas, tomar decisiones, y a la hora de informar explicar las desviaciones, sus causas y las acciones decididas. Y podrá presentar los objetivos que se plantea para el siguiente ejercicio en base al análisis de lo ocurrido en el periodo anterior.

Con este tipo de información la organización está generando confianza, interna al conocer los datos y tendencias relevantes, pudiendo prevenir los riesgos asociados, así como externa, pues permite el escrutinio sobre su gestión en base a información fiable. Un sistema de gestión de calidad genera este tipo de información de forma sistemática y periódica, lo cual tiene una doble utilidad para ser usado como herramienta de gestión interna de la organización y como base para generar información enfocada a la rendición de cuentas.

Ahora bien, cómo encaja en concepto de calidad en la gestión de las ONG, cómo se puede medir la calidad de servicios tan intangibles como la escucha y acogida cálida a personas con problemas. Porque es sencillo entender la calidad de productos industriales, incluso la calidad de servicios comerciales donde se establecen unas condiciones de servicio y una contraprestación económica, pero cómo se traslada eso a la prestación de servicios sociales, tal y como se plantean desde las ONG. Efectivamente el concepto de calidad en el entorno social tiene componentes distintos, principalmente porque lo que se busca a través de la prestación de estos servicios es, en última instancia, la mejora de la calidad de vida de las personas, no simplemente desde

un punto de vista material, sino ateniéndose a factores como la dignidad, el hacerles partícipes de su propio desarrollo, la felicidad, la autonomía, etc. todos ellos conceptos muy intangibles.

Por ello, las ONG asumiendo los conceptos y principios de calidad desarrollados por otros agentes sociales y que han quedado plasmados en distintos estándares y normas, deben incorporar aquellos aspectos que aseguren que los sistemas de calidad implantados, suponen una auténtica mejora en la consecución de su Misión, es decir, en la calidad de vida de sus usuarios/as. De otra forma se corre el riesgo de que la implantación de un sistema de calidad suponga la burocratización de la gestión de la ONG, no sólo no aportando calidad a los servicios que presta a las personas, sino disminuyendo la misma. Es importante que se busque la calidad desde distintos frentes, aunque sean planteamientos diferentes: unos provienen de la empresa ordinaria de toda la vida, de la necesidad de impulsar la calidad con los sistemas de gestión ya establecidos; otros, intentan crear normas un poco más adaptadas al sector social, con las dificultades que estos sistemas presentan. Y en este caso se encuentran las iniciativas de AENOR y “ongconcalidad”.

También es interesante apuntar cómo no sólo se ha producido una importación de aspectos de la cultura empresarial hacia el entorno social, con la asunción de conceptos como la gestión de la calidad, sino que también ha tenido lugar un flujo en sentido contrario, especialmente en cuanto al concepto de la participación. Hoy en día está totalmente asumida la necesidad de canales y espacios de participación y comunicación de las empresas con sus grupos de interés, es lo que se llama el enfoque multistakeholder. Concepto intrínsecamente unido a la cultura asociativa y de ONG, incorporado en los actuales modelos de gestión empresarial.

## **6. Iniciativas de modelos de gestión, de calidad y de transparencia. Plan Estratégico del Tercer Sector en relación con la Calidad en ONG**

### **6.1. Iniciativas de gestión, de calidad y de transparencia**

En este apartado presentamos una breve reseña de algunas iniciativas promovidas desde el Tercer Sector, relacionadas con modelos de gestión, de calidad y de transparencia, nacionales y una internacional, relacionadas tanto con acción social como cooperación al desarrollo y otros ámbitos.

Aquí mostramos solamente un apunte sobre su origen, contenidos y objetivos, pero en la Unidad 4 del curso se exponen en detalle los modelos Norma ONGconCalidad y Norma UNE 165011:2005 “Ética. Sistema de gestión de las ONG” de AENOR (además de otros modelos de calidad de uso común en las empresas y administración pública).

### **ONGCONCALIDAD**

Desde el año 1999 un grupo de ONG han estado impulsando un proyecto muy importante para las ONG de acción social: conseguir un modelo de sistema de gestión de calidad a medida de las actividades y valores propios del sector. Un sistema que responda a la inquietud y compromiso de éstas por alcanzar la excelencia en su gestión para conseguir la máxima satisfacción de las necesidades de los colectivos que son su razón de ser.

Para ello, se ha desarrollado la Norma OngconCalidad y creado una organización, la RED ONG CON CALIDAD (ROCC), para apoyar y desarrollar el sistema mediante los medios y los organismos adecuados. Las organizaciones que constituyeron en 2005 la ROCC junto a otras organizaciones del sector están promoviendo la creación de un Instituto de Certificación de las ONG, en el que se prevé que entre otras actuaciones se pueda certificar esta Norma en un futuro. No obstante en las siguientes unidades del presente curso se describe más en profundidad sobre principios, requisitos y guía de implantación del documento normativo ONGconCalidad.

### **UNE 165011:2005 “ÉTICA. SISTEMA DE GESTIÓN DE LAS ONG”**

Esta Norma, sujeta a los criterios internacionales de Calidad y Normalización de AENOR, tiene un objetivo definir los requisitos de un sistema de gestión ética en las organizaciones sin ánimo de lucro, de derecho privado, con personalidad jurídica propia que con la finalidad de mejorar la sociedad desarrollan programas de interés general en el Bienestar Social y Sostenibilidad: acción social, educación, sanidad, medio ambiente, cooperación para el desarrollo y desarrollo sostenible.

### **NORMAS DEL CTN 158. SERVICIOS SOCIO-ASISTENCIAL.**

En el año 2006 se crea en el seno de AENOR un Comité Técnico de normalización (CTN 158) para la elaboración de normas vinculadas con la gestión de los Servicios Socio Asistenciales. La entrada en vigor de la Ley de Promoción de la Autonomía Personal y Atención

a las Personas en situación de Dependencia, supone una oportunidad para regular de forma homogénea aspectos de los recursos y servicios del sector sociosanitario y para establecer las bases de un sistema de servicios que generen confianza en la sociedad.

El CTN 158 (Servicios para la promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia) se ha estructurado en cinco subcomités con la misión de elaborar normas que faciliten el cumplimiento de la ley y que garanticen la calidad en el servicio, no olvidando en ningún momento que los servicios van dirigidos a la promoción de la autonomía personal, así como a las personas en situación de dependencia. En el 2007 se han elaborado los borradores de las normas UNE para Centros residenciales, Centros de día, Ayuda a Domicilio, Teleasistencia y Otros colectivos con dependencia.

En el CTN158 están representadas las administraciones públicas, tanto locales, autonómicas como central, con competencias en el sector de la dependencia, así como universidades, organizaciones del tercer sector, sindicales y asociaciones empresariales.

### **CARTA DE RESPONSABILIDADES DE LAS ONG INTERNACIONALES**

Once ONG internacionales han firmado la Carta de Responsabilidades de las ONG Internacionales (ONGI) (Ayuda en Acción, Amnistía Internacional, Alianza Mundial por la Participación Civics, Consumidores Internacionales, Oxfam, Save The Children, Survival Internacional, Transparencia Internacional, Terre des Homes y World Ywca), que define valores esenciales y principios operativos para las ONG.

Los objetivos de la Carta es manifestar su compromiso con la excelencia, la transparencia y la responsabilidad, mediante:

1. Identificar y definir principios, políticas y prácticas comunes
2. Incrementar la transparencia y la responsabilidad en el ámbito interno y externo
3. Fomentar la relación con sus partes interesadas
4. Mejorar su rendimiento y eficacia

Representa un código de conducta donde se recogen una serie de compromisos fruto del acuerdo entre ellas, estableciendo el compromiso de las ONG internacionales con

la promoción de los derechos humanos y su contribución al fortalecimiento de los procesos democráticos. Se define también claramente su compromiso por mantener su independencia frente a grupos políticos y económicos. Además plantea como principios de acción el respeto por los derechos universales (tales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos), la búsqueda de efectividad en el trabajo, la no-discriminación y el trato igualitario, la responsabilidad en el trabajo de incidencia y en las posturas que se adopten.

A través de esta Carta las ONG internacionales se comprometen a informar por lo menos una vez al año acerca de su Misión y Valores, sus objetivos y logros, su impacto ambiental, los procesos de toma de decisiones, las principales fuentes de financiamiento, y su desempeño financiero.

Los compromisos se estructuran en principios respecto a:

- Respeto de los principios universales
- Independencia
- Defensa responsable de sus intereses
- Programas eficaces
- No discriminación
- Transparencia
- Rendición de cuentas
- Misión y Valores
- Auditoría
- Exactitud de las informaciones
- Buen Gobierno (entidad de gobierno, procedimientos escritos sobre nombramientos y asamblea general)
- Recaudación ética de fondos (donantes, utilización de donativos, donaciones en especie, agentes, gestión profesional, supervisión financiera, evaluación, críticas públicas, contrapartes, recursos humanos, soborno y corrupción, respeto a la integridad sexual, denuncias)

La Carta de Responsabilidades es el primer paso. Los siguientes pasos implican poner en marcha un sistema sólido para presentar informes y revisar la Carta para una mayor transparencia y responsabilidad de manera que se pueda mejorar y actualizar de acuerdo a la experiencia.

### **CÓDIGO DE CONDUCTA DE LAS ONG DE DESARROLLO**

Las ONGD españolas, aglutinadas en la Coordinadora Estatal de ONGD vieron necesario realizar una reflexión interna para clarificar el papel que debían desempeñar en la cooperación al desarrollo y consensuar algunos principios mínimos de actuación. Dada la multiplicidad de organizaciones que existían e intereses, reflejo del pluralismo de la sociedad, era necesario establecer un marco de autorregulación ético del sector. Fruto de esta reflexión nació el Código de Conducta de las ONG de Desarrollo.

El Código incluye los principios éticos consensuados y asumidos de forma colectiva por las ONGD españolas. Con el mismo se pretende clarificar el concepto, los objetivos y las actuaciones de las ONGD, así como dichos principios éticos que deben regirlas.

La Coordinadora ha arbitrado mecanismos de control y seguimiento del Código creando una Comisión de Seguimiento con responsabilidades al respecto.

### **6.2. Plan Estratégico del Tercer Sector (2003-2005) en relación con la Calidad en ONG**

En noviembre de 2003 se crea el Grupo de Trabajo del Plan Estratégico dentro de una iniciativa del Consejo Estatal de ONG de Acción Social donde se determina la metodología participativa para la elaboración de dicho Plan. Éste fue fruto del consenso y el diálogo, dentro de un ámbito heterogéneo y diverso, formado por múltiples organizaciones y entidades de muy diverso signo y tamaño.

En relación a los principios organizativos de las entidades que integran el Tercer Sector de Acción Social se puede afirmar que son expresión de los valores que las identifican en el conjunto de redes existentes y sirven de base para su actuación. Entre estos principios

encontramos la transparencia basada en la calidad y la ética, siendo éstas, la base de la gestión de las acciones desarrolladas por el Tercer Sector de Acción Social y las entidades que lo forman.

Dentro del Plan podemos encontrar 3 Objetivos Estratégicos que enfatizan sobre determinados aspectos del sector y sobre las organizaciones.

- **El Objetivo Estratégico 1:** Fortalecer la construcción social del Tercer Sector de Acción Social.

Dentro de este Objetivo Estratégico se puede encontrar como uno de los retos a conseguir el apostar por la calidad, transparencia y responsabilidad ético con la elaboración de códigos.

- **El Objetivo Estratégico 2:** Dotar al Tercer Sector de Acción Social de un marco claro de autorregulación del conjunto de la acción y en particular de la prestación de servicio desde las organizaciones.

Dentro de este Objetivo Estratégico, y como reto a conseguir, se encuentra el esfuerzo para reforzar cualitativamente la tendencia a adoptar modelos de gestión empresarial en busca de eficacia y calidad, también desde las entidades pequeñas. Además contiene dos líneas de acción en las que queda reflejada la necesidad de apostar por temas de calidad, estas líneas son:

4.3. Aprobar un Plan de Fomento de la Calidad para el Tercer Sector de Acción Social, con la perspectiva de valorar la buena gestión, que incluya criterios de coherencia con los principios, valores y objetivos de las ONG.

5.5. Garantizar, a través de los sistemas de calidad que se implanten en las ONG, el seguimiento y control de las acciones.

- **El Objetivo Estratégico 3:** Mejorar el consenso sobre los principios esenciales de la cultura organizativa del Tercer Sector de Acción Social.

Finalmente, dentro de este Objetivo Estratégico se encuentran también otras dos líneas de acción donde se apuesta por temas de calidad, éstas son:

- 7.3. Fomentar la incorporación de sistemas de calidad en las organizaciones, sobre todo en las de menor tamaño.
- 7.4. Procurar la implantación de los sistemas de calidad desde los principios de la transparencia y la responsabilidad social. ■



# 2. Condiciones organizativas para la calidad

CURSO



## 1. Introducción

LA CALIDAD en una ONG puede entenderse como un tipo de estrategia que implica un compromiso con la mejora permanente de los procesos de la organización orientada a la satisfacción de las expectativas y necesidades de las partes interesadas de la misma, así como hacia el cumplimiento de la misión, que define su nacimiento y existencia.

En cualquier organización, limitarse a orientar la actividad sólo a los resultados técnicos, a producir servicios o productos con ciertas características, sin tener en cuenta la complejidad de los procesos y el capital humano que las conforma, supondría una merma en la calidad y cantidad de tales resultados. La calidad del proceso, y especial de aquellas variables que lo condicionan es el elemento clave, y directamente relacionado con la calidad del resultado.

Por otra parte, orientar la actividad sólo a los procesos de mejora, no relacionados con la medición de impactos y percepción de las partes interesadas, supondría, sin duda, un incremento y mejora de los resultados técnicos esperados, pero corriendo el riesgo de que se produzca una desvinculación con la finalidad que da sentido a la actividad. Sin una filosofía, misión u horizonte definidos, sin la perspectiva de los valores que orientan la acción, se generarían incoherencias que con toda probabilidad se volverían -como en algún caso ocurre- contra los clientes finales y otras partes interesadas relevantes. Por lo tanto, la calidad de los procesos asociativos garantiza con más posibilidades de éxito el cumplimiento de la misión, y da unidad y coherencia organizativas a todos sus subsistemas de servicio.

Cualquiera de las ONG, en tanto en cuanto son sistemas organizativos, más allá de la actividad que desarrollen, y sea cual sea el colectivo al que dirigen sus esfuerzos, ha de contemplar la inclusión del valor calidad, no solo en sus procesos operativos (productivos y de prestación de servicios), sino también y, especialmente, en todos sus procesos organizativos. La calidad de los procesos organizativos es una condición previa y necesaria, aunque no suficiente, para que se produzca la calidad en los procesos operativos de las ONG.

Una entidad, un centro, un servicio cualquiera del tipo que este sea, deberá orientarse por su misión específica, dirigir su atención a sus clientes, contar con el entorno y, en consecuencia, diseñar su estrategia con relación a su ámbito de actuación, pero nunca de espaldas a la misión y a la estrategia general de la asociación o entidad a la que pertenece. Ade-

más, no hay que olvidar, que la organización, como no podría ser de otra manera, habrá de contar con la evolución de las necesidades de los clientes que se detectan en los servicios y con el propio desarrollo de éstos para hacer la revisión de su estrategia general, esto implica procesos de cambio y de adaptación organizativa que deben ser bien gestionados. Para ello es muy importante desplegar el principio de participación de las partes interesadas mediante su involucración en los distintos procesos de gestión, así como en la definición de objetivos. En especial esto es muy relevante en el caso de los destinatarios o clientes de los servicios sociales que se prestan, estableciendo procesos que les permitan participar como actores de su propio desarrollo.

En definitiva, para implantar un sistema de calidad necesitamos conocer qué es y cómo funciona una organización, así como definir un sistema de gestión adecuado según sus características.

## 2. Qué es una organización

Una organización es un conjunto de recursos, medios y personas que interactúan en torno a una misión común. En una organización -sea del tipo que sea- entran cosas -inputs, insumos o entradas- tales como necesidades, recursos, expectativas, ideas..., que se transforman en su interior en productos y servicios. Esta transformación es realizada por personas que utilizan los recursos técnicos, metodológicos y financieros para obtener resultados intermedios y finales.



En la organización hay elementos tangibles e intangibles. McKinsey, Peters y Waterman dicen que cualquier enfoque inteligente de la organización debe tratar considerar 7 variables (las 7 “s” o el átomo feliz): Shared values (valores compartidos), Strategy (estrategia), Structure (estructura), Systems (sistemas de gestión), Style (estilo de dirección), Staff (personal) y Skills (capacidades y competencias). Son variables “duras” o tangibles la estructura, los sistemas de gestión y la estrategia. Se consideran variables “blandas” o intangibles lo que tiene que ver con valores compartidos, personal, estilo de dirección y capacidades y competencias. Es un enfoque sistémico. Las 7 eses están relacionadas entre sí. Lo que ocurra o cambie en una variable afecta en mayor o menor medida a las demás. La cultura, los valores están en el centro, transmitiendo la idea de que son *la identidad de la organización*, lo que permanece y permite los cambios de adaptación y/o anticipación al entorno.

Una organización puede verse como se ve un “iceberg”: La parte visible, que identificamos con los aspectos “duros”, como la estructura, el organigrama, la línea jerárquica, la normativa, los documentos, las instalaciones, etc., está sustentada en la parte invisible, la parte “blanda”, como por ejemplo, los valores, los sistemas de poder y de influencia, los roles, la comunicación informal, los deseos y expectativas de las personas, los malentendidos, etc.

El paradigma del que venimos identifica la organización por su sistema técnico-administrativo, preocupado solo por la eficiencia y no por la salud del mismo. Sin embargo, la organización es, sobre todo, un sistema humano (según A. de Faria Mello). El pensamiento convencional, sin embargo, lo considera un sistema administrativo, con leyes propias, independientemente de las personas, como sistemas objetivos, racionales, lineales y predecibles. En el pensamiento no convencional, sin embargo, las organizaciones no existen, existe el organizarse o el cómo organizarse de los seres humanos.

En el esquema de A. Faria de Mello, la organización cuenta con un subsistema técnico que se ocupa de proporcionar eficacia a través de productos y servicios, pero cuenta también con el subsistema humano que se ha de ocupar de generar salud organizacional produciendo moral, cohesión y clima positivo. Disminuirá la eficacia si hay poca salud organizativa. Disminuirá la salud si hay escasa eficacia. Ambos subsistemas tienen entre sí una influencia determinante. La dirección debe saber gestionar ambos subsistemas.

Por tanto, la organización ha de verse no desde una perspectiva estática, es decir, como estructura, sino desde un punto de vista dinámico: organización como proceso. En este sentido, un organigrama no es una organización. Cuando se quieren hacer cambios se cambian las casillas de los organigramas; sin embargo, los viejos comportamientos y hábitos y la vieja cultura permanecen.

En términos prácticos estamos siempre organizando y desorganizando para reorganizar en un sistema dinámico. Por eso, no hay organización, sino sólo un continuo organizarse. Y el organizarse es una conducta. En las organizaciones lo único que hay son personas que actúan.

Desde un punto de vista dinámico las organizaciones son sistemas complejos porque son: *heterogéneos*, *sensibles* (cambio en un punto, cambio en todos), *inestables* (hay una enorme velocidad de aceleración en los cambios y es necesario adaptarse). Las organizaciones que sufren de demasiado ordenadas (estereotipia o rigidez) o de demasiado desordenadas (desorden absoluto o entropía) no son efectivas. Es necesario asegurarse de que haya un cierto desorden para que haya un espacio para la creatividad.

## 2.1. Cultura de la organización

La cultura es una de las variables más difíciles de gestionar por su carácter intangible pero que opera de forma determinante en la organización, condicionando el resto de variables:

- Constituye la energía vital colectiva de la organización, en la medida en que es un paradigma compartido
- Orienta la política
- Determina la estrategia
- Influye sobre la percepción de los problemas y las situaciones
- Determina las emociones
- Constituye uno de los canales de expresión de las resistencias a los cambios que se requieren en la organización

Gestionar la organización supone gestionar su cultura, a veces conociéndola y en ocasiones cambiándola. Si una organización no cuenta con ideas rectoras y con valores definidos y explícitos,

tiene el riesgo de ser amorfa o contradictoria. En la medida en que son sistemas abiertos en constante transacción cultural con el medio, requieren un sistema sólido de valores en torno a la solidaridad y cooperación, por ejemplo, que actúa como filtro o defensa respecto a contravalores sociales como el del egoísmo y competitividad que también penetran en nuestras organizaciones. Contar con valores compartidos suministra una gran potencia a la organización.

