

Guía de integración entre el Modelo EFQM de Excelencia, versión 2013 y la Norma ONGC

ELABORADO POR

ICONG

Colaborador: J. Vidal García Alonso

Versión: 1V/2013

ÍNDICE

1. Presentación	5
2. Estructura de la Norma ONG Calidad y del Modelo EFQM de Excelencia	8
2.1. El enfoque de Calidad Total (TQM)	8
2.2. Principios de ONG Calidad	10
2.3. Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM 2013	12
2.4. Requisitos de ONG Calidad	13
2.5. Criterios-Subcriterios del Modelo EFQM	15
2.6. El sistema de reconocimiento externo de ONG Calidad	17
2.7. El esquema de Sellos de la EFQM y el Club de Excelencia en Gestión	17
3. Relaciones entre la Norma ONG Calidad y el modelo EFQM	18
3.1. Relaciones entre los Principios y Conceptos Fundamentales	18
3.2. Comparación general de los ámbitos de gestión	21
3.3. Comparación específica entre los ámbitos de gestión de ONG Calidad y el Modelo EFQM: tabla de correspondencias	24
4. A modo de conclusiones: caso práctico sobre pasarelas para transitar de EFQM a ONG Calidad	29
4.1. El caso de una organización tipo con Sello +200 EFQM	30
5. Bibliografía	36

1. PRESENTACIÓN

Una organización social tiene a su disposición diferentes instrumentos para ayudarle a definir su sistema de gestión de la calidad (SGC). En el Tercer Sector español se están utilizando principalmente tres instrumentos: la Norma ONG Calidad¹, el Modelo EFQM de Excelencia² 2013 y la Norma UNE-EN ISO 9001:2008³. Además, las entidades complementan su sistema con otros instrumentos de menor amplitud, como la Guía de Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad, diversos códigos éticos o la Norma UNE 165011 de Gestión Ética, y otros instrumentos orientados a servicios concretos (normas de calidad de servicio, como las Normas UNE 158000 sobre calidad en centros de servicios sociales, etc.). Muchas entidades, además utilizan no uno solo sino varios instrumentos para configurar su SGC, incluyendo también el uso de múltiples herramientas para la calidad (GARCÍA, 2007; GALVÁN Y MARTÍNEZ, 2011).

Existen razones para que una entidad social que está siguiendo otros instrumentos para implantar su sistema de gestión de la calidad estudie la posibilidad de pasar a utilizar como referencia la Norma ONG Calidad. En las circunstancias actuales otros instrumentos pueden resultar demasiado amplios, su esquema de reconocimiento puede resultarles excesivo para sus intereses y necesidades o simplemente pueden buscar las ventajas de especialización y empatía que encuentran en ICONG, como entidad gestora de la Norma ONG Calidad.

ICONG ofrece un trabajo continuado de revisión y adaptación de la Norma a las necesidades del Tercer Sector, un esquema de reconocimiento externo, y un equipo de auditores preparados para ayudar a las organizaciones a mejorar sus sistemas de gestión desde la propia identidad del Tercer Sector.

Esta guía pretende ser un documento técnico que ofrezca a las entidades orientaciones y ayuda sobre las implicaciones de pasar de definir su sistema de gestión de la calidad a través de la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia, y se encuentren en un estadio de entre 200 y 300 puntos EFQM, a hacerlo a través de la implantación de la Norma ONG Calidad⁴, tanto si ya han obtenido un reconocimiento externo como si no.

Pero también queremos mostrar a las entidades que se enfrentan a la decisión inicial sobre qué instrumento seguir para desarrollar su SGC, cómo realizar ese análisis, y comprobar las ventajas de utilizar una norma especializada en su sector desde el primer momento.

Para analizar estas implicaciones se necesita acometer una comparación entre el contenido del modelo europeo y la Norma ONG Calidad en cuanto a la estructura y la aplicación de los respectivos principios (conceptos fundamentales en el Modelo EFQM) y en cuanto a los ámbitos de gestión que podrían verse afectados (requisitos, según la Norma y enfoques de gestión, según el Modelo). Igualmente habrá que analizar las implicaciones que existen entre ambos instrumentos desde el punto de vista de la profundidad que cada uno exige. Además, también se hará inevitable entrar en la valoración de la configuración de cada instrumento, analizando diferentes y múltiples variables, de manera que permita establecer el nivel de complementariedad o sustituibilidad entre estos dos instrumentos.

Se ha hecho referencia a los distintos instrumentos que pueden utilizarse para implantar un SGC, pero puede ser interesante que describamos algo mejor los distintos tipos. Debe tenerse en cuenta que no todos tienen la misma configuración, ni aportan el mismo valor para las organizaciones, ni desde el punto de vista de los enfoques de gestión que proponen, ni desde el punto de vista de la defensa de la identidad del Tercer Sector, ni desde el punto de vista de los reconocimientos externos que cada uno ofrece. También deben observarse los costes que suponen los distintos instrumentos en todas las fases de su aplicación.

¹ En este documento se ha utilizado la versión 4 de la Norma ONG Calidad, aprobada en noviembre de 2011.

² El Modelo EFQM de Excelencia es propiedad de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), cuyo socio para España es el Club Excelencia en Gestión.

³ La Norma UNE-EN ISO 9001:2008 está editada por AENOR (2008).

⁴ La Norma ONG Calidad es propiedad del Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG).

Los distintos tipos de instrumentos para la implantación de SGC

Con carácter genérico se pueden distinguir cuatro tipos de instrumentos básicos: normas, modelos, códigos y herramientas de gestión.

Las **normas** son instrumentos más prescriptivos en cuanto a que fijan más claramente los criterios a seguir (los requisitos de la norma), y establecen con claridad los aspectos que serán auditables para la concesión de un reconocimiento externo. Aunque cada entidad define sus criterios de gestión, debe dar cumplimiento a todos y cada uno de los requisitos establecidos. Por esta razón, las normas obligan a desarrollar aspectos que pueden no ser tan necesarios para alguna entidad, por esta razón las normas aportan más valor cuanto más especializadas son en el ámbito en el que se quieren aplicar, pues se adaptan bien a las necesidades. Las normas son certificables por organismos externos. Las normas tienen más autonomía para implantarse que los modelos. Se complementan, no obstante, con otros instrumentos, como: otras normas, códigos o herramientas de la calidad.

Los **modelos** son instrumentos que definen un campo de actuación más general y permiten una mayor libertad para que las organizaciones actúen dentro de ese marco, definen más bien orientaciones y no requisitos concretos. Esta flexibilidad puede ser una ventaja para algunas organizaciones, pero para otras puede ser un problema al no ver claro qué pueden hacer en cada ámbito o qué priorizar. Los modelos se apoyan normalmente en otros instrumentos, como normas, códigos, herramientas de la calidad.

Los **códigos** de buenas prácticas, códigos éticos, códigos de conducta, son instrumentos que tienen un ámbito de actuación muy limitado en cuanto al ámbito de gestión que abarcan, por lo que por sí solos no pueden configurar un sistema de gestión de la calidad. Están dirigidos a limitar la capacidad de actuación de las organizaciones desde el punto de vista moral, la transparencia, el comportamiento de los directivos, la gobernanza de las entidades, las relaciones con los medios de comunicación o con las empresas y las buenas prácticas en el respeto a los derechos de las personas. En definitiva establecen el comportamiento socialmente deseable. Los hay muy limitados como los códigos de transparencia, o el código de inversiones temporales en el mercado de valores o muy amplios, como el Código Ético de las Entidades de Voluntariado. Algunos de estos códigos se han elevado a la categoría de norma. Pueden auditarse externamente, pero la dificultad de estas auditorías hace que nunca respondan a esquemas debidamente acreditados.

Las **herramientas** de gestión de la calidad se componen de pequeños instrumentos que permiten prevenir la no calidad o definir criterios de gestión concretos, controlar el desarrollo de alguna actividad o requisitos específicos, o medir, evaluar o mejorar. Existen muchas herramientas de este tipo que sirven para ayudar en el trabajo diario en calidad. Éstas siempre deben complementarse con otros instrumentos de mayor amplitud.

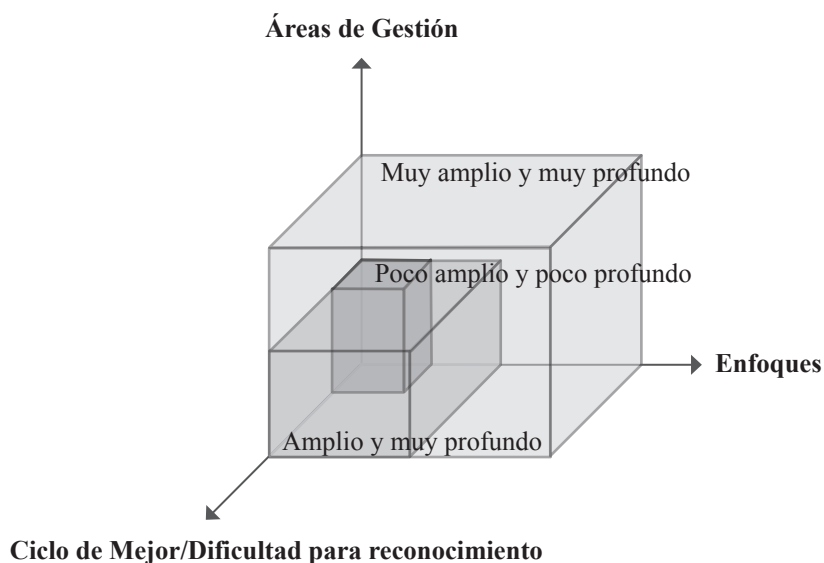
Cada entidad deberá elegir el instrumento, o la combinación de ellos, que mejor le convenga para definir su sistema de gestión de la calidad. Al final hay que analizar su contenido y elegir lo que mejor se adapta a nuestra identidad y estrategia. No siempre es fácil elegirlo, pero existen una serie de preguntas que nos podemos hacer.

¿Qué se adapta mejor a nuestra identidad? ¿Qué se adapta mejor a nuestras necesidades? ¿Cuál está más orientado a nuestro tamaño y experiencia? ¿Qué recursos requiere cada sistema? ¿Qué reconocimiento tiene cada uno en relación a mis necesidades? ¿Cuánto tardaré en implantarlo? ¿Qué motiva más a nuestros grupos internos? ¿Puedo utilizar varios a la vez? ¿En este caso son complementarios o sustitutivos?

En esta guía nos planteamos precisamente analizar la comparación de algunos de estos aspectos entre el Modelo EFQM de Excelencia y la Norma ONG Calidad. Pero primero debemos analizar los elementos que configuran estos instrumentos de gestión de la calidad, aunque sólo sea someramente.

Estas normas y modelos se componen de varios elementos. Generalmente tienen un cuerpo doctrinal al que se denomina “**principios**”, un segundo cuerpo que establece el ámbito de la gestión que trata. El ámbito de la gestión viene definido por las áreas de gestión que trata el instrumento y la cantidad de requisitos o enfoques de gestión de cada área. Así puede haber instrumentos que tratan muchas áreas y otros menos. Este ámbito de la gestión define la **amplitud del instrumento**.

Figura 1. Amplitud y profundidad de un instrumento de gestión de la calidad.

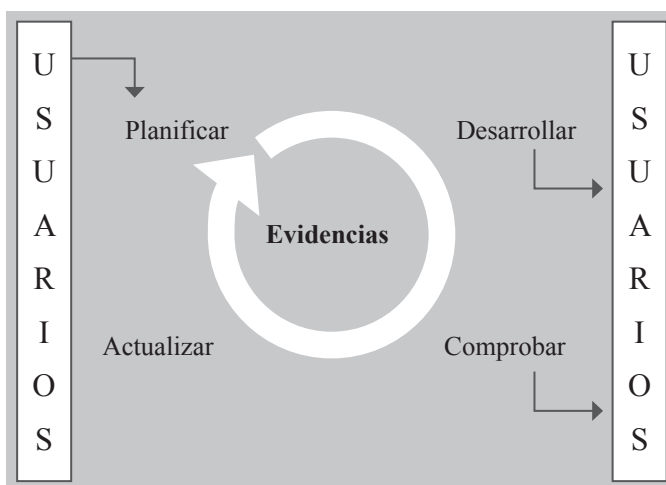


Fuente: Elaboración propia.

Un tercer cuerpo define criterios para la evaluación del grado de desarrollo o de implantación de cada requisito o enfoque de gestión, con los que valorar la **profundidad** del instrumento. En la Figura 1 se representan tres instrumentos genéricos definidos a partir de estas tres variables que definen la amplitud (áreas de gestión y requisitos o enfoques) y profundidad: uno muy amplio y profundo (amarillo), otro menos amplio que el anterior y profundo (verde), y otro poco amplio y poco profundo (rojo). Podrían añadirse otros ejemplos con diferente dimensión.

Esta profundidad se mide normalmente por la dificultad o grado de exigencia para conseguir un reconocimiento externo y por el grado en que se aplica o complementa la aplicación del ciclo de *Shewart* (ver Figura 2) o ciclo de *Deming* (también conocido como ciclo PDCA) o bien por algún esquema similar que, de forma sencilla, encierre la base de la cultura de la gestión de la calidad, y que permita definir un nivel concreto de profundidad a través de una serie de pasos o bien con alguna escala de valoración. El modelo EFQM para esto utiliza lo que denomina el Esquema REDER, que veremos con más detalle más adelante.

Figura 2. Ciclo de Shewart, incorporando a los usuarios.



Fuente: Elaboración propia a partir del famoso Ciclo PDCA, según las siglas de las palabras inglesas "Plan, Do, Check, Act".

2. ESTRUCTURA DE LA NORMA ONG CALIDAD Y DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

En general, las normas y modelos de gestión de la calidad incorporan una serie de principios generales que tratan de dar una visión de la orientación que persiguen, algo así como su ideología o filosofía, sobre los cuales se apoyará el desarrollo de su ámbito de gestión y que impregnará todo su contenido. Además incluyen un cuerpo principal de desarrollo del ámbito de la gestión y un esquema de reconocimiento que podemos valorar como su nivel de profundidad.

En este capítulo se analizarán todos estos contenidos estructurales en los dos instrumentos que más nos interesan en este guía. Sin embargo nos hace falta una reflexión previa que permita enmarcar teóricamente el contenido de estos instrumentos. Ambos plantean un enfoque de Calidad Total, más o menos evolucionado respecto del concepto original que describimos a continuación. El contenido de este enfoque es el que se completa a través de los distintos contenidos que aporta cada instrumento, por tanto la comparación que se necesita realizar requiere que se haga de manera estructurada para cada bloque de contenidos: principios, requisitos o enfoques de gestión, esquema de reconocimiento.

2.1. El enfoque de Calidad Total (TQM)

El enfoque de Calidad Total⁵ es de los años 60 y 70 (en Europa años 80) del pasado siglo y supuso la última gran revolución en la forma de entender la calidad y sobre todo del alcance que ésta debe tener dentro del sistema organizacional, un sistema abierto y complejo. Este enfoque supera el enfoque de aseguramiento de la calidad y centra su propuesta en la prevención de la calidad, en el enfoque global de gestión y en la búsqueda persistente del propósito estratégico, la misión y la visión de la organización, implicando a todos los grupos de interés de la organización en el desarrollo del sistema y la mejora continua del mismo.

Actualmente, aunque este enfoque trata de ser holístico, se han tratado de acuñar otros enfoques, como el enfoque de Gestión del Conocimiento, el enfoque de Gestión del Cambio, el enfoque de la Gestión de los Intangibles, o más recientemente, el enfoque de la Gestión Sostenible. Enfoques que tratan de poner el énfasis en aquellos aspectos del Sistema de Gestión que cobra un mayor protagonismo en las escuelas de “Management” en cada momento. Todos ellos tratan de llevar la gestión de la calidad todavía más allá de lo que cabe dentro de la Calidad Total. Sin embargo, todavía se puede considerar que representan evoluciones modernas de aquel enfoque que supuso a Japón colocarse a la cabeza del desarrollo industrial mundial.

El enfoque de Calidad Total (conocido mundialmente como TQM) se define con la aplicación de 20 principios que abarcan todos ámbitos de la gestión, afecta también a todas las personas y grupos de interés de la organización, incluidos los grupos externos. En la Tabla 1 se incluye la lista de estos principios (recopilados por Moreno-Luzón, Peris y González; 2001, p. 30), de los cuales se han nutrido los diferentes instrumentos de gestión de la calidad que siguen este enfoque, aunque hayan elegido sólo un paquete de ellos, incorporando el resto al nivel de descripción del ámbito de la gestión (requisitos y/o enfoques de gestión).

⁵ El enfoque de la Calidad Total fue definido a partir de las aportaciones a la gestión de la calidad de importantes autores, como J. Juran; P.Crosby; K. Ishikawa; P. Shewhart; y E. Deming.

Tabla 1. Principios de la Calidad Total.

PRINCIPIOS GENÉRICOS
1. Enfoque global de dirección y estrategia de la organización.
2. Objetivos y propósito estratégico de la organización.
3. Visión compartida de los miembros de la organización.
4. Clima organizativo adecuado.
5. Aprendizaje organizativo.
6. Adecuadas compensaciones a los “stakeholders” (interesados).
7. Asignación de los medios necesarios.
8. Diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia.
PRINCIPIOS ESPECÍFICOS
9. Atención a la satisfacción del cliente.
10. Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad.
11. Participación y compromiso de los miembros de la organización.
12. Cambio cultural.
13. Cooperación en el ámbito interno de la organización.
14. Trabajo en equipo.
15. Cooperación con clientes y proveedores.
16. Formación.
17. Administración basada en hechos y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación.
18. Diseño y conformidad de procesos y productos.
19. Gestión de procesos.
20. Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios.

Fuente: Adaptado mínimamente de Moreno-Luzón, Peris y González (2001, p. 30).

En todo caso, las entidades pueden implantar la gestión de la calidad en sus actividades, buscando una gestión óptima, siguiendo estos principios y no haría falta crear un instrumento específico. Suponen un compromiso en sí mismos que permiten diseñar un SGC, sin necesidad de nuevos requisitos adicionales. Estos principios, por su propia razón de ser deben aplicarse en todo momento y a todas las actividades de la organización, tanto en el plano estratégico como en el operativo. Esto es lo que se hace en el Premio *Deming* en Japón, el premio más importante del mundo en materia de Calidad. No se basa en ningún modelo, sólo en los principios de la calidad.

No obstante, para muchas entidades trabajar directamente la aplicación de estos principios les puede resultar muy dificultoso. Los instrumentos para la gestión de la calidad a través de la estandarización o de la modelización lo que hacen es marcar criterios que permitan aplicar los principios de una manera más ordenada y por tanto se convierten en facilitadores de la implantación de estos principios.

A continuación se analizan los principios que han incorporado los dos instrumentos que nos interesa comparar en esta guía.

2.2. Principios de ONG Calidad

La Norma ONG Calidad presenta un bloque de principios con dieciséis referencias, cuando la mayoría de los instrumentos incorporan ocho. Esto muestra que la Norma, desde su primera versión, ha dado mucha importancia a los valores y a los criterios éticos que inciden directamente en la forma de hacer las cosas del Tercer Sector. Distribuye sus principios en tres bloques para visualizar mejor el compromiso con las personas, con la propia organización y con la sociedad. Aunque la Norma establece los principios y valores, ICONG ha publicado un amplio documento, dirigido por Carlos Cordero (M. Carneiro; J. J. Cordero y C. Cordero, 2011), con el que se facilita la interpretación sobre la aplicación de los principios de ONG Calidad.

En la Tabla 2 se incluye la lista de estos principios en comparación con los principios de la Calidad Total que se ha mostrado antes. En algunos casos se observa que un principio de ONG Calidad incorpora varios principios de la Calidad Total. El principio de Orientación a cada persona de ONG Calidad se ha equiparado al de Atención a la satisfacción del cliente de la Calidad Total, aunque aquél se puede decir que va más allá de la tradicional orientación al cliente en términos de *marketing*, refiriéndose a una atención especializada e individualizada en tratamiento de los usuarios.

En conclusión, se puede decir que la Norma ONG Calidad ha incorporado una parte de los principios de la Calidad Total directamente como principios y otra parte como requisitos, mostrando en su conjunto un claro enfoque hacia la Calidad Total.

Tabla 2. Principios de la Calidad Total y de ONG Calidad.