La cultura está constituida por una serie de *elementos básicos* (según J. M. Peiró):

- La historia o biografía de la organización
- Sus valores compartidos o no compartidos (en una organización pueden convivir varias culturas)
- Sus creencias (como decía Ortega y Gasset: “Las ideas se tienen, en las creencias se está, a veces sin saberlo”)
- Los perfiles de personalidad

Por *elementos poco visibles*:

- Costumbres
- Comportamientos
- Procesos de Gestión
- Normas o estándares de actuación
- Estrategias y tácticas
- Sistemas de dirección
- Anécdotas y leyendas
- Héroes

Por *elementos visibles* que requieren ser interpretados:

- Símbolos
- Ritos y Rituales
- Eventos
- Comunicaciones

Estos tres tipos de elementos van desde los más superficiales hasta los más profundos de la cultura organizacional, como son los valores.

Es contraproducente el definir valores, principios y compromisos explícitos por parte de la Dirección o la organización en su conjunto que sean incoherentes con el comportamiento cotidiano de la organización, en sus operaciones, gestión y toma de decisiones, que al final son los que marcan y definen la cultura de la misma. Esto es especialmente relevante si la Misión, Visión y gestión de una organización se fundamenta sobre unos principios y valores determinantes que le dan sentido. También esta consideración hay que tenerla en cuenta cuando se quiere transformar o modificar la cultura incluyendo valores o principios que hasta entonces no se estaban priorizando o considerando por parte de la organización, como es la implantación de un sistema de gestión basado en la filosofía de la calidad.

## 2.2. La configuración organizacional

En este sentido, podemos hablar de cuatro grandes configuraciones (que solo son “puras” en el esquema teórico, nunca en la realidad):

A.- Si el entorno es estable y el producto o servicio puede ser elaborado con un sistema técnico conocido y observable, pero que requiere dinamismo interno para adaptarse al cliente, puede funcionar bien una organización **artesanal**. El experto o maestro enseña la técnica adecuada. La mejora incorpora elementos nuevos que se aplican individualmente.

B.- Si el entorno es estable, sin grandes modificaciones y el producto o servicio es simple, puede funcionar el sistema **burocrático**. No son necesarios más técnicos o expertos que los que diseñan los procedimientos, los cuales pueden ser aplicados rutinariamente. La aplicación del procedimiento y de la norma no necesitan procesos cambiantes y por tanto no hay dinamismo interno.

C.- Si el entorno plantea problemas y retos y existen sistemas contrastados y fuerte capacidad técnica, es útil una organización **ingenieril** en la que se investigan y analizan datos y se pone en funcionamiento un sistema de trabajo planificado para que no existan fallos. Los procesos internos de la organización están basados en el orden y combaten el desorden.

D.- Si el entorno es muy cambiante, las demandas variadas y la tecnología ambigua o controvertida, sólo es útil un tipo de organizaciones que haga posible **el aprendizaje perma-**

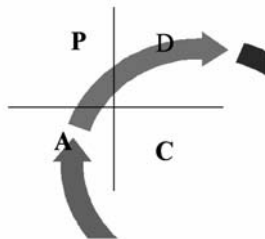
**nente**, el contraste de percepciones y “soluciones técnicas”, la aplicación de las capacidades y habilidades en procesos complejos. Esta organización no está basada en maestros, ni en procedimientos, ni en cálculos o técnicas, sino en equipos capaces de analizar problemas y necesidades, buscar respuestas y decidir cuál o cuáles son las adecuadas.

El esquema sirve, también, para darse cuenta que no existe un tipo de organización que sea “el mejor” en términos absolutos, sino que la mejor organización es aquella que comprende y anticipa bien lo que su entorno necesita y la que conoce, también muy bien, cómo son sus procesos internos para la elaboración de su producto o servicio.

### 2.3. El cambio y la mejora continua

El panorama de entorno complejo, cambiante, incierto e imprevisible y la necesidad de permanente adaptación y de funcionamiento estratégico hacen que las organizaciones deban estar en constante “cualificación”, que deban ser organizaciones que aprenden, inteligentes. La clave del éxito de una organización es su competencia en gestionar el cambio y en desarrollar procesos de mejora continua que la permitan mantenerse como una entidad valorada y fiable para el sistema de clientes.

No es exactamente lo mismo la gestión del cambio que la gestión de la mejora. Ambos procesos responden al mismo flujo de actividades:



Sin embargo, gestionar el cambio significa responder a la pregunta: ¿Por qué estoy haciendo lo que hago? y plantearse hacer cosas distintas de las que se están haciendo porque la reflexión y visión estratégica así lo indican, mientras que la gestión de la mejora responde a la pregunta: ¿Cómo puedo hacer mejor lo que ya hago? bajo el supuesto de tener una misión significativa, una acertada orientación al cliente y un diseño de procesos que con-



ducen al resultado deseado. Hablamos de cambio cuando nos movemos en el nivel más filosófico o cultural de la organización; hablamos de mejora continua cuando estamos en un nivel más operativo. Esta distinción es importante pues uno de los mayores factores de fracaso es invertir energías en procesos de mejora de aquello que no tiene sentido o valor desde la orientación al cliente y al resto de partes interesadas relevantes.

Algunas organizaciones tendrán que iniciar profundos procesos de cambio si quieren comprometerse con su misión, tendrán que generar un gran cambio cultural en torno a los valores que realmente deben orientar su actividad, sobre los valores profesionales y organizacionales, etc. y, como consecuencia, producir grandes cambios metodológicos y técnicos. Mientras este cambio no se produzca, no tiene sentido hablar de procesos de mejora. Otras entidades, sin embargo, habrán recorrido este camino y estarán en condiciones de producir mejoras incrementales en la calidad de sus procesos. Las habrá que tendrán que convivir con ambas situaciones, incluso algunas que deberán desmontar servicios de “alta calidad” pero que ha perdido la vinculación con las necesidades del sistema de clientes. Estas son, quizás, las que tengan mayores dificultades y resistencias para afrontar el cambio.

En cualquier caso, la existencia de una cultura de la evaluación continua o de autoevaluación es la garantía de que la organización, asociación, centro, servicio o profesional se ajusta permanentemente a las necesidades de la persona o a las demandas del entorno y es la base para conocer y comprobar el grado de satisfacción del sistema de clientes. Conscientemente nos queremos referir a la evaluación continua como cultura más que como proceso, procedimiento, mecanismo o instrumento, porque en nuestra actividad la verdadera eficacia en detectar las demandas del cliente y satisfacerlas se producirá si todos los profesionales y actores implicados comprenden y comparten el valor de la autorreflexión y la reflexión del equipo sobre todas las actividades que se realizan para ayudar a la persona (el cliente) a vivir mejor, y por tanto aumentar su dignidad y calidad de vida. Es claro que desarrollar esta cultura implica fomentar un tipo de perfil profesional/personal que incluya la capacidad de indagar, de contrastar la realidad, que posea el valor de afrontar la verdad y dominio personal para encajar el fracaso y el error convirtiéndolos en oportunidades de mejora.

Crear y alimentar la cultura de la evaluación continua ayudará notablemente a la implantación de procesos y procedimientos eficaces de evaluación y a la elección de instrumentos adecuados que aportarán valiosa información para continuar el ciclo de la mejora.

### 3. Orientación de la organización

A continuación se presenta una explicación sobre cada uno de los conceptos que conforman el marco estratégico, así como sobre su importancia para la organización.



#### 3.1. Misión

Una organización tiene sentido si tiene una misión; a su vez, existe una misión si existe en el entorno una necesidad, una demanda, una realidad, una exigencia... que la organización se compromete a satisfacer. Por tanto, la organización se va configurando en función de dos dimensiones básicas: el dinamismo existente en el entorno con relación a dichas necesidades, demandas, etc. y su dinamismo interno como organización.

La misión describe el propósito genérico de la organización. Su fin social y su razón de ser. Es el punto de referencia de todas las acciones llevadas a cabo. Es aquello que define el núcleo de la actividad; lo que es – y lo que no es - el objeto de la organización. Ayuda a la organización a centrarse en su actividad, ya que expresa el *por qué* y *para qué* de su acción cotidiana y la legitima por la necesidad que satisface. En realidad, expresa el compromiso de la organización con su entorno.

Conviene definirla muy precisa y claramente. En el ámbito de los servicios sociales, la precisión es más importante a fin de evitar alejamientos del núcleo y sentido de la actividad propia. La formulación que se decida determinará una intencionalidad en la acción, una precisa percepción del cliente – usuario y un compromiso ético. Debe tener una intencionalidad de largo plazo, aunque es revisable por cambios de contexto o necesidades de los usuarios.

Una buena formulación debe incluir:

**QUÉ HACEMOS**  
**PARA QUIÉN LO HACEMOS**  
**PARA QUÉ CON QUÉ PROPÓSITO LO HACEMOS**

La misión tiene una importancia central en la organización, ya que en un futuro, se acudirán a ella como referencia para:

- Definir los objetivos estratégicos y campos de actuación.
- Identificar a los beneficiarios de sus actuaciones.
- Gestionar conflictos relacionados con la independencia y la financiación de la ONG.
- Para el análisis de la idoneidad de alianzas estratégicas con otras organizaciones.
- Comunicación de lo que es la organización hacia las partes interesadas.
- Servirá para interpretar y definir criterios sobre las posibles tensiones o puntos de fricción entre variables de la gestión.

Un texto del “El Principito” de Saint Exupèry nos puede ayudar a comprenderlo poéticamente:

*“Sois bellas, pero estáis vacías –continuó-. No se puede morir por vosotras. Sin duda que un transeúnte común creará que mi rosa se os parece. Pero ella sola es más importante que todas vosotras, puesto que es ella la rosa que he regado. Puesto que es ella la rosa que puse bajo un globo. Puesto que es ella la rosa que abrigué con un biombo. Puesto que es ella la rosa cuyas orugas maté. Puesto que es ella la rosa a la que escuché quejarse, o alabarse, o aún, algunas veces, callarse. Porque ella es mi rosa.”*

### 3.2. Visión

Una VISIÓN COMPARTIDA DE FUTURO es tan importante como la misión. La VISIÓN bien formulada y compartida, sitúa a los miembros de una organización entre la realidad (bien identificada) y la organización que queremos (bien formulada) y produce una tensión, una tensión creativa (Senge). Describe cómo desea ser la organización en el futuro. Significa construir una imagen de la organización que sirva de guía para modelar de forma coherente, la estrategia y la toma de decisiones.

La visión debe:

- Reflejar un conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas de la organización en el largo plazo.
- Ser una imagen guía del éxito de la organización.
- Estar alineada con la Misión.
- Ser consistente con los valores y cultura de la organización.
- Ser un desafío, lo suficientemente ambicioso y atractivo como para motivar al personal de la organización en su trabajo diario, pero también realista.
- Debe ser fácilmente comprensible y compartida.

La visión es importante para una organización porque sirve para:

- Proyectar la Misión en un contexto temporal, físico, organizativo, de gestión y operativo.
- Establecer objetivos de corto y medio plazo, que aseguren la consecución de la visión, como concepto de largo plazo.
- Definir la estructura organizativa que asegure el cumplimiento de la misma, así como de la misión.
- Comunicación de lo que quiere ser la organización hacia las partes interesadas.

### 3.3. Valores

Los valores describen un compromiso con un determinado comportamiento de la organización y de las personas de la organización que determinan sus decisiones y todas sus relaciones. Son convicciones muy profundas de que determinados modos de conducta, acciones o

finalidades son preferibles a sus contrarios. Son el fundamento último de los comportamientos humanos. Crean identidad y marca cultural en los grupos y las organizaciones. Expresan lo que consideramos valioso, estimable y digno de ser honrado. Se convierten en elecciones estratégicas con respecto a lo que es adecuado para conseguir nuestros fines. Proviene de supuestos básicos, principios o creencias sobre la naturaleza humana y su comportamiento.

Las organizaciones sociales logran mejores resultados cuando sus integrantes (voluntarios, asalariados, socios) comparten valores acerca del estilo de trabajo. La diferencia con otro tipo de organizaciones, que también tienen valores es que aquí deben ser tratados con mayor respeto y cuidado porque se asume que las ONG son organizaciones “dirigidas por valores”, y esto es parte fundamental de la alta legitimidad social de la que disfrutan. Por ello los valores son el hecho diferencial que les aporta valor, frente a otros actores de la sociedad, pero también un valor más frágil, que sustenta la reputación de cualquier organización.

Según esto, se distinguen varios tipos de valores (según Salvador García):

#### Según su carácter final o instrumental

- **Finales:** Tienen carácter de elecciones existenciales, ¿Qué es lo más importante en la vida? ¿Qué deseo para el mundo?
- **Instrumentales:** Son medios valiosos para alcanzar los valores finales.

#### Según el tipo de acción que orientan

- **Relacionales o éticos:** Regulan las relaciones con las demás personas
- **Prácticos:** Orientan nuestra relación con el trabajo, con las tareas
- **Filosóficos:** Regulan y orientan la relación con la vida, con lo nuevo

La organización debe encontrar su equilibrio propio entre estas tres clases de valores.

Los valores son importantes para una organización porque sirven para:

- Transmitir a empleados y voluntarios, los principios sobre los que se basa la actuación de la organización y que, asimismo, deben guiar su trabajo.
- Transmitir externamente cuál es la esencia de la cultura de la organización, así como su compromiso de comportamiento.

De los valores nacerán además las **Buenas Prácticas** en el ejercicio de la profesión y de la autoridad, que desarrollarán la excelencia de funcionamiento interno. Responder a la pregunta: “¿En que se nota, en concreto, que practicamos nuestros valores cuando actuamos profesionalmente?”, abre paso a un proceso de reflexión y debate compartido que definirá ese manual de buenas practicas preconizadas y compartidas.

## 4. Planificando el futuro: Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso que pretende alcanzar un futuro deseable, que está orientado a la acción. Un plan estratégico se mueve entre dos coordenadas, el espacio –interno y externo- y el tiempo –el presente y futuro. Es un proceso impulsado por la Dirección de la ONG pero en el que debe participar toda la organización, con el doble objetivo de su enriquecimiento con todas las visiones de las personas, y para asegurar su aceptación y compromiso, una vez aprobado. El plan estratégico se convierte así en un documento que define y enmarca las principales líneas de actuación de los años posteriores.

Como ejemplo, exponemos diferentes posibilidades que una ONG de Desarrollo tiene para abordar el objetivo central de contribuir al desarrollo sostenible de los pueblos del Sur, según sean las estrategias definidas por su planificación estratégica. Puede optar por actuar directamente en el Sur, realizando sus proyectos, o brindar apoyo financiero o técnico a otras organizaciones más experimentadas; puede concentrar sus esfuerzos en un colectivo delimitado a priori, como los niños o las mujeres, o puede intentar llegar a toda la sociedad; puede concentrar sus actuaciones en un único país o actuar en distintos países; puede especializarse en proyectos concretos, como el desarrollo agrícola o la actuación en barrios marginales de las grandes ciudades, o puede diversificar sus actuaciones. Cualquier organización, en definitiva, se enfrenta a muchas opciones posibles, a cursos de acción alternativos que deberá analizar y valorar, teniendo en cuenta sus capacidades.

El proceso de planificación estratégica en las organizaciones (sean ONG, empresas, administraciones públicas u otras) nace del liderazgo y compromiso de la dirección y se convierte en una herramienta esencial para definir el futuro. Es una metodología que sirve para buscar orientación organizativa. Permite que una organización recapacite sobre sus circunstancias internas y de la evolución del entorno que le rodea y así pueda elegir los cami-

nos por los que transitar a medio y largo plazo para tener más garantías de éxito en el cumplimiento de su razón de ser, de su misión. Es un ejercicio periódico, que asegura el camino hacia la visión, y del cumplimiento de la misión.

El proceso nace con un diagnóstico de la situación actual que representa el punto de partida del análisis. Para decidir hacia dónde se quiere ir, es imprescindible tener claro dónde se está. Por eso, la elaboración de un diagnóstico organizacional de forma sistematizada es una condición necesaria para una buena planificación.



#### 4.1. Diagnóstico

El diagnóstico, además de darnos orientaciones para cambiar o mejorar, nos ofrece, si es participativo, la posibilidad de ir “creando mentalmente”, una nueva organización. Nos ayuda a “ver” lo que nos gustaría ser, a reforzar o cambiar tener la “visión” de futuro.

El diagnóstico debe cubrir un análisis de diferentes “parcelas” de la organización, que incluya aspectos internos y externos. Entre los más importantes se encuentran:

- Análisis de coherencia entre la Misión, Visión y Valores y su despliegue.
- Análisis de partes Interesadas, expectativas y nivel de cobertura de las mismas.

- Análisis de las áreas de intervención de la ONG (proyectos y otras actividades de incidencia o sensibilización), concretado en un análisis de productos y servicios que provee la ONG, así como el nivel de necesidad y satisfacción ante los mismos.
- Análisis de la organización y de sus recursos humanos para valorar las capacidades de dar cumplimiento a la misión y a los objetivos estratégicos.
- Análisis del marco normativo que afecta a la organización.
- Análisis de origen y destino de recursos.
- Análisis de procesos (procesos clave y de apoyo).

Existen diferentes herramientas y metodologías para fundamentar un diagnóstico de este tipo. Entre las más usuales se encuentran:

- Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Debilidades y Fortalezas implican un análisis con perspectiva interna de la organización, mientras que Amenazas y Oportunidades implican analizar el entorno en el que actúa la ONG.
- Análisis causa efecto y análisis de problemas.
- Matriz y diagramas de clasificación de partes interesadas, definición y priorización de expectativas.
- *Brainstorming* o tormenta de ideas (usado también en la fase de planificación).

El diagnóstico ha servido para sacar conclusiones sobre la situación actual, sobre el entorno, sobre las carencias y potencialidades de la organización, que servirán para definir los objetivos estratégicos. El producto final es un informe de diagnóstico que incluye todas las conclusiones extraídas del trabajo realizado.

## 4.2. Elaboración del Plan Estratégico

El resultado del diagnóstico realizado es el punto de partida para la elaboración del Plan Estratégico de la entidad.

No existe un único modelo de planificación estratégica, ni unos resultados homogéneos, sino que es un proceso que debe ser propio y característico de cada organización. Son los responsables y el resto de personas que la integran las que idean, estructuran y dirigen los



procesos de diagnóstico/ planificación estratégica para responder a preguntas básicas, como:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Cómo lo estamos haciendo?
- ¿Hacia dónde está cambiando nuestro entorno y las necesidades de nuestras partes interesadas?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Para qué estamos aquí?
- ¿Adónde queremos llegar?
- ¿Qué tenemos que hacer para conseguirlo?

Gestionar hoy es responder a expectativas cada vez más exigentes de mercado, clientes o usuarios y otras partes interesadas; es propiciar el desarrollo de los profesionales a través de sistemas de participación motivadores; buscar la eficiencia definiendo y gobernando procesos de alto valor añadido, suprimiendo aquellos que sólo agregan costes a la cadena de valor. Para gestionar hoy, es necesaria la planificación estratégica.

**El resultado material del proceso de planificación estratégica es el Plan Estratégico, que debe tener los siguientes contenidos:**

- **Revisión de coherencia, o formulación en caso de no estar definidas, de la Misión, Visión y Valores.** Tras realizar la revisión se puede llegar a la conclusión de que sean necesarias modificaciones derivadas de los cambios de entorno, por lo que es necesario adaptar nuestro ideario a la actualidad.
- **Objetivos estratégicos** del Plan que identifican los grandes hitos a alcanzar en el periodo propuesto. Dichos objetivos se deben desplegar en:
  - Objetivos específicos.
  - Líneas de acción.
- Identificación de **procesos clave** para llevar a cabo la estrategia, ya que solamente a través de un desempeño excelente en dichos procesos clave, la organización será capaz de alcanzar la excelencia.

- Diseño futuro de la **organización** para llevar a cabo la estrategia. Será necesario asegurar que la estructura organizativa, de departamentos, recursos humanos y de interacción entre los mismos, posibilitan el cumplimiento de la Misión y los Objetivos estratégicos.
- Definición de **recursos** necesarios para desarrollar las estrategias para alcanzar los objetivos. El Plan debe contemplar objetivos y estrategias de movilización de recursos para ser destinados al cumplimiento de la Misión.
- Sistemática de **seguimiento** de la implantación del Plan, a través de **definición de indicadores** y responsables de dicho seguimiento. Sin un adecuado seguimiento del Plan, de nada nos sirve una buena Planificación. Las responsabilidades de implantación y seguimiento deben estar adecuadamente asignadas para asegurar que el mismo pueda ser llevado a cabo.