PRINCIPIOS GENÉRICOS DE LA CALIDAD TOTAL	PRINCIPIOS DE ONG CALIDAD CORRESPONDIENTES
Enfoque global de dirección y estrategia de la organización.	La gestión de la globalidad de la misión.
Objetivos y propósito estratégico de la organización.	<i>Incorporado en requisitos.</i>
Visión compartida de los miembros de la organización.	<i>Incorporado en requisitos.</i>
Clima organizativo adecuado.	La profesionalidad (en parte).
Aprendizaje organizativo.	<i>Incorporado en requisitos.</i>
Adecuadas compensaciones a los “stakeholders” (interesados).	La orientación a las partes interesadas.
Asignación de los medios necesarios.	<i>Incorporado en requisitos.</i>
Diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia.	La eficacia y la eficiencia.
PRINCIPIOS ESPECÍFICOS DE LA CALIDAD TOTAL	PRINCIPIOS DE ONG CALIDAD CORRESPONDIENTES
Atención a la satisfacción del cliente.	La orientación a cada persona.
Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad.	<i>Incorporado en requisitos.</i>
Participación y compromiso de los miembros de la organización.	Participación y trabajo en equipo. La participación del voluntariado.
Cooperación en el ámbito interno de la organización.	Participación y trabajo en equipo. La participación del voluntariado.
Trabajo en equipo.	Participación y trabajo en equipo. La participación del voluntariado.
Cambio cultural.	<i>Incorporado en requisitos.</i>
Cooperación con clientes y proveedores.	<i>Incorporado en requisitos.</i>

Formación.	<i>Incorporado en requisitos.</i>
Administración basada en hechos y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación.	<i>Incorporado en requisitos.</i>
Diseño y conformidad de procesos y productos.	<i>Incorporado en requisitos.</i>
Gestión de procesos.	<i>Incorporado en requisitos.</i>
Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios.	La mejora continua.
<i>No tiene correspondencia.</i>	Dignidad humana
<i>No tiene correspondencia.</i>	Defensa de Derechos
<i>No tiene correspondencia.</i>	Solidaridad.
<i>No tiene correspondencia.</i>	La confianza.
<i>No tiene correspondencia.</i>	Transparencia.
<i>No tiene correspondencia.</i>	Rendición de cuentas.
<i>No tiene correspondencia.</i>	El compromiso democrático.
<i>No tiene correspondencia.</i>	La apertura y la implicación social.

Fuente: Elaboración propia. Los principios de la Calidad Total se han tomado con una ligera adaptación de Moreno-Luzón, Peris y González (2001, p. 30). Los principios de la Norma ONG Calidad se han tomado de ICONG (2011, p. 10-14).

Además, ha incorporado una serie de principios de orden ético y moral, relacionados con las personas y con la sociedad, que exceden a los planteados por el enfoque de Calidad Total, al menos directamente, aunque sí que suelen contemplarse entre los requisitos de los instrumentos basados en Calidad Total, como veremos luego para el caso del Modelo EFQM de Excelencia. Esta importante carga de valores de la Norma ONG Calidad debe entenderse como la voluntad de que la norma integre elementos de un sistema de gestión ética junto con los elementos del sistema de gestión de la calidad.

La Norma ONG Calidad utiliza una definición de calidad basada en la conformidad con los requisitos de la norma y en la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas, mientras que el Modelo EFQM se basa en una definición de calidad orientada a la Excelencia como la búsqueda de un reconocimiento de los demás en la consecución de niveles sobresalientes de rendimiento, puestos de manifiesto a través de la comparación de los mismos con los de otras organizaciones, a la vez que estos resultados satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés.

2.3. Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM 2013

En el caso del Modelo EFQM de Excelencia, su filosofía se basa en una serie de *conceptos fundamentales*. Han sido revisados y modificados a lo largo del tiempo, pero especialmente en los últimos tres años. Los modelos 2010 y 2013 han revisado profundamente los principios y las implicaciones que tienen con los requisitos o enfoques de gestión.

Tabla 3. Principios de la Calidad Total y Conceptos Fundamentales de EFQM.

PRINCIPIOS GENÉRICOS DE LA CALIDAD TOTAL	CONCEPTOS FUNDAMENTALES CORRESPONDIENTES
Enfoque global de dirección y estrategia de la organización.	<i>Incorporado en enfoques de gestión.</i>
Objetivos y propósito estratégico de la organización.	Crear un futuro sostenible.
Visión compartida de los miembros de la organización.	Liderar con visión, inspiración e integridad.
Clima organizativo adecuado.	<i>Incorporado en enfoques de gestión.</i>
Aprendizaje organizativo.	<i>Incorporado en enfoques de gestión.</i>
Adecuadas compensaciones a los “stakeholders” (interesados).	<i>Incorporado en enfoques de gestión.</i>
Asignación de los medios necesarios.	<i>Incorporado en enfoques de gestión.</i>
Diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia.	Desarrollar la capacidad de la organización.
PRINCIPIOS ESPECÍFICOS DE LA CALIDAD TOTAL	CONCEPTOS FUNDAMENTALES CORRESPONDIENTES
Atención a la satisfacción del cliente.	Añadir valor para los clientes.
Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad.	<i>Incorporado en enfoques de gestión.</i>
Participación y compromiso de los miembros de la organización.	<i>Incorporado en enfoques de gestión.</i>
Cambio cultural.	<i>Incorporado en enfoques de gestión.</i>
Cooperación en el ámbito interno de la organización.	<i>Incorporado en enfoques de gestión.</i>
Trabajo en equipo.	<i>Incorporado en enfoques de gestión.</i>
Cooperación con clientes y proveedores.	<i>Incorporado en enfoques de gestión.</i>
Formación.	Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.
Administración basada en hechos y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación.	Mantener en el tiempo resultados sobresalientes. Gestionar con agilidad.
Diseño y conformidad de procesos y productos.	<i>Incorporado en enfoques de gestión.</i>
Gestión de procesos.	<i>Incorporado en enfoques de gestión.</i>
Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios.	Aprovechar la creatividad y la innovación.
<i>No tiene correspondencia.</i>	Se fundamenta en los derechos humanos básicos, como el conjunto de valores europeos plasmados en la Convención Europea de Derechos Humanos (1953) y la Carta Social Europea (1996).
<i>No tiene correspondencia.</i>	Asume los Principios del Pacto Mundial de la ONU (2000), unos explícitamente y otros implícitamente al considerarse requisitos legales.

Fuente: Elaboración propia. Los principios de la Calidad Total se han tomado con una ligera adaptación de Moreno-Luzón, Peris y González (2001, p. 30). Los conceptos fundamentales se han tomado de EFQM (2012).

En conclusión, el modelo EFQM de Excelencia presenta un conjunto de principios, llamados conceptos fundamentales, que asumen directamente algunos de los principios de la Calidad Total, añadiendo en algunos casos orientaciones más completas que las pretendidas en su momento por los propios principios, relacionados por ejemplo con la creatividad, la agilidad de la gestión del cambio, la gestión sostenible, etc.

Además, el Modelo Europeo de Excelencia incorpora en sus enfoques de gestión recomendados el resto de los principios de la Calidad Total. En general, los modelos basados en la Excelencia se orientan hacia Calidad Total.

Por otra parte, el Modelo EFQM en su declaración inicial sobre los “Fundamentos del Modelo” asume como propios una serie de principios de índole ética y de defensa de derechos, aunque su compromiso no parece que se establezca con suficiente rotundidad. Dice exactamente “El Modelo EFQM de Excelencia se basa en un conjunto de valores europeos plasmados por primera vez en la Convención de Derechos Humanos (1953) y la Carta Social Europea (revisada en 1996).”, con lo que invita a pensar que los asume, lo que se refuerza cuando en el párrafo siguiente dice que “sus conceptos fundamentales se fundamentan en los derechos humanos básicos”, asumiendo que se aplican universalmente, lo cual parece mucho asumir. Puede entenderse que los derechos humanos y toda esta carga de valores sociales los comprende pero no les incorpora a la estructura del Modelo EFQM de Excelencia, como ocurre en el caso de la Norma ONG Calidad, donde son principios relacionados con los derechos humanos son tan exigibles como los demás.

2.4. Requisitos de ONG Calidad

La estructura de la Norma ONG Calidad está formada por una serie de requisitos que suponen también un cierto despliegue de los principios de la norma. Estos requisitos suponen para las ONG españolas la selección de un ámbito de la gestión priorizado, centrado en las necesidades de gestión de las ONG, facilitando así la interpretación de una buena parte de los requisitos de una norma ampliamente conocida y difundida como la Norma UNE-EN ISO 9001:2008 de Sistemas de Gestión de la Calidad, con la cual ha quedado perfectamente alineada, así como sobre otra parte de requisitos que proceden de una selección de enfoques de gestión de la calidad más orientados a la Calidad Total.

El contenido del SGC definido por la Norma ONG Calidad se describe en el apartado 3 de su publicación (ICONG 2011). En la Tabla 4 se muestran los 28 subapartados en los que se desarrollan los 7 grandes apartados (3. 1. a 3. 7.) de la normal, los cuales incluyen los 85 requisitos concretos que, al menos, en una concepción básica, establece la Norma, incluidos en la tabla comparativa que figura en el apartado 3.3 de esta publicación.

Tabla 4. Apartados de la Norma ONG Calidad.

3. 1. REQUISITOS DEL SISTEMA
3. 1. 1. NECESIDADES DEL CONJUNTO DE CLIENTES Y OTRAS PARTES INTERESADAS
3. 1. 2. REQUISITOS LEGALES
3. 2. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
3. 2. 1. COMPROMISO Y LIDERAZGO
3. 2. 2. POLÍTICA Y OBJETIVOS
3. 2. 3. RECURSOS PARA LA CALIDAD
3. 2. 4. REVISIÓN Y SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD
3. 2. 5. ACEPTACIÓN DE COMPROMISOS Y APROBACIÓN DE PROYECTOS Y SERVICIOS
3. 2. 6. REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN
3. 3. PLANIFICACIÓN
3. 3. 1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD
3. 3. 2. PLANIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN
3. 3. 3. PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS
3. 4. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO
3. 4. 1. DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
3. 4. 2. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL REMUNERADO, VOLUNTARIOS Y CLIENTES
3. 4. 3. DERECHOS Y DEBERES DE LOS CLIENTES
3. 4. 4. RELACIONES Y ALIANZAS CON LAS PARTES INTERESADAS
3. 4. 5. GESTIÓN POR PROCESOS
3. 4. 6. REALIZACIÓN DE PROYECTOS, SERVICIOS Y PRODUCTOS
3. 4. 7. GESTIÓN DE PERSONAS (RECURSOS HUMANOS)
3. 4. 8. COMPRAS
3. 4. 9. GESTIÓN ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVA
3. 5. MEDICIÓN Y DOCUMENTACIÓN
3. 5. 1. RENDIMIENTO DE LOS PROCESOS
3. 5. 2. AUDITORÍAS INTERNAS
3. 5. 3. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA
3. 6. MEJORA CONTINUA
3. 6. 1. TRATAMIENTO DE LAS NO-CONFORMIDADES DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS
3. 6. 2. SISTEMA DE QUEJAS, SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES
3. 6. 3. MEJORA
3. 7. COMUNICACIÓN
3. 7. 1. INTERNA
3. 7. 2. EXTERNA

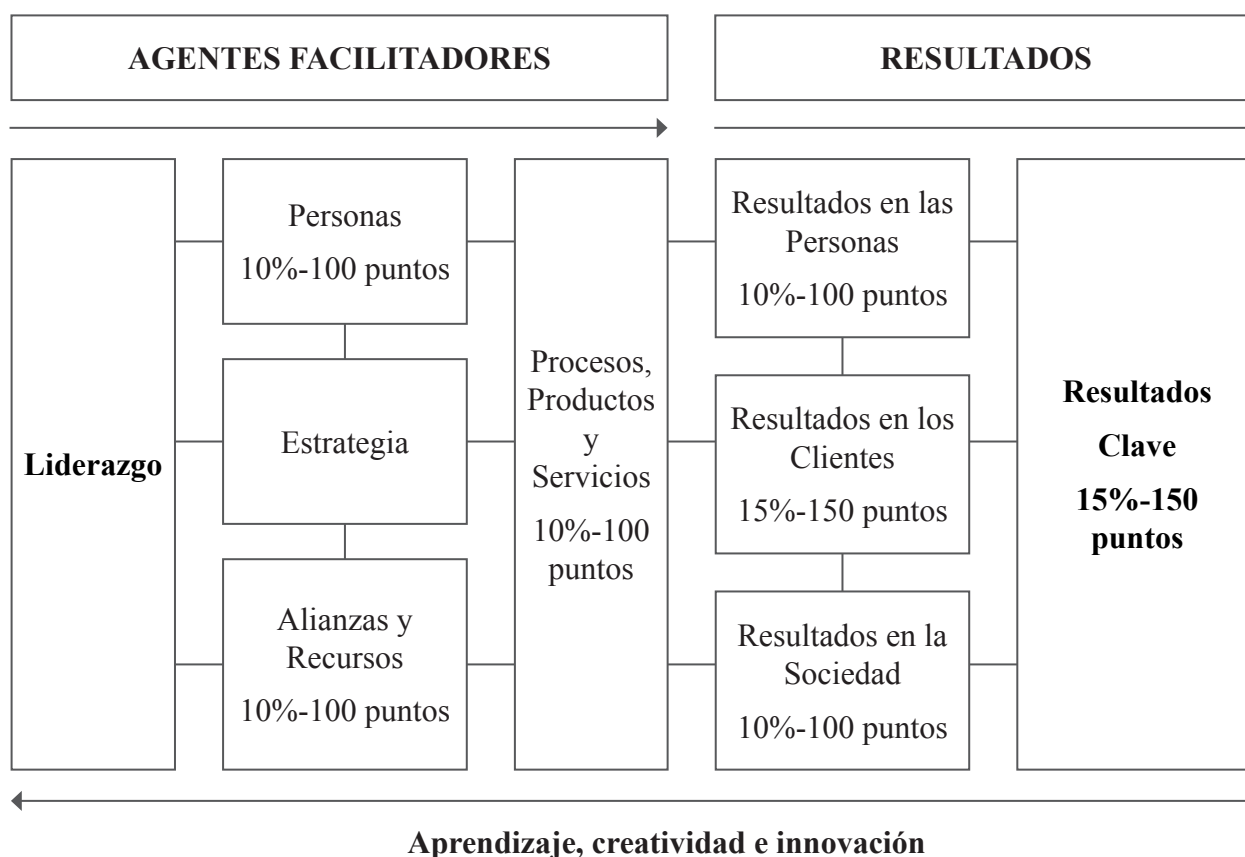
Fuente: *Elaboración propia con base en ICONG (2011).*

Para facilitar la implantación de la Norma ICONG ha publicado un manual que ofrece información práctica para llevar a cabo el proceso e interpretar los distintos requisitos (LÓPEZ Y MARTÍNEZ, 2011).

2.5. Criterios-Subcriterios del Modelo EFQM

La Figura 3 representa el esquema del Modelo EFQM de Excelencia 2013. En ella se diferencian los criterios “agentes facilitadores” de los criterios “resultados”. Su lectura puede ser la siguiente: la organización, mediante una serie de enfoques de gestión (“criterios agentes facilitadores”) centrados en el liderazgo y la definición de la política y la estrategia gestiona sus recursos, alianzas y personas mediante un sistema de procesos clave para obtener unos resultados sobresalientes, los cuales pueden ser mejorados continuamente mediante un proceso de innovación y aprendizaje que permite redefinir los enfoques de gestión orientando la organización hacia la excelencia.

Figura 3. Esquema del Modelo EFQM de Excelencia 2013.



Fuente: Elaboración propia con base en EFQM (2012).

El Modelo EFQM 2013 se estructura a través de estos 9 criterios, que se desarrollan a través de un total de 32 sub-criterios repartidos entre los 9 criterios. A su vez cada subcriterio incluye una lista de ejemplos para la comprensión de su significado. Son listados largos pero cuenta con una gran flexibilidad en su aplicación (no es necesario aplicar todos los enfoques que se mencionan, ni trabajar en todos los subcriterios del modelo), se pueden aplicar otros enfoques que permitan trabajar en el marco establecido en cada subcriterio. Esta flexibilidad permite que cada entidad pueda elegir el camino a seguir en la aplicación del modelo. En la Tabla 5 se presenta la estructura de subcriterios del Modelo EFQM.

Tabla 5. Criterios y subcriterios del modelo EFQM 2013.

Criterios del Modelo	Subcriterios del Modelo	
1. Liderazgo	1a	Los líderes de la entidad desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.
	1b	Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.
	1c	Los líderes se implican con los grupos de interés externos.
	1d	Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
	1e	Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.
2. Estrategia	2a	La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.
	2b	La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.
	2c	La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.
	2d	La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.
3. Personas	3a	Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.
	3b	Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.
	3c	Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.
	3d	Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.
	3e	Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.
4. Alianzas y Recursos	4a	Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.
	4b	Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.
	4c	Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.
	4d	Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.
	4e	Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.
5. Procesos, Productos y Servicios	5a	Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.
	5b	Los productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.
	5c	Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.
	5d	Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.
	5e	Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.
6. Resultados en los Clientes	6a	Percepciones.
	6b	Indicadores de rendimiento.
7. Resultados en las Personas	7a	Percepciones.
	7b	Indicadores de rendimiento.
8. Resultados en la Sociedad	8a	Percepciones.
	8b	Indicadores de rendimiento.
9. Resultados Clave	9a	Resultados Clave de la Actividad.
	9b	Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad.

Fuente: Elaboración propia, a partir de EFQM (2012).

Estos 32 subcriterios, al quedar abiertos además a incorporar cualquier enfoque orientado a su consecución, permiten establecer una amplitud completa. Es decir, que todo lo que hace una organización puede ser contemplado dentro de alguna de las 9 cajas del modelo. Representa un modelo de gestión en el que subyace una organización que cumple todos los enfoques de gestión que se derivan de la aplicación de los principios de la Calidad Total en todos sus ámbitos y para todos sus grupos de interés, en el plano estratégico y en el plano operativo. Bajo esta hipótesis, no cabe otro instrumento que tenga mayor amplitud (teórica).

2.6. El sistema de reconocimiento externo de ONG Calidad

El sistema de reconocimiento de los instrumentos de gestión de la calidad permite valorar la profundidad del instrumento. Esta profundidad en el caso de ONG Calidad viene dada por su sistema de certificación externa que reconoce a una entidad registrada que ha superado la auditoría externa correspondiente bajo la Norma ONG Calidad. El Esquema de reconocimiento externo establecido por ICONG a través de sus procedimientos de auditoría externa resulta exigente al máximo nivel, siendo equiparables al de las normas más exigentes.

El sistema de reconocimiento que ha establecido ICONG para ofrecer un reconocimiento externo se basa en un sistema de auditoría con participación de auditores externos con experiencia en el sector y con la participación de expertos cuando sea necesario, según el ámbito de actuación de la organización auditada. El sistema garantiza la independencia, imparcialidad y competencia del equipo de auditores, a la vez que verifica el cumplimiento de los principios de la Norma y los requisitos correspondientes. Las personas auditoras deberán estar formados en el ámbito de la Norma ONG Calidad y además serán personas que acrediten una cierta experiencia en el Tercer Sector.

La profundidad puede valorarse también considerando cualquier otro criterio que permita establecer el nivel de exigencia del instrumento respecto al grado en el que se deben cumplir los requisitos. La aplicación de la mejora continua buscando objetivos de la calidad más exigentes en cada auditoría es ya un nivel de exigencia. Las fases de planificación, ejecución, evaluación, auditorías internas y mejora, unido a la exigencia de revisión por la dirección llevan a exigir a las organizaciones certificadas que sus metas y objetivos sean cada vez más altas. Se puede pues establecer que la Norma tiene una profundidad muy alta.

2.7. El esquema de Sellos de la EFQM y el Club de Excelencia en Gestión

La revisión periódica de los criterios mediante un sistema de autoevaluación sirve para evaluar el progreso en el desempeño de una organización que puede completarse con una evaluación externa orientada a la obtención de un premio a la calidad o a la obtención de un Sello de Excelencia de los que gestiona la Fundación Europea y el Club de Gestión de la Calidad.

Estas evaluaciones o validaciones se realizan a partir del “Esquema Lógico REDER”, una herramienta de calidad que incorpora el propio Modelo EFQM de Excelencia, y que está basada en el famoso Ciclo de Shewart (ver Figura 2), a través del cual cada enfoque de gestión se valora a través de una serie de elementos y atributos, además de tener que definir y marcar un **Resultado** (requerido), a priori, como el **Despliegue**, que también puede hacerse con distinto nivel de detalle y abarcando a diferentes ámbitos de la organización, o la Evaluación, Revisión y Mejora debe **Evaluarse, Revisarse y Perfeccionamiento** que, además, puede hacerse, a su vez, con distinto nivel de profundidad (midiendo distintos atributos). El esquema REDER también utiliza una serie de elementos para valorar la profundidad de los Criterios Resultados, como su **relevancia y utilidad** o el **rendimiento** obtenido, los cuales pueden a su vez valorarse por atributos más concretos. Además, este esquema REDER es la base del sistema de evaluación y de obtención de los puntos EFQM. El nivel de profundidad permite establecer también un alto nivel para el modelo con respecto al resto de instrumentos que podemos analizar. Algunas normas establecen también criterios de profundidad muy importantes, en términos, por ejemplo de los años que hace falta que se cumpla un criterio o requisito para considerarse válido, o del número de revisiones que como mínimo se haya hecho a un enfoque para considerarse consolidado en el sistema de gestión.

Por otra parte el esquema de sellos EFQM⁶ tiene 4 niveles diferentes de reconocimiento externo, de manera que las entidades pueden ir acreditando mejoras en el sistema de gestión de la calidad. La escala de puntos es continua pero los niveles de reconocimiento se establecen por el Club de Excelencia en Gestión al superar los 200 puntos, los 300 puntos, los 400 puntos y los 500 puntos EFQM, siempre que estén homologados por un Licenciario del Club.

⁶ Para más información sobre el sistema de sellos EFQM se puede consultar la página web del Club de Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org.