Habitualmente, el Plan Estratégico de una ONG tiene un horizonte temporal de cinco años vista. Existen planes estratégicos a tres años y a diez años vista, pero un entorno de cinco años resulta razonable teniendo en cuenta el dinamismo actual del entorno en el que operan las ONG. **El Plan Estratégico se despliega a su vez en Planes Operativos Anuales, a realizar anualmente y que incluyen sus propios objetivos del año.** El seguimiento de los Planes Operativos y de sus objetivos, será la base para ir valorando el nivel de cumplimiento del Plan Estratégico.

En relación a la estructura organizativa y de Recursos Humanos de la ONG, no debe ser la estructura la que determine la estrategia, sino que debe ser la estrategia la que determine la estructura. La estructura organizativa es instrumental, la estrategia es esencial. Si es la estructura la que, por las razones que sea, determina la estrategia, la razón de ser de la organización pasa a ser la propia estructura organizativa y no el cumplimiento de la misión, lo cual no deja de ser una perversión del sistema.

La planificación estratégica es una herramienta de uso común y completamente aceptada por todo tipo de organizaciones de diferentes sectores de actividad. Cualquier vía que se escoja hoy para una adecuada gestión de la calidad nos lo va demandar en primer término; sea ésta la más elemental de la certificación ISO o una más global y orientada a la exce-

lencia como la EFQM (European Foundation for Quality Management) o cualquier otra más a la medida de las ONG.

El proceso de planificación estratégica es algo extremadamente serio e importante ya que la organización se juega en ello su futuro. Hacer planificación estratégica supone abordar un cambio que no tiene marcha atrás, por eso se tiene que realizar con toda la seriedad y con todas las condiciones de participación, liderazgo implicado, rigor, respeto, transparencia, ausencia de “agendas ocultas”, etc.

Este curso presenta un juego de aproximación a la planificación estratégica. A la hora de la verdad, cada organización deberá abordar su planificación con toda seriedad y prioridad y, si es posible, será mejor que busque algún apoyo y asesoramiento, porque son procesos que generan muchas expectativas que también hay que gestionar. Si se hace bien es una herramienta muy valiosa para el cambio.

## 5. Factor Humano

### 5.1. Definición de Liderazgo

“Liderazgo es influencia” J. Maxwell

Liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores, *“el que piensa que dirige y no tiene a nadie siguiéndole, sólo está dando un paseo”*.

En la sociedad actual, las organizaciones demandan una nueva generación de directivos. Más que títulos, las organizaciones buscan personas capaces de cambiar el “status quo” de su propia organización; un líder que proponga constantemente cómo mejorar los procesos, que comparta una visión, que levante los ánimos y los canalice positivamente y que esté preocupado por capacitar a otros para la acción enseñándoles a desarrollar sus propias habilidades, para que mediante su independencia se consiga la interdependencia de los elementos de la organización.

Tal y como menciona James C. Hunter, en su libro “La Paradoja”, entiende liderar como “el arte de influir en la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de obje-

tivos en pro del bien común”. En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual un individuo ejerce de manera sistemática mas influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales.

## 5.2. ¿Es posible la calidad sin liderazgo?

NO. La Calidad exige liderazgo. En primer lugar de la Dirección, de los dirigentes y directivos, quienes han de apoyar “convencidos” la aventura en la que se meten al implantar un sistema de calidad. Deben “demostrar” su liderazgo, formándose en el tema, formando a sus trabajadores, dedicando tiempo y espacio para que ellos y quienes han de trabajar con, por y para la calidad (toda la organización), dispongan de espacios, tiempo, recursos, formación, tiempo individual y grupal para ello. En segundo lugar, deben liderar el proceso los líderes informales, aquellos que no son “jefes” pero que arrastran y motivan a sus compañeros, así como los representantes laborales, quienes tienen que convencerse y convencer de que con la calidad mejoramos todos. En tercer lugar tienen que liderar todas las personas de la organización, todos aquellos que sean propietarios o agentes de cualquiera de los miles de procesos que se llevan a cabo en una organización. En cuarto lugar, en el caso de las ONG que dependen de convenios o subvenciones, han de procurar y garantizar que sus financiadores apoyen e inviertan en la calidad.

Si no se da el apoyo, la involucración y el liderazgo de la mayor parte de los agentes de la organización, si no se apuesta por el cambio, especialmente por parte de la dirección: la calidad puede generar falsas expectativas y, lo que es peor, frustración.

## 5.3. ¿Qué tipo de liderazgo?

Niveles de Liderazgo (según John C. Maxwell)

### 1. Posición / Derechos

Nivel mas básico, proviene de un título. La gente le sigue porque tiene que hacerlo. Diferencia entre ser jefe y ser líder. Características de este tipo de liderazgo:

- La seguridad se basa en el título no en el talento.
- Este nivel se obtiene frecuentemente por nombramiento.

- Las personas no seguirán a un líder posicional más allá de su nombramiento
- Tienen más dificultades para trabajar con voluntarios y gente joven

## **2. Permiso / Relaciones**

La gente le sigue porque quiere. Trabajan para este líder cuando no están obligados a hacerlo. La gente no le importa sólo cuánto sabe, sino cuánto le importa a usted la gente. Este nivel hace que el trabajo sea placentero. En este nivel, el tiempo, la energía y el enfoque se centran en las necesidades y deseos de los individuos.

## **3. Producción / Resultados**

La gente sigue al líder por lo que ha hecho por la organización. En este punto el éxito es entendido por la mayoría de las personas. Las personas se reúnen para lograr un propósito que sienten como suyo. Les gusta el líder y lo que hace. Los problemas se solucionan con poco esfuerzo por el ímpetu en el que se vive.

## **4. Humano / Reproducción**

La gente le sigue por lo que el líder ha hecho por ellos. De este punto se desprende el crecimiento a largo plazo. Su compromiso de formar líderes asegura el progreso continuo de la organización y de las personas.

## **5. Personalidad / Respeto**

La gente le sigue por todo lo que el líder es y lo que representa. Este escalón está reservado para aquellos que han pasado años ayudando a crecer a las personas y a las organizaciones.

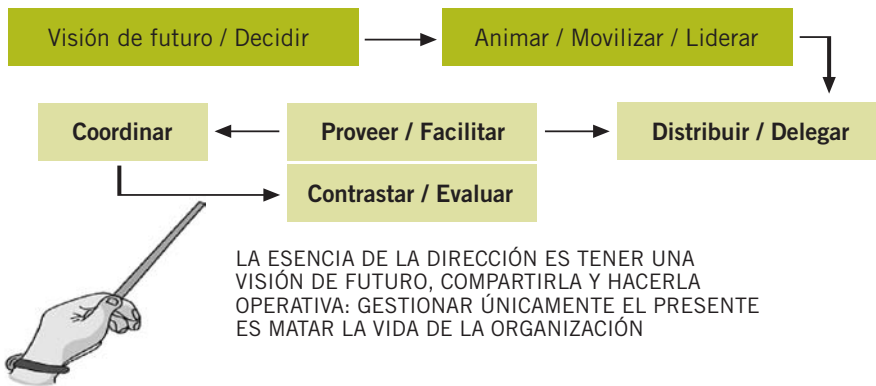
El LIDERAZGO que requieren las organizaciones del Tercer Sector es la actitud y habilidad de compartir la visión considerando sujetos activos a los profesionales, clientes y otras partes interesadas (y no simplemente recursos o medios) y de potenciar las capacidades hacia el cumplimiento de la misión o las metas conocidas y deseadas.

El liderazgo de equipos y de proyectos es aquel tipo de liderazgo que consigue dotar de sentido y dirección (orientación) a cada una de las fases de los procesos de trabajo y a cada una de las tareas, de forma que cada persona tenga clara la importancia de su aportación a los resultados, así como la interrelación de su función y tarea con las del resto de perso-

nas, aportando y añadiendo valor a los equipos de trabajo y logrando que el protagonismo sea asumido por éstos más que por las personas.

**DIRIGIR:** Es el proceso que consiste en llevar a la organización a avanzar hacia la visión de futuro y cumplir la misión, asegurando que todas las partes actúen integrada y coordinadamente, optimizando las capacidades y recursos.

El flujo de actividades en el proceso de dirección es:



#### IDEAS CLAVE SOBRE LA DIRECCIÓN DESDE EL LIDERAZGO

- La dirección no es patrimonio del director ni del equipo directivo. Cada nivel debe llegar a autodirigirse o autogestionar su tarea y su entorno de trabajo.
- El tipo de organización que necesitamos (flexible, fiable, versátil, etc.) precisa un enfoque de dirección no tradicional. La asunción de responsabilidades, la participación, la implicación deben ser conscientemente buscadas y promovidas.
- Es necesario entrenarse en “ver” escenarios de futuro y trabajar por una visión de futuro compartida.
- La delegación de decisiones en equipos y la incorporación de líderes de equipos a tareas directivas es imprescindible.
- Saber qué necesitan los equipos y conocer las necesidades del entorno es fundamental en el proceso de dirección. Significa un cambio de paradigma: de la función de mando a la función de servicio, es decir, a la función de facilitar el cumplimiento de la tarea -misión- a proveedores y clientes internos.

- Dirigir es, también, conectar con el entorno: ver oportunidades, buscar alianzas, proponer sistemas de colaboración.

#### 5.4. El rol del líder en la implantación de sistemas de calidad

El líder de una organización orientada a la calidad tiene, antes que nada, que gestionar y dirigir un sistema abierto. Es el propietario del proceso de dirección, quien tiene que velar porque toda la organización defina su cultura, su misión, visión y valores. Es quien tiene que garantizar que la organización se dote de la planificación, la estructura y la estrategia adecuadas para ello. Todo ello garantizando que se gestione adecuadamente el entorno complejo y abierto en que se halla; y velando por el cliente interno y externo, así como por las expectativas y necesidades de otras partes interesadas y sin dejar pasar por alto los intangibles de la organización. Además es quién tiene la responsabilidad de garantizar que se evalúe todo lo anterior.

Los líderes de la organización son los que pueden establecer las directrices a seguir, con el fin de vincular a todas las personas que forman el equipo en la consecución de los objetivos del mismo. La Dirección debe ejercer un liderazgo creando una cultura para la calidad: definiendo la política e identificando los objetivos, proveyendo una infraestructura que permita obtener los objetivos, definiendo una estructura organizativa, tomando decisiones sobre hechos y datos, involucrando a todas las personas de la organización en la consecución y mejora de los procesos.

#### 5.5. Trabajo en equipo

Tal y como se ha indicado anteriormente la calidad es responsabilidad de todas las personas de la organización, ya que hemos pasado de un sistema jerárquico/funcional a un sistema de procesos, donde la actividad se hace horizontal. Para ello, son importantes los Equipos Ad-hoc.

Son muchos los beneficios del trabajo en equipo en cualquier proceso de mejora de calidad. En el equipo, cada uno de los componentes aporta distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas que abordan diariamente.

Una única persona intentando eliminar un problema o un defecto raras veces conseguirá dominar un proceso de trabajo completo. Los beneficios más significativos en calidad, normalmente, los logran los equipos multidisciplinares: grupos de individuos que unen su talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso que comparten. Los equipos de mejora consiguen resultados duraderos porque pueden abordar aspectos mayores que una persona sola, pueden comprender completamente el proceso, tienen acceso inmediato a los conocimientos y habilidades técnicas de todos los miembros del equipo y finalmente pueden confiar en el apoyo mutuo y en la cooperación que surge entre los componentes del grupo.

Un equipo es un conjunto de personas comprometidas con un propósito común y del que todos se sienten responsables. Dado que los componentes del equipo representan a varias funciones y departamentos, se obtiene una profunda comprensión del problema, permitiendo a la organización resolver los problemas que afectan a varios departamentos y funciones. Para mejorar la eficacia del trabajo en equipo es necesario dominar una serie de habilidades:

- Toma de decisiones, mediante tres pasos: Inputs (recogida y presentación de información relevante), Proceso del equipo (lograr una comprensión común de los hechos y un acuerdo sobre las opiniones e ideas de los componentes del equipo mediante técnicas de comunicación eficaces) y Resultados (donde se decide sobre las acciones apropiadas).
- Recogida y transmisión de información. La comunicación efectiva en cuanto a cómo se recoge la información es esencial en el proceso, desarrollando técnicas como la capacidad de escucha o la capacidad de preguntar.
- Celebración de reuniones, las cuales proporcionan la base comunicativa del equipo y que hay que establecer, planificar, dirigir, evaluar y preparar.
- Relaciones interpersonales. Las distintas personalidades, actitudes y necesidades de cada uno de los componentes pueden crear barreras que interfieran en las interacciones del equipo. La plena participación de todos los miembros implica el conocimiento de estas posibles barreras y la forma de superarlas y solucionarlas.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente



entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

LAS IDEAS CLAVE:

- Cada puesto de trabajo debe contener posibilidades de enriquecimiento de la tarea, así como de enriquecimiento personal y profesional.
- Cada profesional debe conocer la importancia de su tarea en relación a otras, es decir, la visión de conjunto del proceso de trabajo en el que participa, y por tanto su responsabilidad sobre el grado de calidad obtenido en los resultados e impactos.
- El trabajo en equipo permite asegurar que cada uno de sus integrantes no pase desapercibido, ni tampoco sus errores y aciertos.
- Los errores (defectos en la calidad) tienen la importancia de ser fundamentales para el aprendizaje individual, el del equipo y el de la organización en su conjunto.

## 6. Información y comunicación

Los procesos de comunicación son procesos esenciales que permiten mantener interrelacionada e integrada a la organización, tanto hacia dentro como hacia afuera. Como tal, tienen carácter transversal, es decir, afecta y es afectada por todos los componentes de la organización y por todos los procesos de gestión.

No tiene sentido concebir la comunicación como un proceso más, incluso aunque esté bien sincronizado con el resto de procesos. En cierta manera, es más atinado hablar de “organización comunicada” que de proceso de comunicación de una organización. Desde este punto de vista, el principal soporte de la comunicación interna sería más un buen sistema de participación que el conjunto de canales y medios ad-hoc para comunicar.

Un sistema de comunicación eficaz es un requisito imprescindible para una organización que desea funcionar en torno a un proyecto compartido, que busca la máxima autonomía de cada uno de los profesionales y que sabe que el éxito se encuentra en la rápida adaptación a los cambios de todos los miembros de la organización.

Una organización preparada para el cambio y para el aprendizaje y la mejora permanente es aquella en la que se da un diálogo interpersonal de calidad en todas las direcciones y en la que las personas se expresan y reciben feed-back en un clima de confianza, apoyo mutuo y responsabilidad.

*Una paradoja: No se puede NO COMUNICAR.  
La no comunicación YA ES comunicación*

Una Comunicación Interna adecuada debería cumplir los siguientes **principios**:

- Adecuación de contenidos: información adecuada para las necesidades de información de los receptores de la misma.
- Adecuación en los tiempos: recepción de la información en el momento en que la misma es necesaria o de utilidad.
- Sintética: que tenga extensión necesaria para cumplir con su objetivo de comunicar los contenidos para los que se ha creado y ser específico. En comunicación muchas veces “más es menos”.
- Rigurosa: el contenido de la comunicación debe ser fiable para que sea de utilidad y para que genere confianza.
- De fácil acceso: con el objetivo de hacerla funcional y que para su uso no sea necesario salvar “barreras”.
- Coherente: que los mensajes y contenidos de comunicación estén alineados, independientemente del canal y de los emisores/ receptores.
- La información es un activo: toda la información adecuadamente estructurada y conservada es un activo intangible muy importante de la organización, y útil para las actividades de formación, investigación, desarrollo de proyectos, gestión y generación de nuevo conocimiento.

La Comunicación Interna busca los siguientes **objetivos**:

- Motivar e incrementar el sentido de pertenencia de empleados/as y voluntarios/as de la organización.
- Asegurar que las personas disponen de la información que necesitan para desarrollar adecuadamente sus funciones.

- Incrementar la eficiencia y productividad del trabajo de las personas.
- Aprovechar las sinergias y el aprendizaje mutuo entre departamentos de la organización.
- Asegurar un elevado conocimiento de las actividades de la organización por parte de todas las personas involucradas.
- Asegurar una información homogénea e integral que permita una visión coordinada de las campañas, políticas y estrategias de la organización, a tener en cuenta a la hora de desarrollar las actividades y programas por parte de los distintos departamentos.
- Establecer las bases técnicas y procesos necesarios para que se pueda dar la Gestión del Conocimiento en la organización y, por tanto, la generación y conservación del mismo.

Es responsabilidad de la Dirección de la organización, fomentar la cultura de conservar y compartir el conocimiento para que entre los y las empleadas y voluntarias de la organización, vayan desarrollando las actitudes de aprender y enseñar a las otras, como contraposición a la cultura de la competencia, la rivalidad y la opacidad. El hecho de conservar y compartir información y conocimiento debe ser asimilado por los y las empleados/as y voluntarios/as como una responsabilidad más de su puesto y la Dirección tiene que promover que el conocimiento aflore, pasando de lo individual a lo colectivo. Pero este objetivo no se logra solamente con un cambio cultural y de actitudes, sino que además es necesario destinar los recursos, tiempo e infraestructura necesaria para la comunicación.

## 7. Sistemas de participación

Como ya se comentó en la unidad anterior de este mismo curso, una de las características que definen y distinguen a las organizaciones del movimiento asociativo es el concepto de participación. Por la propia naturaleza de este tipo de organizaciones, las personas socias participan en la toma de decisiones, pero también se consideran imprescindibles espacios de participación para los usuarios y sus familias, así como para las personas empleadas y voluntarias, organizaciones que actúen como contrapartes, etc. También es importante entender que el principio de Participación está muy vinculado a los de involucración, enfoque a partes interesadas y orientación hacia fuera de los sistemas de gestión de la Calidad.

Este concepto de participación tiene mucha relación con la necesidad de gestión eficaz de la organización en el cumplimiento de sus Misión y la de mantener una legitimidad social,

para lo cual el hacer partícipes de las decisiones a aquellos grupos que son especialmente importantes para la organización le asegura un permanente contacto con sus expectativas y necesidades, incorporando las mismas en la toma de decisiones. Facilitar la participación de forma regular y sistematizada significa considerar a la persona como sujeto activo de la organización y protagonista necesario de su desarrollo. Esta participación tiene tres dimensiones íntimamente relacionadas:

- **Participación;** Participo: la participación se muestra como uno de los aspectos clave del sentimiento de pertenencia. La participación sería de cada una de las partes interesadas dentro de sus competencias. Dependiendo de las personas, su deseo de involucración tiene diferentes intensidades, lo cual es especialmente evidente entre los socios, donde el requisito de participación no siempre es necesario para sentirse parte, incluso puede no ser deseable. Para que la organización pueda dar respuesta a esta expectativa de participación debe establecer muy claramente el ámbito en que se circunscribe esta participación para cada uno de los grupos, es decir en qué tipo de decisiones o actividades se participa y en qué condiciones. Se trata de “aterrizar” el término participación en un modelo de gestión de la organización en el que las expectativas de estos grupos de interés no se vean defraudadas, manteniendo la eficacia y eficiencia de la propia organización.
- **Información;** Se me informa: Si bien las necesidades de información no son iguales entre los distintos grupos de interés de la organización, sí se puede afirmar que todos ellos reclaman por un lado información sobre aquellos aspectos que estén relacionados o puedan afectar a su papel en la organización, y por otro con la actividad de la organización en términos de cumplimiento de su misión y de transparencia en el gobierno y la gestión.
- **Reconocimiento;** Se me valora: la persona siente que para la organización es importante que ella forme parte, esto se puede materializar a través del apoyo de la organización al trabajo realizado, interés por las problemáticas de los diferentes grupos, actividades especialmente dirigidas a ellos, etc.

Las estructuras de participación son uno de los soportes de mayor eficacia para la comunicación interna, pues pueden funcionar tanto como canalización de los flujos de información

multidireccionales, como ámbitos adecuados para el diálogo interpersonal de calidad necesario para la mejora y el cambio. Los mecanismos de participación deben estar bien definidos así como la responsabilidad, autoridad y participación de cada uno de los participantes. Las personas que participen en estos mecanismos deben tener la competencia adecuada a su función, asimismo deben ser facilitadas las adecuadas herramientas, técnicas y métodos con el fin de que les permita participar y tomar decisiones de manera informada.

### ***Buenas prácticas***

- Definir procesos definiendo sistemáticas de participación, tanto en la gestión, las operaciones como en la toma de decisiones.
- Crear equipos de participación estables e incorporados a la estructura de la organización.
- Crear equipos “ad-hoc” para tareas específicas.
- Facilitar los tiempos y espacios que hagan gratificante la participación.
- Trabajar para que el clima del equipo favorezca el comportamiento comunicativo.
- Fomentar que las reglas de juego sean de respeto, lealtad, confianza y franqueza.
- Respetar el deseo de no participar. Participar debe responder siempre a una decisión libre y voluntaria, jamás obtenida por presiones o manipulación. ■

# 3. Principios de calidad, clientes, procesos y resultados

CURSO



## 1. Principios de gestión de la calidad

### ¿De qué hablamos cuando hablamos de Calidad?

Son muchas las definiciones que existen sobre el concepto “calidad”. A continuación detallamos algunas de las más habituales:

- Calidad es “hacer las cosas bien”.
- Calidad es “ofrecer al cliente lo que se le ha prometido”.
- Calidad es “identificar, aceptar, satisfacer y superar continuamente, las expectativas y necesidades de las personas relacionadas con la organización (clientes, empleados, directivos, proveedores, sociedad, etc.)”.
- Calidad es la facultad de un conjunto de características inherentes a un producto, sistema o proceso, para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas”.

Por otro lado, son numerosas las ocasiones en las que la calidad se presenta como sinónimo de **buena gestión de la organización**.

Calidad es un concepto con las siguientes características:

- La calidad tiene como principio que todo proceso, producto o servicio es susceptible de ser mejorado en relación con los mecanismos de obtención de resultados o con los resultados mismos.
- Convierte el punto de vista (expectativas, necesidades y percepción) del cliente, y otras partes interesadas relevantes, en el criterio central de gestión de la organización.
- No sólo afecta a todas las fases del proceso sino que también implica a toda la organización, a todo su entorno y muy especialmente a todas sus personas (trabajo en equipo).
- Es mejora continua y optimización.
- Trata de que la calidad haga evolucionar a la organización hacia la perfección y la excelencia.
- Incluye el concepto de cliente interno.

Un sistema de gestión de calidad no es un conjunto de papeles sino una forma de gestión de una organización con las siguientes características:

- Centrada en la calidad.
- Basada en la prevención y en la mejora continua.

- Que apunta al éxito a largo plazo.
- Cuyo objeto es la satisfacción de los clientes o los destinatarios de la actividad de la organización.

## Principios fundamentales de Gestión de la Calidad

Los principios fundamentales de un sistema de gestión de la calidad son los siguientes:

1. Satisfacción/ orientación al cliente.
2. Liderazgo y compromiso de la Dirección.
3. Participación e implicación de los miembros de la organización.
4. Relaciones mutuamente beneficiosas con colaboradores y otras partes interesadas.
5. Gestión por procesos y hechos.
6. Mejora continua.
7. Responsabilidad social de la organización.

Estos son los principios fundamentales de la calidad, de los cuales en esta Unidad se desarrolla el principio de “Satisfacción del cliente” así como el de “Gestión por procesos”, tocándose otros de estos principios en otras Unidades del curso.

## 2. Satisfacción / orientación al cliente

El concepto de “cliente!” está siendo progresivamente incorporado al lenguaje de las organizaciones sociales, para pasar a representar una parte intrínseca de la misión de la organización. Las necesidades y expectativas del cliente marcan el principal objeto de la organización y son el eje de la planificación estratégica y de las actividades diarias. Por ello,

(1) **Definición de cliente, en el Plan Estratégico del tercer sector:** Se utiliza la denominación de cliente en este caso, aunque culturalmente no esté, en general, aceptado en el sector social, porque su uso se considera necesario desde un punto de vista organizativo. La gestión de la calidad no tiene sentido si no incorpora la orientación al cliente, porque el cliente es el centro del modelo. No obstante, la nomenclatura de clientes-proveedores sólo debe formar parte de la terminología organizativa, no de la social. En lo humano o social, las personas –hombres y mujeres- siguen siendo ante todo personas y, dependiendo del papel social que desempeñan, son y deben ser llamadas o alumnos o vecinos o trabajadores o hijas o deportistas o niños o consumidores o ancianas o padres o novias o electores... Sin embargo, en lo organizativo, en lo relacionado con la gestión de la calidad, en lo profesional, etc., se utilice la palabra cliente o no, todos los proveedores y organizadores, han de acoger sin reservas su significado. Las organizaciones que creen que tienen clientes otorgan más derechos y un papel más activo a las personas: están más atentas a lo que necesitan y reclaman, organizan los recursos y los esfuerzos en torno a ellas, se preocupan de si están o no satisfechas, construyen sistemas reales de participación, ayudan a las personas a comportarse como tal, etc. No es posible construir un sistema de calidad sin incluir y sin comprender la relación de cliente/proveedor.



cuando hablamos de calidad, hablamos antes de cualquier otra cosa sobre la importancia de conocer a nuestros clientes, y lo que demandan de nuestra organización.

Los clientes son los receptores, usuarios o beneficiarios de la actividad, de los productos o los servicios que las organizaciones prestan. Como ejemplos de clientes de una organización social podemos citar a usuarios del servicio, empleados y cualquier entidad pública o privada que contrate los servicios de una organización.

La utilización del término “cliente” en el Tercer sector no ha estado exenta de controversias al originar en ocasiones rechazo por ser una palabra más identificada con el mundo empresarial. No obstante, así como los modelos de la calidad y las herramientas para su gestión, que han sido creadas para el sector privado, es necesario adaptarlas a las peculiaridades del sector, de igual manera el concepto de partes interesadas parece tener mejor asimilación al tercer sector que el de cliente (en eterna discusión entre las ONG).

Dentro de los grupos de interés de la organización están tanto los clientes, como otras partes interesadas. Estas “otras partes interesadas” o *stakeholders* (en inglés), son cualquier individuo o grupo interno o externo a la organización que pueda afectar o ser afectado por las políticas, objetivos, decisiones y acciones de la misma.

Es preciso que la organización entienda la importancia que cobra la gestión de la relación con sus grupos de interés (cliente, usuario, empleado, financiador, socio, proveedor, administración, beneficiario, medios de comunicación, sociedad y otros) y que cada una de ellas mantendrá una relación diferente con la ONG porque sus necesidades y expectativas serán distintas y también, por tanto, los resultados de la organización que las puedan satisfacer.

Bajo el paraguas de la calidad, y de la gestión de partes interesadas, el enfoque de la relación cambia pasando del tradicional de las ONG (si la organización alcanza sus objetivos los clientes y el resto de partes interesadas satisfacen sus necesidades y expectativas) a uno de ganar-ganar con todas las partes interesadas (si los clientes y el resto de partes interesadas satisfacen sus necesidades y expectativas la organización alcanza sus objetivos), otorgando confianza en la relación, legitimidad ante el cliente y las partes interesadas y por ende, garantizando su supervivencia. Se pasa de un enfoque organizacional interno, a otro externos centrado en las necesidades de las partes interesadas.

## Alguna clasificación de clientes

A continuación pasamos a presentar diferentes clasificaciones de clientes que nos pueden servir como aclaración del concepto de cliente. Cuando hablamos de diferentes tipos de clientes, podemos establecer dos tipos de clasificaciones;

*Por su importancia:*

- *Clientes principales, finales o fundamentales:* Persona o conjunto de personas que son destinatarios de los servicios ofrecidos por la organización. Por ejemplo, los usuarios de un servicio de una ONG prestadora de apoyo a la integración laboral, que están buscando empleo. La satisfacción de sus necesidades y demandas justifican la existencia de la organización.
- *Clientes de apoyo o secundarios:* son personas o conjunto de personas destinatarias de servicios que no constituyen directamente la misión para la que se ha creado la organización. Por ejemplo, un departamento de una ONG que presta un servicio a otro departamento diferente.

*Por su ubicación:*

- *Cliente externo.* Personas y organizaciones del entorno externo de la organización que presta el servicio, que son receptoras del mismo. Un ejemplo puede ser una organización social que presta servicios a otras organizaciones sociales de su red.
- *Cliente interno.* Personas o grupos de personas que pertenecen a la ONG prestadora del servicio. Como ejemplo podemos poner una ONG que presta servicios a sus propios socios.

La red de interacciones que se genera entre los diferentes tipos de clientes es lo que se denomina “sistema clientes” que a su vez genera una serie de requerimientos, necesidades y expectativas que conlleva aparejada una demanda implícita o claramente expresada, de prestación de servicios.

Los clientes principales o finales tienen una expectativa del servicio a recibir lo que lleva a que sea necesario conocer con la máxima objetividad y profesionalidad sus necesidades rea-

les. Por este motivo es necesario preguntarles directamente sobre dichas necesidades y expectativas respecto al servicio, saber qué esperan de nosotros así como facilitar que puedan participar en los procesos de elaboración de los servicios. Todo ello nos hará estar más cerca de poder conseguir que el cliente final reciba el mejor servicio siendo tratado durante todo el proceso con el respeto y la amabilidad inherentes a una organización centrada en las personas. Es necesario tener en cuenta, por otra parte, que el usuario efectivo de un servicio social necesita el apoyo de los profesionales para expresar su demanda y manifestarse como cliente con un determinado nivel de exigencia y no simplemente como beneficiario.

Para todas las organizaciones es importante medir la satisfacción de sus clientes en relación a los servicios que presta, su transparencia y la participación de los mismos. Generalmente las organizaciones utilizan sistemas para mantener presente “la voz del cliente” y poder mantener una comunicación y retroalimentación suficiente para medir su satisfacción a través de encuestas entre otros medios así como crear modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción para mantener un seguimiento continuo de las posibles reclamaciones o quejas producidas con objeto de adoptar medidas correctoras pero pueden utilizarse otras herramientas complementarias como grupos focales, paneles de usuarios, etc.

En cuanto a los *clientes internos*, es importante resaltar a empleados/ voluntarios y a los socios de la organización:

- *Los empleados y voluntarios:* Los procesos, el valor añadido a través de la cadena de valor de la organización y del ciclo de vida del proyecto, la eficacia y eficiencia, la satisfacción del cliente y por tanto la diferenciación positiva frente a otras organizaciones se basa fundamentalmente en las personas que forman el equipo, para lo cual es necesario cumplir con sus necesidades y expectativas, tangibles e intangibles.

La ventaja diferencial se basará en claves tales como la cualificación, las habilidades, la motivación y la involucración del equipo en la consecución de los objetivos del proyecto y la organización.

- *Los socios:* Los socios, o miembros de la ONG son un agente imprescindible para comprender parte de los comportamientos de estas organizaciones. Tenerles satisfechos es un objetivo que en algunos casos condiciona muy fuertemente las decisiones en los pro-

yectos y las organizaciones, por ello es muy importante entender sus criterios de decisión que les ha hecho adherirse a la ONG, que fundamentalmente suelen estar basados en una identificación con la misión y valores de la misma. Pero no olvidemos que ellos también se vinculan con la organización porque tienen determinadas necesidades o expectativas que creen pueden ser cubiertas mediante la relación entre los dos.

La necesidad de satisfacer a los socios es imprescindible para la fidelización de los mismos en los proyectos, por ello hay que buscar vincularlos con los objetivos de la propia organización, su misión, visión o proyecto o alinear estos a los de esta parte interesada. No obstante el alineamiento de los objetivos a esta parte interesada debe ser integrado al de las otras partes interesadas, pues si no podemos estar poniendo en peligro la supervivencia de la propia organización o proyecto.

La gestión de la comunicación con los socios es una clave de éxito del proyecto o la organización, y una herramienta básica para vincularlos con los objetivos y estrategias de supervivencia de los mismos.

### Otras partes interesadas en las ONG

Como se ha expuesto anteriormente, las ONG además de los clientes, tienen otras partes interesadas, con las que es necesario gestionar adecuadamente la relación.



Se convierte en crítico que las organizaciones sociales no minusvaloren al resto de grupos de interés o partes interesadas. Una correcta identificación de las partes interesadas nos permitirá analizar toda la potencialidad que tienen para nuestra organización. Por ejemplo:

- *Los financiadores:* su importancia estriba en algo tan obvio como que es aquel capaz de aportar los fondos precisos para el cumplimiento de nuestra misión y el trabajo por los beneficiarios, permitiendo la supervivencia de la organización. Esto no significa que se pondere en exceso en detrimento de otras partes interesadas o de la misma organización su influencia en la toma de decisiones, pero sí que no se olvide que la supervivencia de la organización va íntimamente ligada a la relación con ellos. Además es importante que la ONG no pierda de vista el mantenimiento de su independencia en la consecución de la misión, equilibrándolo con la necesidad de financiación.
- *Otras ONG que desarrollan nuestra misma actividad:* será un agente que condicionará profundamente nuestras estrategias y políticas. Considerar las ONG que desarrollan actividades similares como competencia o incluso como la enemiga a batir, en la obtención de resultados y financiación, hace que se desprece la observación y relación con los distintos agentes que amenazasen la “parcelita” en la que la organización se mueve. Ello lleva a absurdas situaciones de autocomplacencia endogámica que hacen crecer el riesgo de convertirse en poco eficaces y obsoletas ante las evoluciones del entorno. No se perciben los cambios de los entornos ni se pueden prever las tendencias y evoluciones de los mismos, privando a la organización de datos necesarios para revisar su estrategia y políticas.

Frente a ese modelo cerrado se plantea el colaborador y de trabajo en red con otros. Es un modelo abierto y orientado al exterior, con la necesidad de observar, comparar, asumir las mejores prácticas y prever las tendencias para anticiparse aprovechando las fortalezas propias para conseguir convertir en éxitos las nuevas oportunidades, y mitigar los riesgos que tanto nuestras debilidades como las amenazas presentan a la organización.

- *Los proveedores:* Nos facilitan materiales, productos y servicios que necesitamos para operar. La relación con los proveedores debe tener un enfoque de asociación en el largo plazo y de vinculación, para asegurar que nosotros ganamos pero ellos también. Esto redundará en calidad prestada, nivel de servicio, precios y capacidad de respuesta. Para ello la ONG deberá cumplir con las expectativas de los proveedores relacionadas con el pago, comunicación y otros.

Cada día más organizaciones externalizan parte de su actividad a proveedores, suministradores o prestadores de servicios, por lo que una adecuada gestión de la relación se hace cada día más importante. Además, las ONG tienen la obligación de cada día aumentar su nivel de exigencia en cuanto al comportamiento ético de los proveedores y de la gestión de su Responsabilidad Social Corporativa, para asegurar la coherencia entre su misión y la gestión de la cadena de suministro.

- *La sociedad:* Esta parte interesada es muchas veces ignorada por las organizaciones y los equipos de proyecto. Sin embargo cada vez influye más en la consecución de los objetivos de los mismos.

En la gestión adecuada de los proyectos debe ser contemplada como una parte interesada a la que satisfacer y a la que tener en cuenta en el análisis de riesgos del proyecto. Proyectos u organizaciones que se consideren perniciosos, o que provoquen impactos negativos, por alguna parte organizada de la sociedad, se verán amenazados por ella durante toda su existencia. Esta situación provoca una cantidad de esfuerzos y recursos añadida para evitar el fracaso en alcanzar los objetivos del proyecto.

En relación a las expectativas que puede tener la sociedad respecto a una organización social, además del adecuado cumplimiento de su misión pueden estar relacionados con aspectos de seguridad y salud de las personas que trabajan en el proyecto, medioambientales, sociales, de derechos humanos, de transparencia, de comercio justo y responsable y muchos otros deben tenerse en cuenta a la hora de evaluar

y hacer un análisis de riesgos de los proyectos o establecer las estrategias de las organizaciones.

Muchas de las amenazas no valoradas en los proyectos y que hacen a estos al final no cumplir los objetivos, se deben a no haber evaluado adecuadamente los riesgos medioambientales, sociales, de seguridad, administrativos y penales, y que desencadenan situaciones de crisis durante el proyecto como escándalos, sanciones, modificaciones, paralizaciones e incluso suspensiones del proyecto, que a la postre provocaran costes no presupuestados ni estimados. Son problemas que afectan a la imagen que la sociedad tienen de una organización, con la consiguiente pérdida de confianza, legitimidad y apoyo social.

#### Gestión de la relación con los clientes y las partes interesadas

La gestión de la relación con los clientes y partes interesadas pasa por diferentes fases:

- La *identificación* de las mismas. Debe ser una identificación de las mismas que las defina con sus nombres concretos, y no de forma genérica. Por ejemplo, si hay diferentes tipos de clientes según los diferentes servicios que reciben, deben identificarse de forma diferenciada, ya que sus necesidades y expectativas también serán variadas.
- *Entender sus necesidades* y expectativas respecto de la organización para analizarlas, valorarlas, priorizarlas e incorporarlas como compromisos o requisitos del sistema de calidad a cumplir. Existen diferentes canales para la recogida de necesidades y expectativas como son las encuestas, entrevistas, paneles de usuarios, canales abiertos y otros.
- *Involucración* de clientes y partes interesadas en la formulación del sistema de calidad y en la evaluación del mismo.
- *Llevar a cabo los compromisos asumidos* integrándolas en las actividades diarias de la ONG.

- Analizar y medir las percepciones de las partes interesadas a través de métodos de *diálogo y comunicación* con ellas para entender el nivel de cumplimiento de sus necesidades y expectativas.
- *Informar y comunicar* a las partes interesadas, a través de procesos de rendición de cuentas, sobre los resultados obtenidos.

La satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas, es la esencia de la gestión de la calidad y es la base del éxito de una organización. Por este motivo es imprescindible tener definido este concepto en cada organización, e identificar los diferentes tipos de clientes y partes interesadas que existen en cada organización, la importancia que se le da a cada uno de ellos y el nivel de influencia que éstos tienen.

### 3. Gestión por procesos

#### Introducción

Suele decirse que las organizaciones son tan eficaces como lo son sus procesos, entendiendo por procesos las distintas agrupaciones de actividades que se llevan a cabo en función de la finalidad o resultado que persiguen. Actualmente la mayoría de las empresas y organizaciones son conscientes de este hecho y, reaccionando ante la ineficacia y el estancamiento que representa basar la gestión en la estructura, en departamentos estancos y cerrados en sí mismos, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, han apostado por organizar su gestión en procesos enfocados a la satisfacción de los clientes y de sus partes interesadas.

El concepto de proceso, en sí mismo, no tiene mayor dificultad. Sí la tiene, sin embargo, la capacidad de “ver” la realidad en forma de proceso. Gestionar una organización por procesos implica, en una cultura como la nuestra, la necesidad de cambiar de modelo mental. La idea es que el éxito en la obtención de resultados de una organización se obtiene mediante el gobierno de sus procesos y a través de planteamientos de cambio de los que pueda derivarse la mejora de los mismos.



### Definiciones de proceso

Existen muchas definiciones acerca de qué es un proceso. Revisarlas es una buena manera de apresar la idea de lo que significa este concepto en un sistema de calidad. Proponemos algunas:

*“Acción de ir hacia delante / Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial marcado por cambios sucesivos que llevan a un determinado resultado / Progreso, avance, algo que sucede / Serie de acciones u operaciones que conducen a un fin / Transcurso del tiempo”*

*(Diccionario de la Real Academia)*

*“Se entiende por proceso al conjunto de fases sucesivas e integradas que conducen a la obtención de un resultado o un producto previamente establecido. Cada fase incluye actividades que se realizan, ya simultánea ya sucesivamente, y que van añadiendo valor al resultado o producto final”.*

*(Manuales de Buena Práctica de FEAPS)*

*“Conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales (inputs) en bienes o servicios deseados (outputs), añadiendo un valor a los mismos”.*

*(Técnicas para la gestión de la calidad)*

*“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.*

*(Norma ISO 9000:2005)*

*“Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente”*

*(Club Gestión de la Excelencia)*

En todas estas definiciones se entiende que una actividad es, a su vez, un conjunto de tareas.

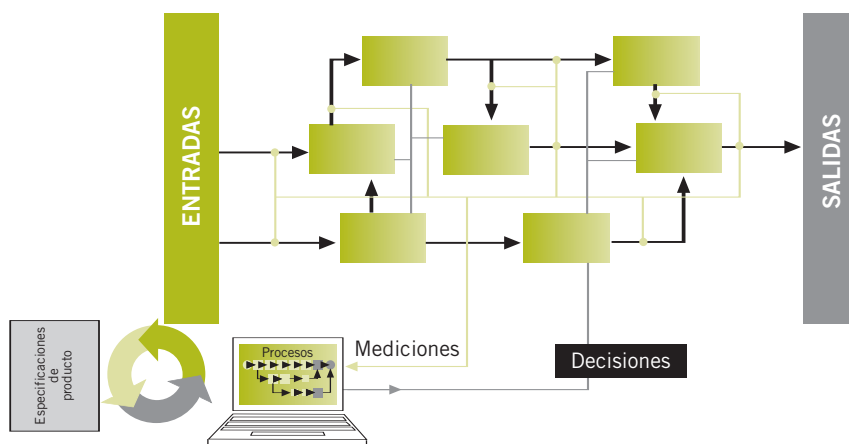
En resumen, un **proceso** se caracteriza por ser:

- Un conjunto de actividades relacionadas entre sí
- Ordenadas según una determinada secuencia
- Que conducen a un resultado de valor para uno o varios clientes.