Las organizaciones pueden avanzar por esta escala de reconocimientos a medida que van mejorando su sistema de gestión de la calidad. Cada nivel requiere ampliar el número de enfoques de gestión y requiere en gran medida mejorar en la profundidad en la cual se aplican los enfoques de gestión. Sin embargo, los costes asociados a cada nivel de reconocimiento son muy diferentes, mientras que el Sello de +200 puntos puede ser asequible para muchas organizaciones ya supone un coste alto para las pequeña entidades del sector. Los sellos de mayor nivel tienen costes asociados más elevados, especialmente en el nivel de +400 y +500 puntos.

En conclusión, la profundidad que da el Esquema REDER permite situar al Modelo EFQM de Excelencia como el modelo más exigente que conocemos, si consideramos su nivel más alto de reconocimiento. Pero si consideramos el nivel de un Sello +200 puntos EFQM la profundidad seguramente no será mayor que la de la Norma ONG Calidad. Esta Norma establece un nivel de profundidad fuerte desde el primer momento por lo que en ese primer estadio de aplicación del modelo, la Norma estará por encima y posiblemente se igualen cuando una entidad alcanza los +300 puntos o los +400 puntos EFQM. El modelo EFQM permite llegar a obtener en teoría hasta los 1.000 puntos EFQM, aunque en la práctica es difícil superar los 600 puntos.

3. RELACIONES ENTRE LA NORMA ONG CALIDAD Y EL MODELO EFQM

Una vez presentados los argumentos de ambos instrumentos vamos a tratar de confirmar la hipótesis de partida de que las entidades sociales que han estado aplicando el Modelo EFQM para desplegar su sistema de gestión de la calidad, habiendo alcanzado entre 200 y 300 puntos EFQM y quieran pasar a utilizar la Norma ONG Calidad, no tendrían que realizar un trabajo adicional importante para adaptar su sistema a esta Norma y aprovechar así sus ventajas.

En este apartado tenemos que concluir, por tanto, sobre cuáles serían los ámbitos diferenciales existentes entre estos dos instrumentos desde el punto de vista de los tres elementos: la aplicación de los principios de la calidad, los requisitos o enfoques de gestión, y también desde el punto de vista de la profundidad de ambos instrumentos.

Por otro lado, también nos planteábamos si entre ambos instrumentos existía una relación de complementariedad o sustituibilidad, especialmente para entidades que comenzasen a definir y desplegar su sistema de gestión de la calidad, tanto desde el punto de vista de la amplitud y de la profundidad de ambos instrumentos.

Vamos pues a pasar a hacer el análisis de las relaciones existentes entre ambos instrumentos.

3.1. Relaciones entre los Principios y Conceptos Fundamentales

En el caso de la comparación entre los principios de la Norma ONG Calidad y los conceptos fundamentales que establece el Modelo EFQM no resulta fácil. La naturaleza de ambos es bastante diferente. La Norma aporta 16 principios frente a los 8 conceptos fundamentales del Modelo EFQM.

Como hemos visto antes, los distintos instrumentos para la gestión de la calidad que se han generado han elegido algunos de los principios básicos de la gestión de la Calidad Total como elementos básicos que orientan el contenido del instrumento, los cuales se completan con otros establecidos a nivel de requisitos o enfoques de gestión. El objetivo es facilitar la aplicación de los principios orientando sobre qué criterios de gestión se deben aplicar para gestionar la calidad de la organización. Esta estrategia hace que la comparación que buscamos no deba hacerse sólo en cuanto al cuerpo de principios y valores que cada uno establece de forma más visible, sino contemplando también la incorporación de principios en el cuerpo del contenido de requisitos y enfoques de gestión. No obstante, existen diferencias que deben ponerse de manifiesto, o cuando menos se debe tratar de establecer algunas correspondencias entre ambos elementos.

Los principios de la Norma ONG Calidad están dirigidos a los tres grupos de interés o partes interesadas más importantes: las personas (usuarios/familiares); las entidades sociales; y la sociedad, es decir están muy dirigidos a valorar de forma más concreta las relaciones con estos grupos de interés, mientras que los conceptos fundamental del Modelo EFQM puede contener o contemplar algunos principios de la Calidad Total y grandes enfoques de gestión que se sitúan al nivel de los principios, es decir, que son tan generales que afectan al conjunto del campo de actuación del instrumento. Por ejemplo: “crear un futuro sostenible”. Es decir, presentan una dirección mucho más global en su descripción, no están orientados directamente a los grupos de interés, o lo están al conjunto de todos ellos. Digamos que los conceptos fundamentales engloban principios de la Calidad Total, recogiendo una serie de enfoques globales más modernos y comprensivos de los principios originales, y que el modelo quiere destacar especialmente, y, por otro lado, lo que hace es incorporar propuestas de principios y valores en el cuerpo de los subcriterios del modelo.

Teniendo en cuenta estas circunstancias, en la Tabla 6 se recogen las correspondencias que parecen existir entre estos dos instrumentos.

Tabla 6. Correspondencia entre los principios de la Norma y los conceptos fundamentales del Modelo.

Conceptos Fundamentales del Modelo EFQM 2013	Correspondencia con los Principios de la Norma ONG Calidad
Añadir valor para los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La orientación a cada persona (El Modelo se refiere a esta orientación sin considerar a la persona individualmente). ✓ Orientación a las partes interesadas. ✓ La confianza. ✓ Transparencia.
Crear un futuro sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solidaridad (El Modelo se refiere sólo a la solidaridad de empleados y otras partes interesadas). ✓ Transparencia. ✓ Rendición de cuentas.
Desarrollar la capacidad de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La profesionalidad. ✓ La mejora continua.
Aprovechar la creatividad y la innovación.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación y trabajo en equipo.
Liderar con visión, inspiración e integridad.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación y trabajo en equipo. ✓ Confianza. ✓ Transparencia
Gestionar con agilidad.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La orientación a cada persona. ✓ La orientación a las partes interesadas.
Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La orientación a cada persona trabajadora. ✓ La solidaridad (El Modelo se refiere a la solidaridad sólo de los empleados). ✓ Participación y Trabajo en equipo. ✓ La profesionalidad. ✓ Confianza. ✓ Transparencia.
Mantener en el tiempo resultados sobresalientes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La orientación a las partes interesadas. ✓ La profesionalidad. ✓ La eficacia y La eficiencia. ✓ La mejora continua. ✓ La gestión de la globalidad de la misión.
<i>Fundamentos del Modelo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La dignidad humana.
<i>Fundamentos del Modelo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La defensa de los derechos.
<i>No tiene correspondencia directa, contempla a los voluntarios de forma conjunta en el criterio Personas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La participación del voluntariado.

Fuente: Elaboración propia con base en EFQM (2012) e ICONG (2011).

La Norma ONG Calidad ha elaborado un cuerpo de principios mucho más importante de lo que suele ser habitual en este tipo de instrumentos, siendo este un elemento diferencial, coherente con su orientación al Tercer Sector. Desde su primera concepción esta Norma presenta esta carga de valores como un hecho distintivo respecto a otros instrumentos orientados a la gestión de la calidad. Estos principios parecen orientarse no sólo a contribuir a la configuración del SGC de la entidades que implantan la Norma, sino que también se espera que contribuyan a que este instrumento de gestión de la calidad represente un estándar de comportamiento representativo del Tercer Sector, con independencia de que las entidades puedan, además, contemplar otros principios y valores que formen parte de la cultura de las propias entidades.

El hecho diferencial más destacable está en la diferente “contundencia” con la que el Modelo trata algunos de los principios específicos de la Norma, orientados a la persona, que son contemplados por el Modelo EFQM en sus fundamentos, pero sin llegar a formar parte de su cuerpo de elementos principales, por lo que se debe asumir que no tienen la misma carga de importancia en uno u otro instrumento. Estos principios están presentes en el Modelo pero se considera que “toda organización excelente los cumple porque están incorporados a la legalidad vigente”.

En consecuencia, parece que desde el punto de vista de la implantación de la Norma ONG Calidad, las entidades que pasen de EFQM, en cuanto a la aplicación de los principios deberán reforzar algunos de ellos, que por otra parte la gran mayoría seguramente contemplen en su cultura organizativa, como son:

- ✓ **La dignidad humana.** La Norma se centra en la persona como sujeto de derechos humanos. Una vida humana tiene valor en sí misma y por sí misma. En el Tercer Sector encontramos buenos ejemplos de esta orientación. Por ejemplo, el lema del movimiento de organizaciones pro personas con daño cerebral sobrevenido, representado por la federación FEDACE: “Toda vida salvada merece ser vivida”.
- ✓ **La defensa de los derechos.** Está muy relacionado con el anterior y aunque muchos de estos derechos están recogidos en legislación nacional e internacional, ratificada por España, y por tanto son de obligado cumplimiento con cualquier sistema de gestión de la calidad, su presencia pretende no dejar lugar a dudas sobre la preponderancia que la Norma quiere darle a los derechos de una población en riesgo de exclusión social, que ve muy a menudo cercenados sus derechos, pese a toda la carga legal existente al respecto.
- ✓ **La orientación a cada persona.** Aunque hemos significado en la tabla comparativa que el modelo Europeo de Excelencia contempla bajo el concepto fundamental de “Añadir valor para los clientes” una buena carga de orientación hacia las personas (en tanto que clientes o consumidores), lo cierto es que la Norma todavía va más allá que lo que la conceptualización como cliente permite en muchos casos perseguir en la práctica mercantil. La Norma plantea una importante dedicación a la atención a las personas, no tanto como consumidores de servicios, sino como personas en sí mismas, potenciando, cuando sea necesario, sus habilidades o capacidades, facilitando su bienestar, o garantizando la igualdad de oportunidades y la calidad de vida, incluso cuando no sea económicamente viable sin el apoyo del resto de la sociedad y sin que necesariamente se tenga que buscar un mayor consumo por parte del usuario/familiar. Equivale en cierta medida al principio de no discriminación y pretende garantizar un proyecto de vida a aquellas personas que no puedan tenerlo por su propia iniciativa.
- ✓ **La participación del voluntariado.** La Norma ONG Calidad entiende que las entidades del Tercer Sector deben cumplir con su rol de ser expresión de la Sociedad Civil organizada, a través de la participación del voluntariado, promoviendo e impulsando la acción voluntaria, sin que ello signifique que todas las entidades del sector deban tener personas voluntarias incorporadas a sus servicios, ya que hay actividades que pueden justificar que no lo requieran. El Modelo EFQM no limita la participación del voluntariado en las entidades, pero no lo valora especialmente como un objetivo de la organización, aunque sí valora que ésta promueva el voluntariado entre sus empleados, como parte de la acción solidaria en el marco de las políticas de responsabilidad social y motiva también a otros grupos de interés a participar en la sociedad. Ello, pese a que durante la vigencia del Modelo en su versión 2003 existía una versión sectorial que se titulaba “Versión para el Sector Público y Organizaciones del Voluntariado”.
- ✓ **El compromiso democrático.** Para la Norma ONG Calidad las entidades sociales deben promover el diálogo democrático con los distintos agentes e instituciones de la sociedad, lo que debe entenderse como algo más que la gestión de las relaciones externas, y algo más que conocer cómo funciona el entorno. Implica entrar en el debate sobre los problemas sociales que afectan a todos los estamentos de la sociedad. Este enfoque es más profundo que el pretendido por el Modelo EFQM de Excelencia que, aunque sí recoge en varios de sus conceptos fundamentales la implicación de las entidades con todos sus grupos de interés e incluso plantea “utilizar las competencias de la organización para beneficiar a la sociedad en general” no se plantea que las entidades participen en el debate con los agentes sociales e instituciones de la sociedad.