### Elementos de un proceso

En todo proceso cabe la consideración de cinco elementos:

- **Entradas.** Aquello a partir de lo que se realizan las actividades, sea tangible o intangible.
- **Salidas** (resultados) para los clientes del proceso. Es importante darse cuenta de que en las ONG, el producto del servicio suele ser un bien intangible.
- **Guías** u orientaciones metodológicas para la realización de las actividades.
- **Recursos** humanos y materiales para poder llevar a cabo el proceso.
- **El Proceso** de trabajo o secuencia de actividades propiamente dicha.



Además de estos elementos básicos, para describir un proceso es necesario identificar y definir claramente otros elementos que nos ayudan a entender “la lógica” de su funcionamiento. Así:

- **Misión:** Razón de ser del proceso o finalidad del mismo que se relaciona con la misión de la organización.
- **Cliente/s:** Destinatario/s del producto o servicio generado por el proceso. También las personas que trabajan en la organización pueden ser clientes y proveedores, en este caso, internos.

- **Objetivos:** Consecuciones que el proceso pretende lograr, estrictamente ligados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Se refieren a la eficacia, eficiencia, estabilidad y/o flexibilidad del proceso y pueden hacer relación al input, al proceso o al output.
- **Indicadores:** Unidades de medida del logro de los objetivos.
- **Meta:** Nivel óptimo que se establece para cada indicador.
- **Actividades:** Secuencia de acciones integrantes del proceso.
- **Límites:** Actos, hechos o actividades que marcan **el inicio y el final del proceso**, así como todos aquellos en los que se producen entradas y salidas del mismo con el exterior.
- **Proveedores:** Personas o entidades que proporciona las entradas que se van a transformar en el proceso y/o los recursos necesarios.
- **Propietario:** Persona que asume la responsabilidad global del desarrollo, control y mejora del proceso.
- **Documentos vinculados:** Documentos que o bien son entradas o sirven de guía al proceso.
- **Registros:** Documentos en los que se recoge la actividad del propio proceso y el control del mismo.

### Diferentes clasificaciones de los procesos

#### Según su contenido:

- **Procesos estratégicos:** Necesarios para orientar el funcionamiento de la organización. Tienen que ver con el establecimiento de la visión, misión, valores, estrategia, políticas de la empresa, etc. Relacionan a la organización con el entorno y dan sentido a la actividad. En otras terminologías se consideran **Procesos organizativos**.
- **Procesos esenciales u operativos:** Desarrollan la actividad propia de la organización, la prestación de apoyos imprescindible para cumplir la misión de cara a los clientes. En otras terminologías se denominan también **Procesos productivos**.
- **Procesos de soporte:** Proporcionan soporte y recursos para poder realizar los anteriores. En otras terminologías se denominan **Procesos auxiliares o de apoyo**.

#### Según su nivel:

- **Macroprocesos:** Son los grandes procesos de una organización, que a su vez engloban otros procesos. No suelen ser más de cinco o seis.

- **Procesos:** Son los procesos en que despliegan los macroprocesos.
- **Subprocesos:** Conjuntos de actividades de un proceso que, a su vez, constituyen procesos diferenciados y cuya identificación puede ser útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

#### Por su importancia:

- **Procesos clave:** Aquellos de los que la organización tiene gran dependencia, debido a uno o varios de los siguientes aspectos:
  - De ellos depende la capacidad de la organización para cumplir su misión y alcanzar la visión.
  - Involucran un alto porcentaje de recursos y como consecuencia tiene un peso muy relevante en la consecución de los objetivos.
  - Están orientados al cliente y son imprescindibles para cumplir los compromisos adquiridos y las expectativas existentes.
- **Procesos críticos:** Aquellos que por su situación actual o previsible necesitan de un tratamiento especial, aunque sea temporal, hasta que dicha situación se normalice. Cumplen con las siguientes características:
  - Suponen un alto riesgo técnico o metodológico o dependen de personal de alta especialización.
  - Presentan de forma continua o esporádica problemas conocidos o fuera de control.
  - Con resultados que no cumplen los requerimientos del cliente, que pueden haber variado hacia mayor exigencia.
  - Con amplias oportunidades de mejora en lo relativo a su eficiencia y por tanto a su coste.

Esta última clasificación no es estricta, ya que puede darse el caso de que uno o varios procesos clave sean también críticos en un tiempo dado.

#### Procedimientos

Un procedimiento es la “forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso”. (ISO 9000:2005). Normalmente se expresan en documentos que contienen el campo

de aplicación de una actividad: Qué, quién, cuando, cómo y donde hacerse. Incluye qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse.

### Implicaciones de la gestión de un proceso

Conforme a lo expuesto, la gestión de un proceso supone:

- Tener identificados a clientes y proveedores de modo que los usuarios del proceso conozcan con claridad aquellos aspectos que añaden valor a los clientes.
- Tener una misión definida y coherente con la misión global o una línea estratégica.
- Contar con objetivos (resultados) cuantitativos y cualitativos para cumplir las expectativas del cliente, así como indicadores para evaluar su cumplimiento.
- Tener asignado un responsable del proceso, de su funcionamiento, resultados y mejora.
- Estar delimitado en todas sus fases, sobre todo en cuanto a su principio y su fin.
- Tener asignados recursos y utilizar adecuadamente la tecnología de la información
- Disponer de unos puntos mínimos de control, revisión y espera.
- Estar normalizado y documentado en uno o varios procedimientos y representado en un diagrama de flujo, destacando en dónde se producen interrelaciones con otros procesos.

Del último apartado, conviene explicar brevemente que un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso con su secuencia de actividades y decisiones. El diagrama de flujo se usa para:

- Mostrar el flujo de entradas y salidas entre las actividades
- Entender el proceso de un vistazo rápido
- Identificar fuentes de recogida de datos
- Identificar puntos de control de procesos

Para ello hay una serie de símbolos básicos comúnmente usados, con una metodología propia, pero muy intuitiva.

### Gestionar por procesos

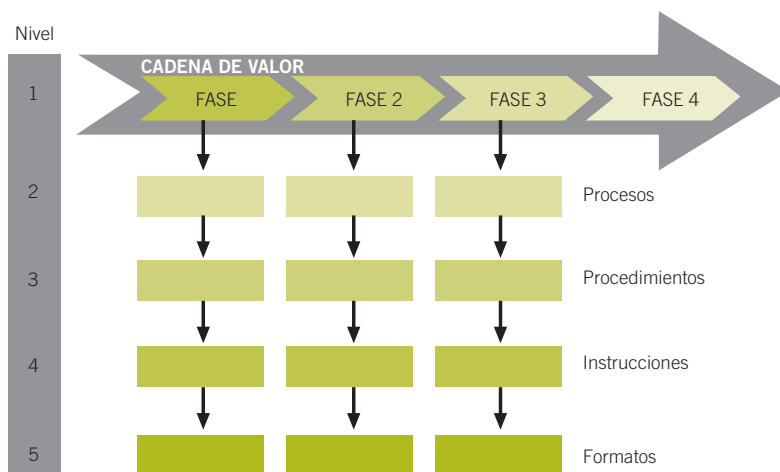
Las actuaciones a llevar a cabo por parte de una organización para dotar de un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión, son las siguientes:

- a) La identificación de los procesos que resultan relevantes y analizar las relaciones que existen entre ellos, esto es, salidas de un proceso que son guía, recurso o entrada de otro/s.
- b) La descripción de cada uno de los procesos en una ficha que recoja los elementos descriptivos anteriormente citados: Misión, Clientes, Objetivos, etc.
- c) Documentación en procedimientos de aquellas actividades que sea preciso normalizar.
- d) Ejecución de cada uno de los procesos clave realizando seguimiento y medición de indicadores y de satisfacción de las partes implicadas para conocer los resultados que se obtienen.
- e) La mejora de cada uno de estos procesos y de las interrelaciones con base en el seguimiento y medición de los mismos.

### Mapa de procesos

Se denomina mapa de procesos a la representación gráfica de la estructura de los procesos relevantes de una organización, en la que pueden reflejarse también sus interrelaciones.

Aunque es clásica la representación de los procesos en el mapa utilizando los tres grupos señalados en función del contenido –estratégicos, esenciales u operativos y de soporte o auxiliares- puede hacerse de cualquiera otra manera que resulte comprensiva de la actividad de la organización.



### Evaluación y mejora continua de los procesos

Para poder gestionar adecuadamente los procesos de una organización, buscando la eficacia y la eficiencia, se deben establecer sistemas de medición e indicadores que nos permitan no solo ver nuestra evolución, si no proyectar los futuros resultados. Es decir, *que las decisiones se basen en datos*. Trabajar con datos, fiables y precisos, y no sólo con opiniones, abiertos y subjetivas, de forma que se puedan tomar decisiones con un grado de incertidumbre asumible.

Para una correcta gestión de los procesos es necesario que, partiendo de las opiniones de los clientes (reflejada tanto en los registros de quejas y sugerencias como en los cuestionarios de satisfacción), de la opinión de los actores del proceso (recogida en quejas, reuniones o cuestionarios al efecto) y de los registros de seguimiento de indicadores, fallos e incidencias, valoremos hasta qué punto se están consiguiendo los objetivos, si están satisfechos los clientes y se existe una adecuación entre la estructura de los procesos y sus correspondientes factores del proceso (input, recursos humanos, recursos materiales, métodos de ejecución y sistema de medición).



Mejorar los procesos significa mejorar su eficacia, su eficiencia, su flexibilidad y su competitividad aumentando la satisfacción de todas las partes implicadas en el proceso. Así

pues, la información obtenida de la evaluación de los procesos debe analizarse para conocer qué procesos no alcanzan los resultados planificados y dónde existen oportunidades de mejora.

En los procesos cabe distinguir dos **tipos de mejoras**:

- **Mejoras estructurales**, tales como redefiniciones de los destinatarios, de las expectativas, de los resultados del proceso, de los intervinientes o de la secuencia de actividades, que pueden basarse en aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico con el auxilio de algunas herramientas creativas (encuestas, análisis del valor, etc) porque son fundamentalmente conceptuales.
- **Mejoras en el funcionamiento**, generalmente asociadas con el incremento de la eficacia o de la eficiencia que requieren de las herramientas clásicas de resolución de problemas que se basan más en el trabajo con datos.

Bien enfocada, *la mejora continua* equivale a la evolución y adaptación de la gestión de la ONG a la evolución de las necesidades y expectativas de las partes interesadas que conforman el entorno y por tanto el único camino para asegurar el cumplimiento de la Misión, y por tanto la propia supervivencia de la organización.

### Cambio de paradigma

Los **conceptos fundamentales** que aparecen en la gestión por procesos son:

- **El enfoque al cliente**
- **La consideración de los procesos por el valor que añaden**
- **La importancia de los resultados**

La aplicación en la práctica de estas ideas supone un cambio significativo respecto del modelo tradicional de gestión, basado en la gestión basada en las funciones o en los departamentos de una organización. En la tabla de la página siguiente se ofrece con un cierto detalle en qué consiste este cambio de paradigma.



CAMBIO DE PARADIGMA		
GESTIÓN FUNCIONAL O DEPARTAMENTAL		GESTIÓN POR PROCESOS
Organización por departamentos o áreas especializadas	VERSUS	Organización natural orientada a los procesos
Los departamentos condicionan la realización de las actividades	VERSUS	Los procesos de valor añadido condicionan la realización de las actividades
Autoridad basada en jefes funcionales o departamentales	VERSUS	Autoridad basada en los responsables de proceso
Principio de <b>jerarquía y control</b>	VERSUS	Principio de <b>autonomía y autocontrol</b>
Orientación interna de las actividades hacia el <b>jefe o hacia el departamento</b>	VERSUS	Orientación externa <b>hacia el cliente externo o interno</b>
Principios de <b>burocracia, formalismo y centralización</b> en la toma de decisiones	VERSUS	Principios de <b>eficiencia, flexibilidad y descentralización</b> en la toma de decisiones
Ejercicio del mando por control basado en la <b>vigilancia</b>	VERSUS	Ejercicio del mando por excepción basado en <b>el apoyo y supervisión</b>
Principio de eficiencia: ser más <b>productivos</b>	VERSUS	Principio de eficiencia: ser más <b>competitivos</b>
La cuestión es cómo hacer mejor lo que venimos haciendo	VERSUS	Principio de eficiencia: ser más <b>competitivos</b>
<b>Las mejoras</b> que se logran tienen como ámbito limitado el departamento	VERSUS	<b>Las mejoras</b> que se logran tienen un ámbito transfuncional y generalizado: el proceso

No obstante lo anterior, la gestión por departamentos está ampliamente extendida y suele presentar bastante inercia y resistencia al cambio, hasta tal punto que es muy frecuente en las organizaciones que exista un cierto grado de convivencia entre ambos modelos de gestión. Muchas veces la presentación de proyectos de servicios, tal como se solicita por las AAPP, que se diseñan desde departamentos concretos, a veces en rivalidad directa con otros, y en los que no se identifican procesos, favorece que se enquistee este modo de gestión.

## La importancia de los procesos en la obtención de resultados

La organización en su totalidad puede considerarse como un gran proceso en el que existen los siguientes elementos:

- **Inputs, entradas o insumos:** Demandas, presiones, oportunidades, restricciones, recursos (financieros, tecnológicos, humanos, materiales, energéticos, informaciones...).
- **Transformaciones:** Procesos en los que se integra la actividad de la organización y que se realizan para convertir las entradas en resultados.
- **Resultados:** Respuestas, productos, servicios, imágenes... obtenidos para alguien (cliente o grupo de interés).
- **Entropía:** Pérdidas, desgastes, fricciones, desperdicios en los procesos... El grado de entropía depende del grado de salud de la organización.

La idea clave que queremos transmitir es que:

- a) Al nivel de cada uno de los procesos, se puede afirmar que **si el proceso es de calidad, el resultado será también satisfactorio.**
- b) A nivel global, **si los procesos son de calidad y están alineados con la misión, los resultados de la organización en su conjunto serán igualmente excelentes.**

A su vez, para que los procesos puedan alcanzar este nivel de calidad, **los recursos y guías a utilizar han de ser los idóneos.**

En la actividad de prestar servicios, el hecho de que sea simultánea la elaboración, entrega y consumo del servicio, obliga a cuidar especialmente el proceso de producción (o de prestación) del servicio. En realidad ocurre que a lo largo del proceso de elaboración de un servicio existen numerosos resultados intermedios cuya calidad va a determinar el resultado final. Así, por ejemplo, la calidad de un proceso de elaboración de un plan de intervención, afectará al resultado del propio proceso de intervención.

**Los servicios se dirigen a personas y son elaborados por personas**, cada una de las cuales, en función de sus experiencias, expectativas, su implicación, sus necesidades, etc.,

percibirá el resultado y la calidad del mismo. No es posible, por tanto, producir el servicio sin un **conocimiento previo de las necesidades y expectativas** que debe satisfacer el servicio y sin la **participación del cliente** en el grado necesario. Este hecho convierte en imprescindible dedicar la máxima atención a lograr la implicación efectiva de todas las personas que están involucradas en las fases y acciones que conducen a la prestación efectiva del servicio, así como verificar la adecuación de cada fase al resultado final.

La necesidad de que todas las personas que intervienen participen activamente en los procesos de prestación del servicio buscando resultados de calidad obliga a **establecer sistemas orientados a favorecer la comunicación, la participación en la planificación y control, la progresiva cualificación y la autonomía necesaria en la toma de decisiones.**

La organización en su conjunto solo podrá cumplir su misión en la medida en que sea capaz de proporcionar a todos sus profesionales las oportunidades y apoyos necesarios para realizar eficazmente su tarea, parte esencial en la prestación de servicios de calidad. Los efectos que este planteamiento tiene en los procesos de planificación, dirección, evaluación y, fundamentalmente, en la gestión del personal, son evidentes.

### Algunas reflexiones finales

Conviene reflexionar sobre la forma de trabajo que se realiza en la organización. Para ello podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Disponemos de un sistema estructurado de identificación y análisis de procesos?
- ¿Los procesos están vinculados a nuestra misión y desarrollan nuestra estrategia?
- ¿Se definen los límites e interrelaciones?
- ¿Son conocidos?
- ¿Existe una asignación de funciones y responsabilidades?
- ¿Están los procesos adecuadamente documentados?
- ¿Se realiza su seguimiento?
- ¿Se miden?
- ¿Contamos con una metodología que identifique y priorice las oportunidades de mejora?

# 4. Modelos de calidad

CURSO



## 1. Introducción

En esta unidad se repasan diferentes modelos de calidad que son de aplicación para la gestión de la calidad en las ONG de Acción Social y otras ONG. Dichos modelos de calidad son válidos para ayudar a nuestras organizaciones a trasladar a criterios concretos los principios de gestión de la calidad de los que hemos hablado en la Unidad anterior del curso. Son herramientas para la mejora continua, cuyo nivel de beneficios para la organización depende en gran medida del uso que se haga de ellas.

Además tal y como veremos en la siguiente Unidad del curso, algunas de los modelos de calidad contienen los requisitos que, una vez cumplidos por la organización, ésta puede decidir acudir a la certificación como herramienta de generación de confianza hacia el exterior. De todas formas, a lo largo del curso queremos transmitir la importancia de los modelos como herramienta de referencia para la gestión de la calidad, dejando la certificación como algo secundario.

Pero antes de entrar en los modelos es necesario familiarizarse con tres conceptos básicos relacionados con los sistemas de reconocimiento de la calidad:

- **Modelo:** instrumento no prescriptivo que permite la implantación de una serie de principios y valores orientados a garantizar la gestión de la calidad en una organización, permitiendo la libertad de elección a la hora de fijar criterios, procedimientos o parámetros concretos.
- **Norma:** instrumento que de manera prescriptiva facilita una serie de parámetros o criterios concretos de actuación para desarrollar un sistema de gestión de calidad de una organización. Una norma es casi siempre compatible con la implantación de modelos de gestión.
- **Autoevaluación:** auto-examen de las actividades y resultados de una organización frente a los principios establecidos en un modelo.
- **Sistema de gestión:** conjunto de modelos, normas, códigos de conducta y herramientas que una organización tenga intención de implantar efectivamente en su organización en el horizonte temporal de su plan estratégico y que formará parte de su política de calidad.

Los modelos de calidad que se presentan en esta Unidad son los tres siguientes, dos de ellos basados en el esquema de Norma y uno con un esquema de autoevaluación.

- Norma ONGconCalidad - Norma.
- Normas ISO9000 - Norma.
- Modelo EFQM – Basada en un esquema de autoevaluación.

Además, y para finalizar la Unidad, se presentan otra serie de modelos sobre los cuales se da unas breves referencias y que se presentan clasificados de acuerdo el objeto del modelo.

## 2. Norma ONGCONCALIDAD (iniciativa de la Red de ONG con Calidad)



### INTRODUCCIÓN

Desde el año 1999 un grupo de ONG han estado impulsando un proyecto muy importante para las ONG de acción social: conseguir un sistema de gestión de calidad a medida de las actividades y valores propios del sector. Un sistema que responda a la inquietud y compromiso de éstas por alcanzar la excelencia en su gestión para conseguir la máxima satisfacción de las necesidades de los colectivos que son su razón de ser.

Para ello, se desarrolló, en una primera fase un estándar, o documento técnico voluntario, la Norma OngconCalidad y se creó un grupo de trabajo, la RED ONG CON CALIDAD (ROCC), para apoyar y desarrollar el sistema mediante los medios y los organismos adecuados. En su desarrollo se tuvieron en cuenta los requisitos del modelo que propone la norma ISO 9001 y algunos elementos innovadores del modelo EFQM de excelencia para la evaluación de gestión.

La norma recoge el esfuerzo compartido de muchas ONG de ámbito social por adaptar a la realidad de este tipo de organizaciones los modelos y herramientas de calidad pensados para las empresas mercantiles de tipo productivo.

### LA ONGCONCALIDAD COMO NORMA BASADA EN VALORES

La ONGconCalidad es una norma para la gestión de calidad que se construye desde la convicción de que toda ONG que actúe orientada hacia y con calidad tiene que regirse 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.