- ✓ **La apertura y la implicación social.** ONG Calidad refuerza con este principio la propia identidad de Tercer Sector como representante de la sociedad civil en defensa de las personas más débiles de la sociedad y como motor del cambio social, estando proactivos ante los nuevos problemas sociales, y siempre en relación con su entorno.

En general, puede decirse que **la Norma es fuerte en su orientación hacia los principios y valores**, frente al modelo EFQM y por tanto, comparando sólo este elemento del SGC, la documentación sobre la aplicación de los principios tendrá más carga de actividad para las entidades que apliquen la Norma ONG Calidad que la que tendrá para quienes apliquen el modelo EFQM. A cambio el SGC ganará en coherencia con los valores del Tercer Sector. Sin embargo esta carga no será grande para las entidades del Tercer Sector que ya estén documentando la aplicación de sus principios, ya que los que plantea la Norma están alineados con la cultura imperante en el Tercer Sector.

Por otro lado hay dos principios de la Norma ONG Calidad que aunque no se mencionan expresamente por el Modelo EFQM, debemos considerar que hay argumentos suficientes para entender que se promueven y valoran en este instrumento, como son:

- ✓ **La participación y el trabajo en equipo.** La Norma ha contemplado estos principios de la Calidad Total entre los suyos. El modelo EFQM de Excelencia no los contempla directamente entre sus conceptos fundamentales, pero está claro que se pueden interpretar entre líneas de alguno de los conceptos fundamentales actuales y, desde luego se propone como enfoques de gestión claves en los subcriterios 1c (relaciones con otras entidades) y 1d (participación e implicación con el personal), en el subcriterio 3d (participación y comunicación interna) y también se valoran en el subcriterio 4a (gestión de alianzas), así como también se valoran como resultados en las personas en los subcriterios 7a y 7b. Incluyo la participación y el trabajo en equipo podrían ser destacados como Resultados Clave en el criterio 9.
- ✓ **La profesionalidad.** La Norma quiere remarcar la importancia de que las personas usuarias de los servicios puedan recibir una atención profesional, incluso cuando intervengan los voluntarios y propone para asegurarlo la vía de la preparación y la mejora del desempeño. En un modelo generalista, como EFQM, no tiene cabida plantearse la profesionalidad como un concepto fundamental, aunque subyace en algunos de ellos. Donde sí se encuentra muy presente es a nivel de enfoque de gestión, tanto en el criterio 1 como en el criterio 3 y en el criterio 7.

Podemos concluir entonces que el trabajo diferencial que una entidad social debería acometer en caso de implantar ONG Calidad en lugar del modelo EFQM desde el principio de la implantación de su sistema de gestión, o bien si decide mudar de sistema de gestión de uno basado en el Modelo EFQM de Excelencia a otro basado en la Norma, desde el punto de vista de los principios y valores, estaría relacionado con la generación de evidencias en relación a la aplicación de los principios orientados hacia las personas (dignidad humana, defensa de los derechos, una mayor orientación hacia la persona individualizada), la participación del voluntariado, el compromiso democrático desde el punto de vista de la voluntad de participar en la vida pública con criterios de respeto a otras opciones, y la apertura y la implicación social.

3.2. Comparación general de los ámbitos de gestión

Ya hemos dicho que el Modelo EFQM de Excelencia puede ser considerado el más amplio porque queda abierto a recoger cualquier enfoque de gestión que permita la aplicación de los 32 subcriterios del modelo, y en estos cabe cualquier actividad que desarrolle una organización. Por su parte, la Norma ONG Calidad es sin duda el instrumento específico para el Tercer Sector de mayor amplitud que se ha elaborado en España y posiblemente también en Europa. Obtiene una valoración muy alta desde el punto de vista de la variedad y cantidad de requisitos (ámbito de gestión que plantea), frente a los enfoques de gestión del Modelo EFQM de Excelencia. Por tanto, se puede afirmar que ambos son instrumentos amplios en sus enfoques, lo que les hace ser instrumentos complejos. No obstante, ambos tienen flexibilidad en su aplicación, lo que mejora su aplicabilidad para todo tipo de entidades.

El modelo EFQM permite elegir qué enfoques de gestión puede adoptar cada organización de entre el universo posible y además, el reconocimiento externo tiene 4 niveles diferentes y cada entidad puede quedarse en uno de ellos. Es decir, aunque el modelo es complejo por su amplitud, en la práctica no requiere que nadie aplique todos los enfoques que caben en él, sino que con una pequeña parte puede obtenerse un reconocimiento externo de calidad.

Por su parte, la Norma ONG Calidad, aunque tiene la misma amplitud para todas las entidades que lo implanten, plantea unos requisitos que suponen una ayuda al no tener que obligar a seleccionar qué ámbito de la gestión de la calidad es más importante para ellas, ayudando así a elegir el camino a seguir de una forma normalizada, pero adaptada al

sector. Además, ONG Calidad permite que su cuerpo de requisitos pueda aplicarse con un alcance limitado, lo que es más difícil o imposible en algún caso con el Modelo. Así, se podría aplicar sólo a un servicio o varios del conjunto que tiene una organización, o a un centro de trabajo, siempre que ello no limite la aplicación del principio de la gestión de la globalidad de la misión.

En la Tabla 7 se presenta la comparación de una serie de elementos descriptivos de los instrumentos de gestión de la calidad utilizados por el Servicio de Evaluación de ONG del Reino Unido, aplicados al Modelo EFQM (versión 2010 en este caso, pues no existe ninguna valoración sobre el Modelo 2013) y que se han aplicado para esta publicación también a la Norma ONG Calidad, con una valoración personal del autor. Esta comparación, incluso con las valoraciones subjetivas de unos y otros, permite comprobar que pueden considerarse muy similares en muchos aspectos.

Tabla 7. Comparación de la Norma ONG Calidad con el Modelo EFQM sobre varios aspectos.

CRITERIO DE COMPARACIÓN	EFQM	NORMA ONG CALIDAD
Versión	2010	4ª (2011)
Experiencia de uso en el sector	Medio/Alto	Bajo/Medio
Idoneidad según el tamaño y tipo de la organización	No se ajusta bien a organizaciones pequeñas	Se puede ajustar a todo tamaño de organizaciones
Áreas cubiertas	Todas las áreas	Muchas áreas, pero se puede adaptar a alcances limitados
Demanda de tiempo del personal	Medio / Alto	Medio/Alto
Coste de la compra de una copia del instrumento	Bajo	Bajo
Complejidad	Alto	Media
Soporte / disponibilidad de formación y asesoramiento	Publicaciones Asesoramiento	Publicaciones Asesoramiento
Coste del asesoramiento cara a cara (Acompañamiento)	Alto	Medio
Disponibilidad de certificación externa /validación	Sí	Sí

Fuente: Valoración de EFQM tomado de MURPHY, E.; ELLIS, J. First Steps in Quality. London: Charities Evaluation Services. Primera edición 2002. Revisada y actualizada por Louise Smith y Sam Matthews en 2010 (Segunda edición). La valoración la realizan sobre el Modelo 2010, pero se considera que los cambios incorporados al Modelo 2013 no influirían en la valoración de estos criterios de comparación. Se incorporan ligeros cambios para adaptar la valoración a la realidad española. La valoración de ONG Calidad es propia, con base en ICONG (2011).

También siguiendo a la organización británica, en la Tabla 8 se analiza la amplitud de ambos instrumentos comparando distintos ámbitos de gestión. La valoración de ONG Calidad es del autor, mientras que la valoración del Modelo EFQM es de la entidad de evaluación del Reino Unido y está realizada sobre la versión 2010 del Modelo, ya que no hay ninguna valoración sobre la versión del Modelo 2013.

Tabla 8. Comparación del grado de ajuste a determinados ámbitos de gestión entre el Modelo EFQM y la Norma ONG Calidad.

Ámbitos de Gestión	EFQM	ONG Calidad
Versión	2010	4ª (2011)
Liderazgo/Dirección	✓	✓
Gestión financiera	✓	✓
Gestión de Personas (remuneradas y voluntarias)	✓	✓
Gestión de procesos	✓	✓
Aprendizaje y desarrollo	✓	✓
Gobernanza	✓	✓
Igualdad y Diversidad	✓	✓
Participación de usuarios	✓	✓
Enfoque basado en los resultados	✓	✓
Criterios medioambientales	✓	✓

Fuente: Valoración de EFQM y la Norma ISO tomados de MURPHY, E.; ELLIS, J. First Steps in Quality. London: Charities Evaluation Services. Primera edición 2002. Revisada y actualizada por Louise Smith y Sam Matthews en 2010 (Segunda edición). Los autores utilizaron la versión de 2010 de EFQM, pero la valoración no cambiaría con la versión 2013, pues sigue conteniendo estos ámbitos de gestión. La valoración de ONG Calidad es propia, con base en ICONG (2011).

Finalmente, si añadimos a las comparaciones anteriores una valoración del grado de ajuste cuantitativo que presenta el ámbito de gestión planteado por la Norma ONG Calidad con respecto al contenido recomendado en los Criterios EFQM (ver Tabla 9), también resulta éste elevado en general, cercano a 3 en escala de 1-4.

Tabla 9. Grado de ajuste de los requisitos de la Norma ONG Calidad con los Criterios del Modelo EFQM 2013.

Criterios Modelo EFQM	Ajuste de la Norma ONG Calidad
Liderazgo	●●●●
Estrategia	●●●●
Personas	●●●
Alianzas y recursos	●●●
Procesos, Productos y Servicios	●●●
Resultados en los clientes	●●●
Resultados en las personas	●●
Resultados en la sociedad	●●●●
Resultados clave	●●●

Escala: ●●●● Ajuste alto ● Ajuste bajo

Fuente: elaboración propia. Valoración de ONG Calidad propia sobre la base de ICONG (2011) y considerando las propuestas de EFQM (2012) para cada Criterio.