La calidad basada en valores será una práctica que asegurará la permanencia de las ONG que la ejercen en terrenos éticos. Lo que distingue esta Norma de Gestión de la Calidad de ONG respecto de otras, es que se construye en torno a determinados principios y valores básicos. La norma contempla estos principios y valores en los tres grupos siguientes:

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.
- *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 las 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.

### MODELO DE LA NORMA ONGCONCALIDAD

El modelo en que se basa la norma articula la gestión tomando como punto de arranque las necesidades y expectativas de los clientes y el compromiso de los líderes con los valo-



res de las ONG y con la gestión de la calidad. Con base en ello han de implementarse los procesos necesarios para satisfacer estas necesidades y expectativas, aplicando un ciclo de mejora continua a la gestión (Planificación-Actuación-Evaluación-Mejora). El modelo destaca la importancia de la comunicación interna y externa como elemento esencial para articular el sistema de gestión de calidad.

## REQUISITOS DE LA NORMA RESPECTO A LA GESTIÓN DE CALIDAD

La norma *ONGconCalidad* se plantea, un conjunto de requisitos mínimos que toda ONG necesita cumplir para poder gestionar su nivel de calidad y mejorar progresivamente con arreglo a ella. Son los siguientes:

1. **Requerimientos del sistema** con relación a las necesidades de clientes y de los requisitos legales.
2. **Responsabilidad de la Dirección** en la promoción y mantenimiento del sistema de calidad, en la definición de políticas y objetivos, así como en la aportación de recursos apropiados, en la aceptación de compromisos externos y en la aprobación de proyectos y servicios.
3. **Planificación**, tanto de los objetivos como de los procesos, los cambios, la prevención de riesgos y las contingencias.
4. **Organización y desarrollo** de las actividades y servicios, definiendo funciones y responsabilidades, la participación de profesionales, voluntarios y clientes, con respecto a sus derechos. Regula en este apartado también las relaciones y alianzas con las partes interesadas, la gestión por procesos, la gestión de los recursos humanos, las compras y la gestión económica y administrativa.
5. **Medición** del rendimiento de los procesos **y documentación** del sistema, incorporando auditorías internas para evaluar el funcionamiento de todo el sistema de gestión.
6. **Mejora continua** como actividad habitual de la organización, con tratamiento de no-conformidades, quejas, sugerencias y reclamaciones mediante acciones correctoras y preventivas.
7. **Comunicación interna y externa**, garantizando que tanto los medios como el intercambio de la información es eficaz en los distintos niveles.

## PARA QUÉ SE UTILIZA LA NORMA ONGCONCALIDAD

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. El sistema de gestión de calidad que propone esta Norma se basa en la idea de 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 en el sistema. 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.

## OTRAS HERRAMIENTAS QUE ACOMPAÑAN A LA NORMA ONGCONCALIDAD

En paralelo a la Norma, se han desarrollado otras herramientas que ayudan a la gestión de la calidad en las ONG. En primer lugar está la “Guía para la implantación de la norma ONGconCalidad” en la que se proponen pasos a seguir por una organización para su implantación.<sup>1</sup>

Existe una segunda herramienta que complementa las ya existentes en el sistema de la Norma ONGconCalidad: la Guía de Procesos. Uno de los aspectos que implican más esfuerzo en la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad es en la Gestión por Procesos. Por este motivo, se ha desarrollado una Guía específica para la Gestión de Procesos aplicable tanto en el contexto del sistema ONGconCalidad como en el ámbito general de los Servicios Sociales.

Finalmente, la Norma ONGconCalidad dispone de la aplicación informática LORCA: herramienta de apoyo a la Guía de Gestión de Procesos de Servicios Sociales. Tiene un diseño sencillo y está en código abierto (Access) para que se pueda adaptar a las necesidades de cada entidad. Se puede utilizar tanto en el contexto del sistema ONGconCalidad como en el ámbito general de los Servicios Sociales. Existe la intención de, en el futuro, ir incorporando nuevos instrumentos para trabajar con el sistema de gestión de calidad de manera global.

<sup>1</sup> En la Unidad 5 se detallan los pasos para la implantación de un sistema de calidad en ONG, de acuerdo a la Norma ONGconCalidad.

### 3. Normas ISO 9000 (iniciativa de la International Standardisation Organisation)

#### LA FAMILIA DE NORMAS ISO

Lo que se entiende por normas ISO (International Standardisation Organisation) son una familia de normas de la serie ISO 9000 que está compuesta por las cuatro normas siguientes: Norma ISO 9000:2005: **Sistemas de gestión de la calidad (Fundamentos y vocabulario)**, contiene los principios de un sistema de gestión de calidad y define los términos relacionados con el mismo.

- Norma ISO 9001:2000: **Sistemas de gestión de calidad (Requisitos)**, contiene las especificaciones que debe cumplir un sistema de gestión de calidad. Esta norma se apoya y complementa en las dos normas relacionadas a continuación.
- Norma ISO 9004:2000: **Sistemas de gestión de calidad (Directrices para la mejora del desempeño)**, contiene orientaciones y recomendaciones para la mejora del desempeño de la organización.
- Norma ISO 19001:2002: **Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental**, que proporciona orientación relativa a las citadas auditorías.

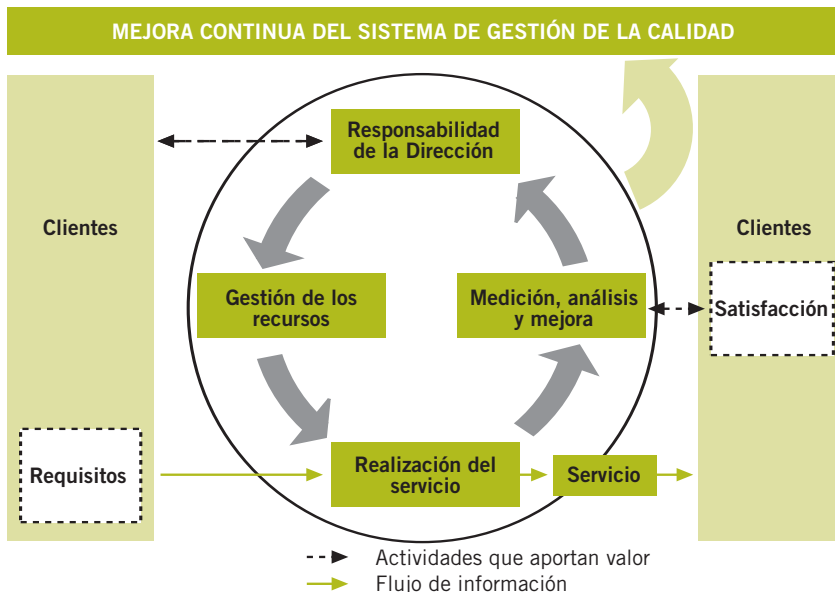
#### PRINCIPIOS Y MODELO DE LAS NORMAS ISO 9000

- *Enfoque al cliente*: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- *Liderazgo*: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- *Participación del personal*: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- *Enfoque basado en procesos*: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- *Enfoque de sistema para la gestión*: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- *Mejora continua*: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- *Enfoque basado en hechos para la toma de decisión*: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor*: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La implantación de la ISO 9001:2000 puede ayudar a cualquier organización a mejorar su gestión de la calidad, independientemente de su magnitud, producto o servicio, ámbito o cometido. El modelo **del sistema** de gestión de la calidad está basado en los procesos que se muestran en la figura de la página siguiente. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

El modelo mostrado en la figura cubre todos los requisitos de esta norma internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.



**Modelos de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos**

## REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001

La Norma ISO 9001 agrupa sus requisitos en cinco capítulos, que se relacionan a continuación:

- **Sistema de Gestión de la Calidad.** Incluye los requisitos generales de identificación de procesos, su interacción, criterios y métodos de operación y control, disponibilidad de recursos e información, seguimiento, medición y análisis y acciones para alcanzar resultados y la mejora continua. También incluye los requisitos que ha de cumplir la documentación.
- **Responsabilidad por la Dirección.** Compromiso y enfoque al cliente, establecimiento de política y objetivos, responsabilidad y comunicación y revisión por la dirección.
- **Gestión de los Recursos.** Incluye los requisitos relativos a los recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo.
- **Realización del Producto / Servicio.** Incluye los requisitos relativos a planificación, procesos relacionados con el cliente y con el producto, diseño y desarrollo, compras, producción y prestación del servicio y control de los dispositivos de seguimiento y medición.
- **Medición, análisis y mejora.** Requisitos sobre seguimiento y medición (satisfacción del cliente, seguimiento y medición de procesos y del producto), control de producto no conforme, análisis de datos y mejora (mejora continua, acción correctora y acción preventiva).

## PARA QUÉ SE UTILIZA LA ISO 9001

La implantación de la ISO 9001:2000 puede ayudar a cualquier organización a mejorar su gestión de la calidad, independientemente de su magnitud, producto o servicio, ámbito o cometido. Si puede aplicar con resultados igualmente positivos a una organización internacional de ayuda humanitaria, a una empresa multinacional o a una librería local.

La gestión de la calidad afecta a todo aquello que una organización hace para garantizar que sus servicios satisfacen o superan las necesidades de los beneficiarios. Por tanto, la norma ISO 9001:2000 proporciona una referencia, o un modelo de buenas prácticas, conforme a la cual pueden evaluarse los procesos y los sistemas de gestión de una organización.

## 4. Modelo EFQM (iniciativa de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad)

### INTRODUCCIÓN

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) tiene como misión ayudar a las organizaciones a mejorar su gestión en la búsqueda de la Excelencia empresarial. La doble misión de la Fundación es: “Estimular y ayudar a las organizaciones europeas a participar en actividades de mejora que conduzcan, en último término, a la excelencia en la satisfacción de sus clientes, de sus empleados, en su impacto social y en sus resultados de negocio”, y “dar soporte a los líderes de organizaciones europeas en impulsar el proceso de hacer de la Gestión de la calidad Total un factor decisivo para conseguir una ventaja competitiva global”.

El modelo EFQM recomienda adoptar el proceso de Autoevaluación como estrategia para mejorar el rendimiento de una organización, entendiendo por Autoevaluación la valoración global, sistemática y periódica de las actividades y resultados de una organización comparados con los criterios del modelo.

El proceso de Autoevaluación permite a la organización diferenciar claramente sus puntos fuertes de las áreas donde pueden introducirse mejoras. Tras este proceso de evaluación se ponen en marcha planes de mejora cuyo progreso es objeto de seguimiento. Las organizaciones llevan a cabo este ciclo de evaluación y elaboración de planes de acción de manera repetida al objeto de alcanzar una mejora verdadera y sostenida.

Las organizaciones que utilizan el Modelo EFQM de Excelencia coinciden en que el ejercicio de Autoevaluación que éste promueve, les reporta una amplia gama de beneficios. Ayuda a aprender sobre sus puntos fuertes y débiles, sobre lo que significa la ‘excelencia’ para ella, sobre la distancia que ha recorrido la organización en el camino hacia la excelencia, cuánto le queda todavía por recorrer y cómo se compara con otras organizaciones. Además, se trata de una herramienta que aporta información relevante para el análisis interno de la organización, necesario para el desarrollo de planes estratégicos de la organización, ya que destaca tanto las posibles debilidades como las fortalezas en el momento de la evaluación.

Por último, apuntar que existen distintos reconocimientos en función del nivel de excelencia de acuerdo a la puntuación obtenida en las evaluaciones. EFQM es certificable a través de cualquier entidad de certificación reconocida, que concede un reconocimiento español y su homólogo europeo.

## QUÉ ES EL MODELO EFQM

El Modelo EFQM es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia. El Modelo establece que la excelencia sostenida en todos los resultados de una organización se puede lograr mediante distintos enfoques. El Modelo se fundamenta en la premisa según la cual: “Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos”. Gráficamente se representa como se muestra:



© El Modelo EFQM de Excelencia es una marca registrada

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

De cara a la autoevaluación, en el siguiente cuadro se muestra la puntuación que se da a cada criterio/ subcriterio del modelo (a través de los cuales se puede ver el peso relativo de cada criterio y subcriterio)



Los criterios se agrupan en dos categorías: Agentes Facilitadores y Resultados. Los criterios del grupo de Agentes Facilitadores analizan cómo realiza la organización las actividades clave; los criterios del grupo de Resultados se ocupan de los resultados que se están alcanzando.

## PRINCIPIOS DEL MODELO EFQM

Para EFQM, los principios son llamados Conceptos Fundamentales y son:

- *Orientación hacia resultados*: La Excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización.
- *Orientación al cliente*: La Excelencia consiste en crear valor sostenido para el cliente.
- *Liderazgo y coherencia*: Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la organización.
- *Gestión por procesos y hechos*: Excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.
- *Desarrollo e implicación de las personas*: Excelencia es maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación.
- *Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora*: Excelencia es desafiar el sta-



tus quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora.

- *Desarrollo de alianzas*: Excelencia es desarrollar y mantener alianzas que añaden valor.
- *Responsabilidad social de la Organización*: Excelencia es exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad.

Y todo ello bajo la siguiente premisa: la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada gestión de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados en el rendimiento general de la organización.

## CRITERIOS DEL MODELO EFQM

El modelo está estructurado en nueve criterios que sirven para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. El modelo define cada uno de los criterios y explica su significado a nivel global. Los criterios se dividen en subcriterios, siendo este el nivel que es necesario abordar en la evaluación. A continuación se exponen los criterios del modelo y subcriterios<sup>2</sup>.

### 1. Liderazgo

Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

- a) Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.
- b) Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

---

<sup>2</sup> Para más detalle ver <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>

- c) Los líderes interactúan con clientes, partners (aliados y socios), grupos de interés y representantes de la sociedad.
- d) Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.
- e) Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

## 2. Política y estrategia

Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

- a) La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.
- b) La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.
- c) La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.
- d) La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

## 3. Personas

Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

- a) Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- b) Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
- c) Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
- d) Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.
- e) Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

#### 4. Alianzas y recursos

Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

- a) Gestión de las alianzas externas.
- b) Gestión de los recursos económicos y financieros.
- c) Gestión de los edificios, equipos y materiales.
- d) Gestión de la tecnología.
- e) Gestión de la información y del conocimiento.

#### 5. Procesos

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

- a) Diseño y gestión sistemática de los procesos.
- b) Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.
- c) Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- d) Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.
- e) Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

#### 6. Resultados en los clientes

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes y sus partes interesadas.

- a) Medidas de la percepción que tienen los clientes y otras partes interesadas de la organización sobre imagen general, productos y servicios, apoyo y atención a los productos y servicios, fidelidad, etc.

- b) Indicadores de rendimiento (medidas internas) sobre imagen externa, productos y servicios, apoyo y atención a los productos y servicios, fidelidad, etc.

## 7. Resultados en las personas

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

- a) Medidas de percepción de la organización por parte de las personas que la integran sobre motivación y satisfacción.
- b) Indicadores de rendimiento (medidas internas) sobre logros, motivación e implicación, satisfacción y servicios que la organización proporciona a las personas que la integran.

## 8. Resultados en la sociedad

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

- a) Medidas de percepción de la organización que tiene la sociedad sobre imagen general, actividades como miembro responsable de la sociedad, implicación en las comunidades donde opera, actividades encaminadas a reducir y evitar molestias y daños así como sobre aquellas que contribuyen a la preservación y mantenimiento de los recursos.
- b) Indicadores de rendimiento (medidas internas) sobre el tratamiento de los cambios en los niveles de empleo, relación con las autoridades, felicitaciones y premios recibidos, etc..

## 9. Resultados clave

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

- a) Resultados Clave del Rendimiento de la Organización sobre aspectos operativos relevantes, económicos, financieros y de otra naturaleza.
- b) Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización o medidas operativas sobre aspectos económicos, financieros y de otra naturaleza.

## 5. Otros modelos

Hemos visto tres modelos de calidad (ISO 9001, ONGconCalidad, EFQM), pero existen otros modelos que pueden ser utilizados por una ONG. Se presentan clasificados de acuerdo el objeto del modelo:

### 1. Para la gestión ética, buen gobierno y transparencia:

#### **Norma UNE 165011:2005<sup>3</sup> CTN 165 AENOR**

En el caso de esta norma, facilitamos información en mayor profundidad, por la especial involucración del sector de ONG de Acción Social en su elaboración. La norma ha sido elaborada por el comité técnico AEN/CTN 165 Ética cuya Secretaría desempeña la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). En el Comité Técnico de Normalización (CTN158) están representadas las administraciones públicas, tanto locales, autonómicas como central, con competencias en el sector de la dependencia, así como universidades, organizaciones del tercer sector, sindicales y asociaciones empresariales.

El campo de actividad de este comité técnico consiste básicamente en la normalización de los aspectos éticos en la gestión de las empresas, organizaciones no gubernamentales o actividades profesionales incluyendo:

- Instrumentos financieros éticos.
- Gestión Ética y Social de las empresas.
- Marketing con causa.
- Códigos éticos profesionales.
- Sistemas de Gestión para ONG y ONL.
- Sostenibilidad.
- Bioética.
- Gestión de valores.

El objeto de esta norma es definir los requisitos de un sistema de gestión ética en las organizaciones sin ánimo de lucro, de derecho privado, con personalidad jurídica propia que

---

<sup>3</sup> Recogido del documento La calidad en las ONG I Encuentro de las ONG de desarrollo: retos de un sector en cambio.

con la finalidad de mejorar la sociedad desarrollan programas de interés general en el Bienestar Social y Sostenibilidad: acción social, educación, sanidad, medio ambiente, cooperación para el desarrollo y desarrollo sostenible.

La norma UNE 165011:2005 “Ética. Sistema de Gestión de las ONG” es un nuevo modelo para articular las organizaciones del Tercer Sector. Esta norma promueve que el papel de las ONG y su participación deberán basarse en:

- Un compromiso ético.
- Un compromiso con la calidad y la mejora continua.
- Un compromiso con la sostenibilidad del desarrollo con recursos locales.
- Un trabajo en red y cooperación entre ONG.
- El desarrollo de un pacto positivo entre ONG y sociedad.
- Mayor corresponsabilidad en la gestión entre ONG y Administración.
- Ser un instrumento de participación y de equilibrio social.
- Es una Norma inspirada en la ISO 9001.



### Para qué se utiliza la Norma UNE 165011:2005

La norma se basa en un pilar fundamental: LA ÉTICA. Busca que todas las actividades y procesos internos de la organización así como la relación con las partes interesadas no dejen nunca de cumplir unos principios éticos básicos.

Esta norma es oportuna porque el sector está viviendo un intenso crecimiento y es necesario proporcionarle herramientas y soportes que orienten sus procesos de gestión hacia la excelencia.

Por otro lado, cada vez más, las personas y las instituciones exigen garantías de transparencia y seriedad. Es necesario ofrecerlas ya que, en caso contrario, la desmoralización que produce la pérdida de confianza de los ciudadanos y ciudadanas puede frenar enormemente su voluntad solidaria, siendo los colectivos y poblaciones beneficiarios de las ayudas los principales perjudicados. Asimismo esto restaría influencia en la ONG en la movilización y concienciación social.

- ***Código de Conducta ONGI: Carta de responsabilidades de las ONG Internacionales***
- ***SGS ONG Benchmarking***

Estándar impulsado por SGS (Société Générale de Surveillance - [www.sgs.es](http://www.sgs.es)). ONG Benchmarking (ONG BM) es una iniciativa desarrollada exclusivamente para las ONG que surge como respuesta a la necesidad de éstas en rendir cuentas de sus acciones y demostrar si son suficientemente transparentes y eficaces. Parte del compromiso y actitud proactiva de algunas entidades ante la sociedad y sus donantes.

En el proceso de auditoría e informe posterior, se cuantifican y cualifican detalladamente los puntos fuertes y las áreas potenciales de mejora, las cuales revierten en un listado de criterios que sirven como base para un plan de acción de Mejora Continua.

- ***Fundación Lealtad (Guía de transparencia y buenas prácticas de la Fundación Lealtad)***

La Fundación Lealtad pretende conseguir un aumento de confianza en el Tercer Sector a partir de la divulgación de la información que, de forma voluntaria, las propias organizaciones de acción social y desarrollo aportan. El objetivo es mostrar el grado de transparencia en la gestión de las ONG a partir del cumplimiento de nueve principios de transparencia y buenas prácticas que la propia Fundación define, publicando los resultados de su análisis en una Guía de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG.