Este nivel de ajuste surge de la comparación realizada contemplando todos los requisitos de la Norma ONG Calidad y poniéndolos en relación con los subcriterios del Modelo EFQM. En el apartado siguiente se puede ver la tabla de correspondencias que surge de esta comparación y que ha dado pie a esta valoración sintética, que lógicamente puede ser discutida y que esperamos que poco a poco se vaya generando un cierto consenso entre los autores del sector respecto a cuál debe ser la valoración más objetiva.

3.3. Comparación específica entre los ámbitos de gestión de ONG Calidad y el Modelo EFQM: tabla de correspondencias

Una vez analizada la comparación del Modelo EFQM de Excelencia con la Norma ONG Calidad desde distintos puntos de vista generales, aquí es necesario bajar un escalón más y analizar la correspondencia entre los requisitos concretos de la Norma y los subcriterios EFQM. El resultado permite visualizar como en un mapa los 85 requisitos de la Norma en la estructura de subcriterios de EFQM.

El resultado se muestra en la Tabla 10, donde se aprecian algunas conclusiones interesantes, además de todos los comentarios generales que ya se han incluido en el apartado anterior. Por ejemplo, se aprecia el grado de ajuste a nivel de subcriterio. Se puede comprobar como hay subcriterios con un alto grado de ajuste, como 1a (identidad); 1b (compromiso con la calidad); 1d (liderazgo hacia las personas); 2d (despliegue de objetivos); 3a (política general de gestión de personas); 4a (alianzas y proveedores); 4b (gestión de recursos financieros); 4e (gestión de la información); 5a (gestión de procesos); 5b (diseño y desarrollo de productos y servicios); y 5e (relaciones con los usuarios).

Se pueden encontrar dos subcriterios para los que la Norma no ha definido ningún requisito específico, el subcriterio 4d (gestión de las tecnologías); y el 5c (gestión de la promoción y distribución). Entre el resto de subcriterios el grado de ajuste varía entre bajo y medio o medio y alto, en función del número de requisitos que se incluyen en ellos, pero, en general, la Norma muestra un nivel de amplitud alto respecto al modelo y sobre todo en relación a cualquier otra norma aplicable en el sector.

Tabla 10. Tabla de correspondencias entre los requisitos de la Norma ONG Calidad y los Subcriterios del Modelo EFQM 2013.

CRITERIO/ SUBCRITERIO EFQM	REQUISITOS DE ONG CALIDAD RELACIONADOS
Criterio 1: Liderazgo	Requisitos de la Norma ONG Calidad
Subcriterio 1a	Se identificará la misión, la visión y los principios y valores de la organización (3.2.1). Se evaluará el liderazgo (3.4.7). Se dispondrá de un catálogo de compromisos éticos de comunicación, coherentes con sus valores y con los de la norma (3.7.2).
Subcriterio 1b	La dirección se comprometerá con la calidad y la implantación del sistema de gestión de la calidad (3.2.1). Los líderes facilitarán recursos para la implantación del sistema de gestión (3.2.1). Los líderes facilitarán recursos para la calidad de los servicios y actividades(3.2.3). La dirección revisará y supervisará el sistema de gestión (3.2.4). La dirección nombrará un representante para gestionar el sistema de gestión de la calidad (3.2.6). Se planificarán las auditorías internas y externas del sistema de gestión de la calidad (3.5.2). Las acciones de mejora estarán fundamentadas en información y datos procedentes de la evolución de los servicios y los procesos (3.6.3).

CRITERIO/ SUBCRITERIO EFQM	REQUISITOS DE ONG CALIDAD RELACIONADOS
Subcriterio 1c	La dirección aceptará los compromisos y aprobará los proyectos y servicios(3.2.5). Se dotará de disposiciones y recursos para satisfacer las necesidades comunicativas de las partes externas interesadas, en especial en lo referido a la justificación, transparencia y rendición de cuentas (3.7.2).
Subcriterio 1d	Los líderes promoverán la participación de las personas y gestionarán a éstas con base en los principios de la norma (3.4.7). Se establecerán prácticas de reconocimiento hacia las personas (3.4.7). Se desarrollarán equipos y grupos de mejora de manera permanente (3.6.3).
Subcriterio 1e	Se garantizará la búsqueda de la misión y la visión ante los cambios (3.2.1). Los cambios se planificarán (3.3.3).
Criterio 2: Estrategia	Requisitos de la Norma ONG Calidad
Subcriterio 2a	Se identificarán las necesidades y expectativas (3.1.1). Se identificarán los requisitos legales (3.1.2). Se identificarán las partes interesadas (3.4.4).
Subcriterio 2b	Se revisarán los indicadores de rendimiento y la información relevante sobre el rendimiento de la organización (3.2.4).
Subcriterio 2c	Se documentará la misión, visión, políticas y estrategias (3.2.2). Se establecerán los objetivos de la calidad (3.3.1).
Subcriterio 2d	Se comunicarán los objetivos y éstos serán coherentes con la identidad de la organización (3.2.2). Se planificarán los procesos clave de la organización (mapa de procesos (3.3.2).
Criterio 3: Personas	Requisitos de la Norma ONG Calidad
Subcriterio 3a	Se mantendrá el sistema de Seguridad y Salud laboral (3.1.1). Se identificarán los requisitos relativos a Derechos Humanos en relación con el personal (3.1.1). Se definirán las funciones y responsabilidades del personal (3.4.1). Se documentará el proceso de selección de personal (3.4.7). La gestión de personal será evaluada periódicamente (3.4.7). Se elaborará un Reglamento Interno sobre derechos y deberes de los voluntarios (3.4.7).
Subcriterio 3b	La organización “puede” definir planes de carrera (3.4.7). Se establecerá un plan de formación (3.4.7). Se evaluará la eficacia de las acciones formativas (3.4.7).
Subcriterio 3c	Se deberá promover, procurar y facilitar la participación y consulta del personal remunerado y voluntarios (3.2.3 y 3.4.2).
Subcriterio 3d	Se dispondrá de los medios necesarios para que la comunicación interna sea eficaz (3.7.1).
Subcriterio 3e	Se establecerán prácticas de reconocimiento hacia las personas que estarán basadas en la aportación a la mejora (3.4.7). Se considerarán prácticas de integración laboral en la selección de personal (3.4.7).

CRITERIO/ SUBCRITERIO EFQM	REQUISITOS DE ONG CALIDAD RELACIONADOS
Criterio 4: Alianzas y Recursos	Requisitos de la Norma ONG Calidad
Subcriterio 4a	<p>Se establecerá y documentará la gestión de las relaciones y alianzas con las partes interesadas (3.4.4).</p> <p>Se definirá la gestión de compras que deberá ser planificada y controlada (3.4.8).</p> <p>Se definirán los requisitos para los proveedores (3.4.8).</p> <p>Se evaluará a los proveedores de forma sistemática y de acuerdo con la importancia que tengan los productos que suministran en el sistema de gestión (3.4.8).</p> <p>Se registrará la evaluación de proveedores para utilizar los resultados en la selección de proveedores (3.4.8).</p>
Subcriterio 4b	<p>Se buscará la máxima eficacia en la aplicación de los recursos económicos (3.4.9).</p> <p>Se procurará realizar un análisis de costes (3.4.9).</p> <p>Se aplicarán los criterios contables estandarizados en el plan general contable adaptado a ONG (3.4.9)⁷.</p> <p>Se realizarán auditorías contables de acuerdo con la legislación y los objetivos de la entidad (3.4.9).</p> <p>Se analizará el origen y aplicación de los fondos captados (3.4.9).</p>
Subcriterio 4c	Se identificarán los requisitos en materia de protección del medio ambiente (3.1.1).
Subcriterio 4d	<i>Sin requisitos específicos (sobre gestión de las tecnologías).</i>
Subcriterio 4e	<p>Se deberán proteger los datos de los clientes (3.4.3).</p> <p>Se realizará una memoria anual para difundir los resultados obtenidos y el origen y aplicación de los fondos captados (3.4.9).</p> <p>El sistema de gestión de la calidad quedará documentado en el Manual de Calidad y otros documentos obligatorios (3.5.3).</p> <p>Los registros y documentos deberán permitir la trazabilidad del producto o servicio, y garantizarla cuando esté especificado (3.5.3).</p> <p>Definir un sistema de gestión de no-conformidades, acciones correctivas y preventivas como fuente de aprendizaje (3.6.1).</p> <p>Establecer un sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones (3.6.1).</p>
Criterio 5: Procesos, Productos y Servicios	Requisitos de la Norma ONG Calidad
Criterio 6: Resultados en Clientes	Requisitos de la Norma ONG Calidad
Subcriterio 6a	Se medirán los resultados de la satisfacción en los clientes (3.5.1).
Subcriterio 6b	Se dispondrá de indicadores sobre aspectos y características de calidad de servicio y objetivos de la organización en relación con los clientes (3.5.1).

⁷ Con fechas 09 y 10 de abril de 2013 se han publicado en el B.O.E. el nuevo Plan de Contabilidad para pequeñas y medianas entidades sin fines lucrativos y el Plan de Contabilidad para entidades sin fines lucrativos, respectivamente.

CRITERIO/ SUBCRITERIO EFQM	REQUISITOS DE ONG CALIDAD RELACIONADOS
Criterio 7: Resultados en las Personas	Requisitos de la Norma ONG Calidad
Subcriterio 7a	Se medirán los resultados de la satisfacción en las personas (3.5.1).
Subcriterio 7b	Se dispondrá de indicadores sobre resultados de la gestión de personal (3.5.1).
Criterio 8: Resultados en la Sociedad	Requisitos de la Norma ONG Calidad
Subcriterio 8a	Se medirán los resultados de percepción de la sociedad (3.5.1).
Subcriterio 8b	Se dispondrá de indicadores sobre aspectos y características de calidad asociadas al impacto, social, ambiental, ético ante la sociedad (3.5.1).
Criterio 9: Resultados Clave	Requisitos de la Norma ONG Calidad
Subcriterio 9a Resultados Clave de la Actividad.	Se medirán los resultados de los procesos clave (3.5.1). Se definirán objetivos a priori sobre el funcionamiento de los procesos clave (3.5.1).
Subcriterio 9b Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad.	Se identificarán requisitos en materia de expectativas relativas a la rentabilidad de la inversión (3.1.1). Se dispondrá de indicadores de rendimiento de la actividad (3.5.1).

Fuente: Elaboración propia con base en el contenido de EFQM (2012) e ICONG (2011).

A la vista de estas relaciones entre los requisitos de la Norma y los subcriterios del Modelo EFQM de Excelencia cabe concluir que también existe un buen ajuste en cuanto a la amplitud a este nivel de detalle. Se puede decir que hay un ajuste muy alto en los criterios 1, 2 y 8 y alto en casi todos los demás. Quizás en la orientación a resultados en las personas es donde el ajuste puede bajar un poco, tal y como se ha significado en el resumen expuesto en la Tabla 9 anterior.