## 2. Para la gestión medioambiental:

- **Norma ISO 14001:2004 Gestión Medioambiental**
- **Reglamento EMAS**

## 3. Para la gestión de la Responsabilidad Social y su transparencia:

- **Norma SA 8000 (centrada en derechos laborales)**
- **Estándar AA 1000**
- **Modelo GRI**

## 4. Para la gestión de riesgos laborales:

- **Especificaciones técnicas OHSAS ISO 18001:1999 “Prevención de riesgos laborales”**

## 5. Para la Gestión de un servicio:

- **Comité Técnico de Normalización 158. Normas que desarrollan los servicios contemplados en la Ley de Autonomía Personal, elaborados por AENOR. De esta iniciativa ya se habló en la Unidad 1 del curso.**

- PNE158101:2007 Centros Residenciales.
- PNE158201:2007 Centros de día y de noche.
- PNE158301:2007 Servicios de ayuda a domicilio.
- PNE158401:2007 Teleasistencia

- **Normas de la Joint Comisión on Accreditation of Healthcare (Servicios Sociosanitarios)**

## 6. Para la gestión de colectivos específicos:

- **Manuales de buenas prácticas FEAPS (discapacidad intelectual)**
- **Norma Quality Service (discapacidad)**
- **Norma Quality in Practice (Empleo con apoyo)**
- **Autism Accreditation Programme de la NAS (autismo)**
- **Quality Assurance System for Disability Employment (Empleo de personas con discapacidad)**
- **Qua ThéDA (Residencias para personas drogodependientes) ■**



5.

# Implantación de un modelo de calidad, ventajas y dificultades

CURSO



## 1. Proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad

### Introducción

La implantación de un sistema de gestión de calidad en una entidad de Acción Social conlleva realizar un esfuerzo importante bajo el firme compromiso de la Dirección de la Organización, que será la encargada de liderar el proceso, utilizando para ello, procedimientos en los que todo el equipo se sienta identificado.

Como se verá a lo largo de la Unidad, tomar la decisión de implantar un sistema de gestión de calidad implica que la organización previamente estudie no sólo las ventajas y los factores de éxito derivados de la implantación, sino también los inconvenientes y los factores de riesgo que inevitablemente pueden encaminar a la entidad al fracaso del proyecto de implantación, y por tanto de sus efectos positivos.

En esta Unidad se expone primeramente un esquema general de implantación de un sistema de gestión de la calidad. Posteriormente, y para cada una de los modelos presentados en la Unidad 4, se expone específicamente cómo se plantea el proceso de implantación.

### Despliegue de un sistema de gestión: de la misión y los valores a los resultados

El establecimiento de formas de trabajo y relación formales en una organización, se consigue con la implantación de un sistema de gestión de la calidad, que defina de manera integral, de lo más estratégico a lo más operativo, de la dirección a los técnicos, cómo funciona la organización.

Se definirán, por tanto, cuáles son los aspectos básicos de la organización, como son los valores, misión y visión; siguiendo por qué estrategia se llevará a cabo para cumplir con la misión; a su vez qué políticas (aprobación de proyectos, recursos humanos, formación, calidad, comunicación, etc.) son necesarias para poner en marcha la estrategia y cumplir los objetivos en ella marcados; en los casos en los que sea necesario, se procederán los procesos para definir detalladamente cómo se aplica de forma práctica lo expuesto en cada una de las políticas; y finalmente qué indicadores se establecerán para obtener datos sobre el desempeño de la organización en los diferentes aspectos de su gestión y poder así comparar los resultados obtenidos con los objetivos marcados, y tomar decisiones relevantes.

La lógica de este despliegue es que haya una coherencia entre cada una de las piezas que lo integran. Así que por ejemplo, el procedimiento que define cómo se lleva a cabo la elección de un proveedor debe ser coherente con la política de compras, ésta política debe ser coherente con la estrategia y esta última con la misión, visión y valores. Lo que en otras palabras también supone que ese procedimiento sea coherente, esté alineado directamente con los valores, la misión y la visión de la organización. Y este análisis de coherencia debería ser una constante en la organización, realizarse periódicamente, especialmente en organizaciones de gran tamaño donde la cantidad de actividades y personas generan gran complejidad para conseguir que todas las formas de trabajo estén alineadas en una misma dirección, conseguir lo planteado por la misión y visión, de acuerdo a los valores de la organización.



Esta coherencia en el sistema de gestión se debe trasladar a la prestación de servicios o desarrollo de proyectos de la organización y finalmente a la relación con los clientes/ usuarios, como razón última de porqué trabaja la organización. Es decir, el tipo de servicios que se llevan a cabo y la forma de prestarlos tiene que estar de acuerdo con la misión, visión y valores de la organización, o al menos no ser incoherentes. Esta afirmación puede resultar una obviedad así enunciada, pero en la realidad de las organizaciones resulta una cuestión más difícil de resolver de lo que cabría suponer. La habitual escasez de recursos en la que se desarrollan las actividades de las ONG, puede obligar a una organización a buscar financiación a partir de la prestación de servicios, o el desarrollo de proyectos, no alineados con su misión, o a recibir fondos de entidades cuyas actuaciones son cuestionables según los

valores de la organización. Se plantea en esos casos el dilema entre la supervivencia de la organización y el mantenimiento de un prestigio y legitimidad social, ese equilibrio es una de las claves en el éxito y supervivencia de las organizaciones sociales.

Esta formalización de las relaciones y formas de trabajo a través de un sistema de gestión de la calidad persigue varios objetivos:

- La documentación del sistema de gestión sirve de guía de actuación a toda la organización
- Genera visibilidad y transparencia de las actividades.
- Gestión eficaz del conocimiento organizativo, de forma que aunque las personas cambien, las formas de trabajo permanecen.
- Pasar de las buenas intenciones al conocimiento y las acciones eficaces.
- Permite combinar una visión en el largo plazo (misión, visión, valores), en el medio plazo (estrategia, políticas) y actuación en el corto (procedimientos y resultados).
- Refuerza la importancia de los resultados e impactos sobre las intenciones, el análisis se realiza con y sobre datos.
- Facilita una gestión integrada y relacionada de toda la organización.

## 2. Implantación de la Norma ONGconCalidad<sup>1</sup>

A partir de las recomendaciones y de los **pasos** propuestos por INTRESS para la implantación de la Norma ONGconCalidad, se recomienda para alcanzar satisfactoriamente los objetivos trabajar por **fases**, que agrupan dichos pasos. Para ver el detalle de los contenidos de la Guía de Implantación: [http://www.ongconcalidad.org/ongvirtual/web\\_cd/inicio.html](http://www.ongconcalidad.org/ongvirtual/web_cd/inicio.html)

### Primera fase: estructuración del sistema

#### 1. Planificación

- 1.1. El compromiso inicial de la organización
  - Informarse bien antes de decidir
  - Evaluar los pros y los contras del impacto de la implantación de la Norma
  - Tomar una decisión

---

<sup>1</sup> De acuerdo a lo expuesto en la *Guía para la Implantación de la Norma ONGconCalidad* de INTRESS.

### 1.2. La organización de la implantación

- Elegir a las personas responsables. Nombrar al director o directora de calidad y al Comité de Calidad
- Realizar la primera autoevaluación
- Analizar resultados
- Comunicar los resultados de la autoevaluación a toda la organización
- Realizar el plan de implantación de mejoras comunicando previamente el plan a todas las personas de la organización

### 1.3. La formación de las personas clave de la organización

- Detectar necesidades de formación
- Realizar un plan de formación
- Introducir la formación continuada

## Segunda fase: estabilización del sistema

## 2. Desarrollo de la implantación

### 2.1. Planificación y desarrollo de los servicios

- Planificación anual de las actividades del servicio

### 2.2. Adaptación de los procesos estratégicos, los relacionados con usuarios finales y los de apoyo

- Identificar las necesidades y expectativas de los y las clientes, así como los requisitos legales
- Definir la misión, la política de calidad, los valores en los que se basan y son coherentes los objetivos e indicadores
- Definir alianzas con las partes interesadas
- Realizar un código de buenas prácticas con respecto a la atención de las y los clientes y a los derechos de las y los usuarios del servicio
- Acciones relacionadas con usuarios finales
- El desarrollo de los recursos humanos
- Administración y economía
- Comunicación interna y externa
- Establecer el sistema de mejora continua (grupos de mejora)

### Tercera fase: control (indicadores)

#### 3. Comprobación

##### 3.1. La auditoría interna

- Definir el plan de auditorías
- Formar auditores
- Realizar auditorías internas
- Plan de acciones correctoras

##### 3.2. Revisión del sistema por la Dirección

##### 3.3. La auditoría externa

- Elegir certificadora (si es el caso)
- Ponerse a punto
- Gestionar el estrés previo
- Gestionar el día de la auditoría y el día después

### Cuarta fase: mejora

#### 4. Actuación

##### 4.1 Realizar un nuevo Plan de Mejoras

En referencia a la posibilidad de certificación de la norma, en la actualidad se está elaborando un proceso que facilite a las entidades la posibilidad de certificarse. Se pretende establecer diferentes niveles de compromiso, uno inicial a través de una autoevaluación que pueda identificar a la entidad como ONG adherida, un segundo nivel donde se pueda verificar el cumplimiento documental de los requisitos establecidos y un tercer nivel donde se pueda certificar que la entidad tiene implantado los requisitos establecidos en ONGconCalidad.

## 3. Implantación de la Norma ISO 9001

A continuación se describen posibles fases de implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:

- Diagnóstico inicial: con el fin de conocer la situación actual de la organización y que sirva como punto de partida.
- Establecimiento del plan de desarrollo del sistema de gestión de calidad: incluyendo cronograma, actividades y recursos para lleva a cabo la implantación.
- Elaboración de la documentación del sistema: buscando la sencillez, eficiencia, eficacia y homogeneidad en la base documental de la organización.
- Implantación del sistema de calidad: ejecutando el plan para poner en marcha el sistema de calidad y que comience a generar los registros. La organización y las personas pasará por un proceso de aprendizaje y el sistema por un proceso de adaptación.
- Revisión y auditoría: con el objeto de hacer seguimiento y evaluación se llevan a cabo revisiones del sistema, para conocer el grado de cumplimiento y ajustes necesarios.
- Certificación: si la organización lo considera adecuado puede pasar por un proceso de certificación que sirva para seguir mejorando y aumentar la confianza de las partes interesadas respecto a su gestión.

En referencia al **proceso de certificación** de la Norma ISO 9001, se presenta un esquema de cómo se plantea:



## 4. Implantación del modelo EFQM

Tal y como se apuntaba en la Unidad 4, el modelo EFQM recomienda adoptar el proceso de Autoevaluación como estrategia para mejorar el rendimiento de una organización. El proceso de Autoevaluación permite a la organización diferenciar claramente sus puntos fuertes de las áreas donde pueden introducirse mejoras. Tras este proceso de evaluación se ponen en marcha planes de mejora cuyo progreso es objeto de seguimiento. Las organizaciones llevan a cabo este ciclo de evaluación y elaboración de planes de acción de manera repetida al objeto de alcanzar una mejora verdadera y sostenida.

El proceso de Autoevaluación está siempre validado por un evaluador y para establecer la valoración final que recibe la organización se revisan y puntúan el nivel de cumplimiento en las acciones de mejora establecidas previamente.

El ejercicio de Autoevaluación ayuda a las organizaciones a aprender sobre sus puntos fuertes y débiles, sobre lo que significa la 'excelencia' para ella, sobre la distancia que ha recorrido la organización en el camino hacia la excelencia, cuánto le queda todavía por recorrer y cómo se compara con otras organizaciones.

Existen distintos reconocimientos en función del nivel de excelencia de acuerdo a la puntuación obtenida en las evaluaciones. EFQM es certificable a través de cualquier entidad de certificación reconocida, que concede un reconocimiento español y su homólogo europeo.

### Proceso de obtención del sello de excelencia

Existen distintos reconocimientos en función del nivel de excelencia a alcanzar. El proceso, si bien puede variar de un nivel a otro, de forma general es el siguiente:

1. Entrega de la documentación a la entidad de certificación reconocida y elegida se le deberá entregar la documentación de acceso y una memoria reducida.
2. Revisión de la documentación. Un grupo de profesionales formados y experimentados del Club de Evaluadores, analizarán y valorarán el contenido de la memoria.
3. Visita de evaluación. El equipo evaluador verifica la implantación y ejecución de la memoria.



4. Informe final. Elaboración del informe de evaluación en donde se recogen los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.
5. Envío del expediente al CEG. La entidad Certificadora remite el expediente al CEG para la concesión del reconocimiento español y de su homólogo europeo.

## 5. Implantación de la Norma UNE 165011:2005

Para llevar a cabo la implantación de la norma UNE 165011:2005 se plantean los siguientes pasos:

1. Realizar una diagnosis de la ONG en la que se quiere implantar: comparar la realidad de la organización con los requisitos de la norma.
2. Involucrar a todo el personal y conseguir su movilización, para que se concien-cien de la necesidad de la implantación. Implantar una cultura de mejora conti-nua y extender el concepto de calidad y ética en el trabajo diario en todos los ámbitos.
3. Confeccionar un plan de formación a las personas clave de la organización en cali-dad: detectar las necesidades de formación, confeccionar un programa formativo y evaluar las acciones formativas.
4. Planificar la actividad de la organización y determinar las funciones y delimitación de responsabilidades de los profesionales.
5. Estudiar la metodología de trabajo actual, analizarla e introducir mejoras.
6. Plasmar dicha metodología en documentación escrita, unívoca, accesible y de fácil traspaso.
7. Crear una base formal para las relaciones de la ONG con todos los grupos de inte-rés siempre desde el cumplimiento de los requisitos éticos de la norma.
8. Establecer y documentar una sistemática para la corrección de las causas de las no conformidades y los incumplimientos.
9. Establecer vías que permitan conocer las sugerencias y quejas de los grupos de interés, e incluirlas en el sistema de mejora y revisión.
10. Establecer y documentar una sistemática de auditorías internas que permita verifi-car de una manera independiente la implantación y cumplimiento de los requisi-tos del sistema de gestión ética, y la posterior elaboración de un plan de mejoras.

11. Dotar a la organización con un panel de indicadores que sirva de cuadro de mando a fin de planificar y reorientar la gestión ética y encontrar posibles espacios de mejora.
12. Realizar un análisis de los recursos disponibles y de los plazos necesarios para llevar a cabo la implantación.

## 6. Los sistemas de reconocimiento de la calidad

Las normas y modelos de calidad contienen los requisitos mínimos que la organización que la asume debe cumplir y son la referencia para la gestión de la calidad por parte de dicha organización, que también puede decidir acudir a la certificación de la norma como herramienta de generación de confianza. La confianza de las partes interesadas en referencia a la gestión de la calidad no sólo se genera a través de la transparencia si no que en muchas ocasiones son necesarias otro tipo de actividades relacionadas con la verificación y la certificación de los sistemas de gestión. En este caso estamos refiriéndonos a la confianza de las partes interesadas respecto a la calidad de la gestión de la ONG.

Los sistemas de verificación y certificación están orientados a generar confianza en un grupo de personas, instituciones o mercados. La confianza no se compra, ni se crea, si no que se genera en un proceso que requiere relación y resultados a lo largo del tiempo. La confianza es un valor frágil que requiere coherencia de las distintas variables que generan la opinión de las personas, y en este caso de las partes interesadas, tanto entre ellas como a lo largo del tiempo. La única forma eficaz de evidenciar la coherencia de la organización y de sus estrategias frente a los resultados derivados de su comportamiento, es mediante sistemas que garanticen la transparencia con actividades de comunicación, participación y certificación.

Los procesos de verificación y certificación pueden incluir actividades de validación, inspección o auditoría, entre otras, dependiendo de la metodología, alcance y objetivos de contraste de la información que se emplee. Cada uno de de estos procesos tienen una certidumbre aparejada al resultado de los mismos, y normalmente se emplean los más adecuados a las necesidades de los receptores objetivos de esta información. Por ello parece lógi-

co que estos procesos de verificación vayan siempre orientados a las expectativas de los usuarios de la información.

Los esquemas de certificación se basan en cuatro ejes fundamentales, en distinta forma según cada uno de ellos, que son las normas o requisitos documentales sobre los que se sustentan, los procesos de verificación y certificación que se desarrollan, los procesos de acreditación de las organizaciones que llevan a cabo las actividades de verificación, y los procesos de participación abierta, entre los que están la gestión de reclamaciones y denuncias sobre las decisiones de certificación.

### Algunos de los diferentes actores relacionados con los sistemas de reconocimiento de la calidad

Con objeto de entender el papel que desempeñan los diferentes actores relacionados con la gestión de la calidad, en relación a los procesos de normalización, acreditación y certificación, se presenta un mapa con algunos de los diferentes actores.

Inicialmente, cabe diferenciar entre dos diferentes tipos de actores, con presencia a nivel nacional e internacional:

1. Actores “Tradicionales”: actores precursores de la normalización, acreditación y certificación. Son entidades semipúblicas en las que tiene un importante peso el sector privado. El enfoque participativo de diferentes partes interesadas en los procesos, es muchas veces débil.
  2. Nuevos actores “Sociales”: nuevos actores en el panorama de la normalización, acreditación y certificación. Su esencia es participativa incluyendo a las diferentes partes interesadas en los diferentes procesos. Las normas tienen una esencia social/medioambiental.
- Un **organismo de normalización** reconocido tiene como objetivo el desarrollo de normas, documentos estos que contienen especificaciones técnicas basadas en los resultados de la experiencia y del desarrollo tecnológico. Las normas son el fruto del consenso entre todas las partes interesadas e involucradas en la actividad objeto de la misma. Algunos ejemplos de entidades de normalización son:

## “Actores Tradicionales”

### “Normalizadores Tradicionales”



## “Actores Sociales”

### “Normalizadores Sociales”



- Los **certificadores** son entidades reconocidas como independientes de las partes interesadas, mediante la que se manifiesta la conformidad de una organización, producto, proceso, servicio o persona con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas. A continuación se muestran algunos ejemplos de certificadores:

## “Certificadores Tradicionales”

AENOR



WHEN YOU NEED TO BE SURE 

## “Certificadores sociales ”



FOREST STEWARDSHIP COUNCIL  
Because forests matter



ICONG

ONG con calidad

Los **organismos de acreditación** son los encargados de comprobar, mediante evaluaciones independientes e imparciales, la competencia de los evaluadores de la conformidad, con objeto de dar confianza al comprador y a la administración, contribuyendo así a facilitar el comercio nacional e internacional.

## “Acreditadores Tradicionales ”

**ILAC**  
(International Laboratory Accreditation  
Cooperation)



**EA**  
(European  
Cooperation for  
Accreditation)

## “Acreditadores Sociales ”

ISEAL ALLIANCE  
<http://www.isealliance.org> /

## 7. Requisitos y principios de la calidad en la verificación

El primero de los requisitos intrínsecos a cualquier actividad de verificación es el ligado a la independencia del verificador/auditor respecto del verificado o auditado. Este principio, como es obvio, es uno de los pilares de cualquier actividad que tenga como resultado un juicio de valor o valoración. Lo relevante es asegurar que el resultado de la evaluación o verificación no pueda ser influido por causas o intereses distintos al objetivo de la misma. Un factor clave es que no existan relaciones, directas o indirectas, entre los evaluados y los evaluadores, distintas y más relevantes que la propia verificación, que incidan de alguna forma en su resultado.

El segundo de los requisitos en los que debe basarse la verificación es la imparcialidad. Esta se define como la falta de designio anticipado o de prevención en favor o en contra de alguien o algo, lo que permite juzgar o proceder con rectitud. El hecho de que los propios verificadores no tengan un prejuicio o predisposición, positiva o negativa, permitirá que los resultados sean derivados fundamentalmente de las actividades desarrolladas, y los hallazgos encontrados en las mismas.

La tercera base fundamental es la integridad. Esta se refiere al comportamiento recto, ecuánime, intachable tanto de las personas como de las organizaciones que se dedican a la verificación. Para ello, aparte de establecer códigos éticos y criterios de actuación y decisión que definan las pautas de comportamiento adecuado por parte de los organismos de verificación, deberían establecerse mecanismos y herramientas que permitan detectar los comportamientos irregulares que condicionen los resultados de las actividades de verificación.

Por último, y no menos importante desde el punto de vista de garantizar la calidad de la verificación, está el requisito de competencia y capacidad técnica del verificador. Desde el punto de vista de la eficacia e intentando limitar la dispersión de criterios, y que estos se basen fundamentalmente en resultados objetivos, hay que asegurarse de la competencia y capacidad técnica de los equipos que realizan las actividades de verificación. Sin duda la competencia es un requisito imprescindible para confiar que el proceso se lleva con suficiente rigor y juicio, y para considerar por tanto los resultados como significativos.

## 8. Ventajas y dificultades para la implantación de la cultura de calidad

La implantación de un modelo de calidad en una entidad u organización aporta grandes beneficios para ésta, pero aunque la finalidad última del proceso sea agregar valor, no siempre se consigue. Por ello es importante analizar las ventajas y dificultades que deben ser tenidas en cuenta para que la implantación se realice de la manera más efectiva.

Primeramente, es importante desterrar algunos “mitos de la calidad” en las organizaciones que, como afirma Crosby, suponen una amenaza para cualquier estrategia o modelo de mejora continua que se pretenda implantar en ella.

- 1. La calidad es intangible:** algunas organizaciones se resisten a aceptar que la calidad, a través de sus parámetros o variables, se puede medir, cuantificar, establecer indicadores, objetivos, analizar tendencias y gestionar.
- 2. La calidad no es rentable:** algunas organizaciones consideran que las rentabilidades que se derivan de una adecuada gestión de la calidad son marginales y específicas, sin entender que se derivan también otras muchas optimizaciones y rentabilidades en toda la cadena de valor, así como en los diseños de los productos y servicios.
- 3. La calidad es costosa:** algunas organizaciones piensan que tienen que invertir mucho en los sistemas de calidad, lo que implica un consumo mayor de recursos extras. Sin embargo, este planteamiento no asume que los sistemas de mejora continua o de calidad se basan en la mejora y optimización de los mismos procesos, lo que les hace más eficientes y, por consiguiente, supondrá menos costes.

Seguidamente y una vez desterrados tales mitos, el proceso de **planificación para la implantación de un sistema de gestión de la calidad** debe de ser entendido como importante, ventajoso y beneficioso para la organización.

En este sentido, son muchos los beneficios del **trabajo en equipo** en cualquier proceso de mejora de calidad. En el equipo, cada una de las personas que lo componen puede aportar distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas que abordan diariamente. Es importante tener en cuenta que el personal de una organización, a todos los niveles, es la esencia de la organización, por lo tanto su formación y compromiso, posibilita que sus habilidades sean utilizadas en beneficio de la entidad.

Una única persona intentando eliminar un problema o un defecto raras veces conseguirá dominar un proceso de trabajo completo. Por ello, hay que evitar que una sola persona, aunque conozca muy bien la organización, decida por sí sola como se hacen o se deben de aplicar los procedimientos. Por ejemplo, los procesos no deben de hacerse de forma individual, ni si quiera por la persona responsable de calidad (si existiera), sino en colaboración con todo el equipo.

Los beneficios más significativos en calidad, normalmente, los logran los equipos: grupos de personas que unen su talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso que comparten.

Los **equipos de mejora** consiguen resultados duraderos porque pueden abordar retos mayores que una persona sola, pueden comprender completamente el proceso, tienen acceso inmediato a los conocimientos y habilidades técnicas de todos los miembros del equipo, y finalmente, pueden confiar en el apoyo mutuo y en la cooperación que surge entre las personas que componen el grupo.

La estructura y participación en la planificación de la calidad puede parecer que implica un aumento excesivo del tiempo necesario para la planificación, pero en realidad reduce el tiempo total necesario para llegar a la operación completa. Una vez que la organización aprende a planificar la calidad, el tiempo total transcurrido entre el concepto inicial y las operaciones efectivas es mucho menor.

### **Beneficios asociados a la implantación de un sistema de gestión de la calidad**

Es importante tener en cuenta de forma global en toda la organización que la implantación de un sistema de gestión de la calidad favorece a la entidad y puede aportar **beneficios** para a todos los grupos de interés, al conseguir:

- Satisfacer las necesidades, intereses y expectativas de los y las clientes o de la población destinataria de nuestra actividad.
- Conseguir una imagen de excelencia, credibilidad, calidad y transparencia. La implantación de un sistema nos ayuda a acreditar frente a terceras partes nuestro buen hacer, lo cual puede ser enormemente valioso para nuestra entidad, por



ejemplo, frente a la administración pública o empresas que queramos que nos patrocinen. Lo mismo nos ocurre frente a nuestros socios y socias o frente a la sociedad en general, quienes cada vez más exigen una adecuada gestión de las organizaciones.

- Mejorar la eficacia (alcanzar las actividades planificadas y los resultados planificados) y la eficiencia (relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados) de la organización.
- Conseguir ordenar y sistematizar lo que se hace, gracias a la homogeneización de los procesos, a través de la unificación de los sistemas, la definición de objetivos y métodos, la resolución de problemas, etc.
- Evaluar lo que ya hacemos, revisando cómo lo hacemos y en qué condiciones.
- Disponer más información para la toma de decisiones a través de los datos y los indicadores.
- Aprovechar las herramientas que los sistemas nos proponen y una metodología de gestión ampliamente comprobada.
- Motivar a las y los profesionales que están trabajando en la organización, tanto si están remunerados como si no lo están. Todos y todas queremos hacer nuestro trabajo cada vez mejor, lo que lleva implícita una elevada ética profesional.
- Identificar los recursos necesarios para la consecución de los objetivos marcados.
- Favorecer la investigación, estimulando el estudio de las líneas de mejora de calidad en nuestra organización.
- Rentabilizar los recursos, a través de la supresión de costes, aumento del control sobre los gastos, disminución de la rectificación sobre los errores, etc.
- Mejorar los resultados.

### Obstáculos asociados a la implantación de un sistema de gestión de la calidad

Igualmente la organización puede encontrarse con algunas **dificultades** y **obstáculos**:

- La implantación de un sistema de calidad supone un cambio cultural dentro de la organización, lo que requiere su tiempo. Este cambio cultural implica la realización de algunas actividades a las que las organizaciones aún no están muy acostumbradas, como la evaluación continua, provocando resistencia y reticen-

cia al cambio. En ocasiones, el cambio cultural se traduce en la sensación de excesiva burocratización, lo que puede llegar a chocar con el “espíritu de libertad” de las ONG de Acción Social.

- La implantación de un sistema de calidad requiere hacer un importante esfuerzo inicial. Al existir una falta de cultura de la calidad, la motivación inicial puede ser vista como una obligatoriedad sin sentido.
- Existe una falta de legitimidad, representatividad o conocimiento del sector por parte de algunos de los organismos, creadores o promotores de los sistemas de gestión de la calidad, lo que supone un obstáculo importante para la organización, que no es capaz de elegir el modelo de calidad idóneo a implantar.
- En algunas organizaciones, el personal directivo es reacio al cambio, cuyo liderazgo es decisivo para fomentar una cultura de calidad dentro de la propia entidad.
- Existencia de sistemas costosos en términos de consultoría. La implantación de algunos modelos de calidad implica costes adicionales.
- Aplicar un sistema de calidad supone considerar un incremento considerable de trabajo para las personas implicadas en los equipos de trabajo.
- El sector de las ONG al ser un sector con un alto grado de rotación del personal dificulta disponer de equipos estables que permitan implantaciones.
- Los objetivos a alcanzar son difíciles de medir en un corto periodo de tiempo.

### **Factores de éxito en la implantación de un sistema de calidad**

Existen una serie de factores que asegurarán el éxito de la implantación de un sistema de calidad en una entidad de acción social y que deberán de ser tenidos en cuenta a lo largo de todo el proceso:

- La dirección debe tener una visión clara y constante de lo que representa convertirse en una organización de calidad. Por ello, su liderazgo es decisivo, debiendo comunicar de manera efectiva esta visión.
- La dirección debe establecer un compromiso duradero con el proceso de mejora. Lo que significa que para ello se deberá considerar la calidad como una estrategia clave.
- Es importante que la dirección reconozca los éxitos y esfuerzos en calidad de las personas.

- Se deben facilitar los recursos necesarios económicos y humanos (para la dedicación de personas, materiales, formación, asesoría técnica,...) cuando se necesiten.
- Todo el equipo debe recibir formación en calidad, aspecto que promueve la participación y el entusiasmo por un proyecto común. La formación tendrá que mostrar cómo aplicar la calidad en las diferentes tareas, facilitando un enfoque y un lenguaje claros y comunes, procurando adaptarla al entorno de la entidad, para que las personas que reciban la formación comprendan el significado y finalidad de la implantación de un sistema de calidad.
- Se deberá involucrar a las personas de cada etapa de la cadena proveedor-cliente en el proceso de mejora de la calidad, incluyendo a proveedores y clientes externos. Las relaciones beneficiosas con los proveedores son ventajosas para todas las partes, al aumentar la capacidad para la creación de valor.
- Enfoque preventivo. Apoyar el afán personal de querer hacer bien las cosas a la primera en todos los procesos de trabajo, y todos ellos orientados al cumplimiento de la misión. Los costes de calidad más altos son las repeticiones, reparaciones por servicios o actividades mal realizadas, y por percepciones negativas de las partes interesadas.
- Tendrá que existir una comunicación abierta en todas las direcciones, por medio de toda la organización, respecto al liderazgo del proceso de calidad, su progreso, su éxito, sus problemas, sus dudas y barreras.
- Los procesos de trabajo deberán ser diseñados tomando como referencia la calidad por lo que desde el inicio se deberá de aplicar la prevención y la medición. Es importante no olvidar que las entidades de acción social dependen de sus clientes, beneficiarios y beneficiarias o usuarios y usuarias, por ello, su enfoque deberá comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

### Factores de fracaso en la implantación de un sistema de calidad

Hay que tener presente que establecer un proceso de calidad ocupa varios años y las organizaciones que hayan iniciado el viaje hacia la mejora pueden recaer muy fácilmente en sus antiguos hábitos, especialmente si tenemos en cuenta que las ONG tienen carencias importantes en la gestión básica, lo que dificulta aún más la incorporación de sistemas de gestión de calidad.

Es importante que se tengan presentes algunas de las dificultades principales que experimentan las organizaciones a medida que introducen e implantan la calidad y que pueden suponer un fracaso para la entidad:

- La dirección no está plenamente comprometida con la calidad: no incluye una mejora continua en sus planes; no se da un enfoque real hacia los clientes y todas las partes interesadas y por consiguiente hacia sus necesidades.
- La dirección no mantiene una visión constante de la calidad: la misión y los valores del proceso de mejora no se enfatizan debidamente por medio de la sensibilización y publicación de objetivos.
- Se cree, erróneamente, que la introducción de las técnicas de calidad será el motor del proceso de mejora: la dirección no reconoce la necesidad de abrir el camino cambiando la cultura del centro de trabajo.
- No se asignan los recursos necesarios para la formación en calidad ni para la acción correctiva a los equipos de mejora de la calidad.
- Desconocimiento de la aportación real y el valor añadido que implica un sistema de gestión de calidad en la organización.
- No se ayuda a los cargos intermedios a reconocer los beneficios que les supondrá la implantación del proceso de calidad. Si estos cargos intermedios no pueden exteriorizar su escepticismo y sus inseguridades, éstos no se podrán corregir.
- No se incluyen otras iniciativas de prevención en el esfuerzo global de la calidad.
- El proceso de calidad se considera un ejercicio de reducción de costes: se pone el énfasis en informar del ahorro que se ha obtenido en los costes y no en mejorar los procesos de trabajo y mejora de calidad y dignidad de vida de los clientes.
- Los grupos de trabajo pierden el tiempo con asuntos de poca importancia, en lugar de establecer prioridades y tratar los problemas y oportunidades de mejora importantes.
- El proceso de calidad pierde credibilidad frente al personal porque los resultados son más lentos de lo que se preveía.
- Aunque no se debe de tener prisa por implantar la calidad en una entidad, tampoco debe ser un proceso lento que aburra y agote a las personas implicadas.
- No se ha erradicado la cultura del temor: las personas, en todos los ámbitos, continúan siendo poco inclinadas a comunicarse abiertamente unas con otras.

## 9. Factores a tener en cuenta en la implantación

Entre los factores a tener en cuenta en la implantación de un sistema de gestión de la calidad, las organizaciones se preguntan habitualmente sobre los plazos y el esfuerzo necesario para lograr este objetivo.

El tiempo y coste de implantación de un sistema de gestión de la calidad de acuerdo a cualquiera de los principios y criterios planteados por los modelos que se describen en esta Unidad, es una cuestión sobre la que es complicado dar una respuesta estándar.

En general, e independientemente del modelo que la ONG establezca como referencia, podemos diferenciar dos etapas para la implantación, cada una con sus plazos y costes:

1. Establecimiento de condiciones previas para la implantación.
2. Implantación efectiva del sistema de gestión de la calidad.

Entre las **condiciones previas para la implantación** se encuentra inicialmente la sensibilización de la organización respecto a la importancia de la calidad. Dependiendo del nivel de sensibilización, el proceso posterior será más o menos rápido.

Por otra parte está la formación de las personas en aspectos de Calidad, y sobre todo las personas que van a liderar el proceso (Junta Directiva, Gerencia, Responsable de calidad, grupo de trabajo de calidad, etc.). La legitimación de la persona/s responsable de calidad, es un aspecto fundamental. De nuevo, cuanto más profunda y rigurosa sea esta formación, menos barreras habrá para la implantación y cuanto más interiorizadas sean las tareas relacionadas con calidad, como una parte más del trabajo y las responsabilidades diarias, más se avanzará en el proceso.

Entre las condiciones previas también está la elaboración de la misión, visión y valores de la organización, realización de un diagnóstico, definición de acciones estratégicas, elaboración de un mapa de procesos y plan de calidad. Dependiendo de los medios y esfuerzo que dedique la organización a estas cuestiones, la rapidez será mayor o menor.

El establecimiento de las condiciones previas para la implantación es un proceso que se puede llevar a cabo en solitario o con ayuda externa, cosa esta última que reducirá el pla-

zo, aumentará el coste coyunturalmente, pero puede a la larga reducir costes totales por los beneficios que repercutan en el resto de la implantación.

Esta primera etapa es la más difícil de valorar en tiempo, variando mucho de unas organizaciones a otras dependiendo del compromiso que ponga la organización en esta preparación interna para la Calidad. Se podría decir que una organización debería dedicar al menos 6 meses a estas labores, pero insistimos que va a depender de su nivel de compromiso y trabajo efectivo. Existen organizaciones que no prestan mucha atención a esta parte, para pasar directamente a la implantación, algo que tiene sus riesgos y que hace en ocasiones que la ONG tenga que “dar marcha a atrás” para asegurar estas condiciones previas.

Los plazos de la **implantación efectiva del sistema de gestión de la calidad** también dependen de diversos factores, pero puede darse una estimación más concreta en plazos que dependerán siempre de factores como el tipo de actividades que se llevan a cabo; el compromiso y liderazgo de Dirección; el nivel de sistematización de la gestión previo; el tamaño y número de personas que trabajan en la organización; la eficacia y eficiencia en la gestión del proyecto interno de gestión de la calidad y otros. Pero, se puede decir que en general, una ONG no tardará menos de 12 meses en la implantación del sistema.

Una vez implantado un sistema, de cara a una auditoría interna/ externa o de cara a su certificación, sin un mínimo de seis a nueve meses de rodaje del sistema en el que se hayan generado los correspondientes registros, dichas auditorías no pueden ser llevadas a cabo.

En cuanto a los tipos costes que será necesario que la organización contemple están los relacionados con el sueldo de las personas que dedican tiempo a la calidad (coste de oportunidad respecto al tiempo que podrían dedicar a otras tareas), coste éste que será el mayor de todos los costes a asumir. También hay que tener en cuenta los posibles costes de apoyo externo, los costes del evaluador externo (por ejemplo para EFQM), los costes del auditor externo de cara a la certificación, o el coste específico de la certificación para acceder al “sello” correspondiente. Estos costes variarán, aunque dentro de rango estándar, según el modelo de referencia elegido.

Por último, respecto a la implantación de un sistema de calidad, es importante remarcar que la organización debe hablar de inversión más que de coste, ya que todas las mejoras

en eficacia y eficiencia que vendrán derivadas de dicha implantación supondrán un retorno de la inversión a través de la mejor gestión de los fondos de la ONG.

## 10. Glosario de conceptos relacionados con sistemas de reconocimiento de calidad

A continuación se expone un listado de conceptos relacionados con los sistemas de reconocimiento de la calidad:

- Modelo: documento o esquema donde se recogen líneas de actuación o gestión consideradas como deseables.
- Estándar privado: documento de aplicación voluntaria que contiene especificaciones técnicas que surge como acuerdo de partes, pero que no ha seguido el esquema técnico de la normalización y no ha sido aprobado por un organismo de normalización reconocido.
- Norma voluntaria: documento de aplicación voluntaria que contiene especificaciones técnicas basadas en los resultados de la experiencia y del desarrollo tecnológico. Las normas son el fruto del consenso entre todas las partes interesadas e involucradas en la actividad objeto de la misma. Además, debe aprobarse por un Organismo de Normalización reconocido.
- Guía: documento que define pautas, orientaciones y/o aclaraciones para interpretar requisitos, principios o sistemas de gestión recogidos en otros documentos como normas, leyes, modelos o estándares.
- Requisitos normativos (sustantivos/gestión): necesidad o expectativa establecida en una norma, considerada como obligatoria.
- Principios: valores sobre los que se fundamentan e inspiran tanto a los requisitos recogidos en los documentos normativos, como las líneas de actuación y estructura de los modelos. Se debe acudir a los principios para interpretar el significado último y los objetivos de los requisitos establecidos.
- Certificación: acción llevada a cabo por una entidad reconocida como independiente de las partes interesadas, mediante la que se manifiesta la conformidad de una organización, producto, proceso, servicio o persona con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas.

- Acreditación: procedimiento mediante el cual un organismo autorizado reconoce formalmente que una organización es competente para la realización de una determinada actividad de evaluación de la conformidad.
- Verificación: confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.
- Evaluación: acto de medir, estimar o juzgar aspectos de una persona, situación o hecho, o el valor de los mismos.
- Autoevaluación: auto-examen de las actividades y resultados de una organización frente a los principios establecidos en un modelo.
- Auditoría: proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría. La auditoría puede ser interna, realizada por la propia organización, como externa o llevada a cabo por una tercera parte.
- Criterios de auditoría/evaluación: conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia.
- Auditor/evaluador/verificador: persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría, evaluación o verificación. ■



Para la elaboración de contenidos del presente curso se ha tenido en cuenta, además de los autores y autoras citados a lo largo de los documentos, materiales desarrollados por las siguientes organizaciones:

- **Plataforma de ONG de Acción Social**, <http://www.plataformaongs.org/default.asp>
  - Plan estratégico del Tercer Sector
- **ONG con Calidad**, <http://www.ongconcalidad.org/>
  - Norma ONGconCalidad
- **INTRESS**, <http://www.intress.org/>
  - Guía para la implantación de la norma ONGconCalidad
- **Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España**, [http://www.congde.org/home\\_dos.htm](http://www.congde.org/home_dos.htm)
  - Retos de un Sector en Cambio: Documento de reflexión del I encuentro de las ONG de Desarrollo
  - Código de conducta de las ONG de Desarrollo
- **Carta de responsabilidades de las ONG internacionales** (Ayuda en Acción, Amnistía Internacional, Alianza Mundial por la Participación Cívica, Consumidores Internacionales, Oxfam, Save The Children, Survival Internacional, Transparencia Internacional, Terre des Homes y World Ywca)
- **EFQM - European Foundation for Quality Management**, Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. <http://www.efqm.org>
- **International Organization for Standardization**, <http://www.iso.org/iso/home.htm>
  - Norma ISO 9000:2005
  - Norma ISO 9001:2000
  - Norma ISO 9004:2000
  - Norma ISO 19001:2002
- **AENOR** Asociación Española de Normalización y Certificación, <http://www.aenor.es/desarrollo/inicio/home/home.asp>
  - NORMA UNE 165011:2005 “Ética. Sistema de Gestión de las ONG”
- **Fundación Lealtad**, <http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/index.jsp>
  - Guía de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG

# Curso Básico en Gestión de Calidad para ONG de Acción Social



[www.q-ong.org](http://www.q-ong.org)

## Sede

Avda. Dr. Federico Rubio y Galí, 4. Local  
28039 Madrid

Tel. 91 535 10 26 • Fax 91 535 05 82

Correo electrónico: [secretaria@plataformaong.org](mailto:secretaria@plataformaong.org)

[www.plataformaongs.org](http://www.plataformaongs.org)



Plataforma de ONG  
de Acción Social



MINISTERIO  
DE TRABAJO  
Y ASUNTOS SOCIALES

SECRETARIA DE ESTADO  
DE SERVICIOS SOCIALES,  
FAMILIAS Y DISCAPACIDAD

DIRECCION GENERAL  
DE INCLUSION SOCIAL