El ajuste resulta especialmente alto en la comparación con el Criterio 1, Liderazgo, donde la Norma ha evolucionado sustancialmente, al igual que en el ámbito de la gestión de personas (criterio 3). El ajuste entre ambos resulta también alto en la aplicación de un sistema de gestión por procesos (ambos se apoyan en la norma ISO 9001 para su desarrollo), aunque la brecha se ha abierto algo más con la revisión del Modelo realizada en 2010 en el que se amplió mucho el campo de actuación del criterio 5 “Procesos, Productos y Servicios”, abarcando ahora novedosos aspectos del diseño, producción, distribución y relaciones con los clientes. También en el ámbito de la Estrategia (criterio 2) el ajuste se mantiene alto, aunque algunos subcriterios bajan. En el criterio 4 el ajuste en su conjunto es alto, pero hay dos criterios que tienen un ajuste muy alto y dos bajo (la gestión de infraestructuras y la gestión tecnológica).

Aunque en la orientación a resultados el modelo resulta amplio, sobre todo es muy profundo (Esquema REDER para Resultados), muy exigente en cuanto a la presentación y la forma en la que se presentan los resultados, la existencia de objetivos con metas a priori, el análisis de la tendencia del resultado, la comparación de resultados, etc., razones por las que cualquier comparación con el Modelo EFQM a nivel de resultados presenta un ajuste más bajo, desde el punto de vista de la profundidad. Sin embargo, por un lado por la persistencia en el control de la aplicación de los principios como en la exigencia de medir aspectos de la gestión de forma específica, se puede valorar un ajuste relativamente bueno, especialmente bueno en Resultados en Clientes, Resultados Clave y Resultados en la Sociedad.

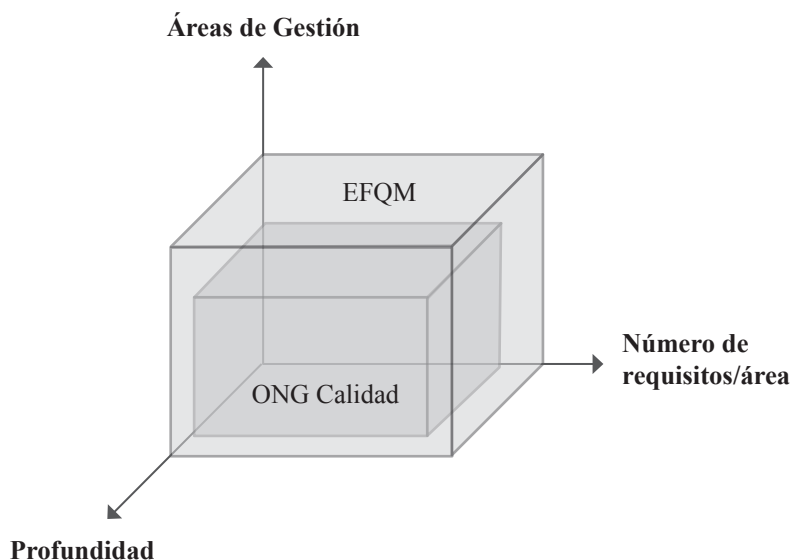
Ello supone que, desde el punto de vista de la amplitud, se deben considerar poco complementarios. Es decir las organizaciones deberán utilizar un instrumento u otro, tanto si deciden cambiar de instrumento como si la decisión se toma al comienzo de la implantación. Dicho de otro modo, y en opinión del autor, cumpliendo los requisitos de la Norma ONG

Calidad en una primera fase de implantación (un año de trabajo en calidad aproximadamente) se estaría cumpliendo al mismo tiempo una parte de los subcriterios de EFQM equivalente a más de 200 puntos. Lo que supone que una certificación que acredite el cumplimiento de ONG Calidad en su conjunto “equivaldría” a una puntuación EFQM de 200-250 puntos, aproximadamente lo mismo que con la implantación de una norma UNE-EN ISO 9001 o quizás algo más.

Lo que sí se puede afirmar con rotundidad es que la implantación de la Norma ONG Calidad y la obtención de un reconocimiento externo de la misma aseguran la disponibilidad de un buen sistema de gestión de la calidad, tanto si se hace desde el principio, como si se migra desde el Modelo EFQM sobre una base de 300 puntos EFQM más o menos o desde otro instrumento.

En la Figura 4 se ha querido representar sobre los ejes dimensionales una imagen gráfica que dé una idea de esta comparación entre amplitud y profundidad de la Norma ONG Calidad y el Modelo EFQM de Excelencia. Los dos presentan una amplitud grande, donde se produce más la diferencia es en relación a su profundidad, sin embargo en la medida que la Norma ONG Calidad se va aplicando y conociendo más su gestión por parte de ICONG adquiere mayor consistencia en cuando a la valoración que puede hacerse de su profundidad. Evidentemente, una organización puede llegar al mismo nivel de excelencia siguiendo un instrumento u otro, sólo tiene que cumplir con el conjunto de principios de la Calidad Total. Como hemos dicho desde el principio, los instrumentos están para ayudar o facilitar la aplicación de los principios, por eso para las entidades lo importe es saber qué instrumento les ayudará más a conseguirlo.

Figura 4. Comparación entre la amplitud y profundidad.



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, pueden perfectamente resultar complementarios desde el punto de vista de la profundidad. Aunque, como ya se ha comentado antes, la profundidad de la Norma ONG Calidad se va desvelando cada vez mayor por el nivel de exigencia que acompaña al proceso de reconocimiento y la exigencia en cuanto a aspectos concretos de la gestión y la relación existente entre los requisitos y los principios de la Norma. La mayor profundidad del Modelo EFQM, sobre todo en materia de los Criterios Resultados, puede permitir considerar que una entidad comience a trabajar en calidad con la Norma ONG Calidad, ya que presenta ventajas para la implantación y nos permite trabajar en un marco controlado de requisitos y de principios coherentes con los valores del Tercer Sector, y, una vez conseguida la implantación de todos los requisitos, las organizaciones tendrían más fácil enfrentarse al modelo EFQM si quieren seguir una orientación hacia la excelencia.

Aunque, como ya hemos mencionado esto cada vez tendrá menos sentido ya que será posible alcanzar la excelencia también a través de la propia Norma mediante sucesivas aplicaciones de la mejora continua (requisito 3.6.3). Ello sin tener en cuenta otras consideraciones, como el coste de los sellos EFQM en los niveles de +400 y +500 puntos, o que en esos niveles las entidades pueden prescindir de ningún otro instrumento para aplicar directamente los principios de calidad y seguir una política de reconocimiento externo basado en la Norma ONG Calidad.

4. A MODO DE CONCLUSIONES: CASO PRÁCTICO SOBRE PASARELAS PARA TRANSITAR DE EFQM A ONG CALIDAD.

Una vez analizada la comparación de los diferentes elementos de la Norma ONG calidad y del Modelo EFQM de Excelencia, tenemos que recopilar aquí las principales conclusiones y además tratar de ilustrar cómo realizar la comparación en el caso concreto de una organización. Para ello construiremos un caso práctico ficticio que nos permita presentar cómo actuar para comparar ambos instrumentos.

Desde el punto de vista de la aplicación de los principios, en EFQM no se valoran directamente para la obtención de puntos, sino a través de los enfoques de gestión aplicados que estén relacionados con ellos. En la auditoría de la Norma ONG Calidad la valoración de la implantación de los requisitos se realizará en relación con los principios que sean aplicables en cada caso, por lo que sí se puede plantear la necesidad de que la entidad tenga que documentar evidencias de la aplicación de los principios de la Norma.

En consecuencia, es posible que una entidad que pase de utilizar el Modelo EFQM a contemplar la Norma ONG Calidad necesite reforzar el trabajo sobre la documentación relativa a la aplicación de los principios de la Norma, si no lo tuviera ya documentado, por haberlo contemplado por la aplicación de los principios por su propia identidad. Como se ha establecido en las tablas de comparación sólo algunos de los principios de la Norma no se contemplan suficientemente en EFQM, al menos como principios, aunque como enfoques de gestión las entidades podrían contemplarlos en alguno de los subcriterios del Modelo. Es decir el trabajo adicional, seguramente estaría centrado en la modificación de algunos registros, desde este punto de vista.

Los enfoques de gestión que plantea el Modelo EFQM para explicar el contenido de los distintos subcriterios tienen el carácter de ejemplos en la versión 2013 y tenían el carácter de sugerencias o recomendaciones en las versiones anteriores. La comparación entre requisitos de la Norma sólo puede hacerse con el nivel de definición de enfoques de gestión que aparecen en el modelo EFQM como ejemplos o sugerencias, pero dado el carácter voluntario y no excluyente que éstos tienen y el carácter flexible de la aplicación del modelo EFQM, no resulta fácil poder concluir sobre lo que vamos buscando, es decir, sobre qué tendría que cumplir una organización de forma diferencial respecto a la Norma ONG Calidad al transitar hacia la Norma.

La implantación de la Norma ONG Calidad obliga a cumplir todos sus requisitos, y los atributos de profundidad que contiene (auditorías internas, revisión por la dirección, gestión de quejas y sugerencias, mejora continua, criterios de auditoría externa). El Modelo EFQM puede cumplirse en una parte más o menos amplia, más bien pequeña, si es una entidad que lleva poco tiempo trabajando en calidad o no ha avanzado mucho en la definición de su sistema de gestión de la calidad, pero los enfoques definidos deben cumplir con los atributos del esquema REDER para los agentes facilitadores y para los criterios resultados, es decir siempre deberán tener un nivel de profundidad suficiente.

Los puntos EFQM obtenidos en una autoevaluación reflejan una mezcla de amplitud y profundidad del sistema evaluado. Por esta razón la comparación y las conclusiones que podamos extraer deben contemplar los resultados de ambas dimensiones. Una entidad que ha desarrollado su sistema bajo el Modelo EFQM y que haya llegado a obtener +230 puntos, los habrá obtenido tanto en amplitud como en profundidad. Los atributos de la profundidad en la Norma ONG Calidad son diferentes a los utilizados en el esquema REDER, por lo que los puntos obtenidos en profundidad no serán válidos al pasar a utilizar la Norma. En consecuencia, sólo una parte de esos puntos derivarán de la definición de enfoques de gestión que se puedan comparar con los requisitos de ONG Calidad. Por lo que sería normal pensar que con los enfoques de gestión aplicados no abarque todos los requisitos de la Norma y necesite implantar requisitos adicionales a los que ya tenga cumplidos.

En el caso de una entidad que comienza la implantación de su SGC, la elección del instrumento resulta mucho más fácil pues se puede plantear el mismo escenario para los dos. Es decir, una entidad puede aplicar el conjunto de requisitos y principios de la Norma ONG Calidad con la intención de obtener un reconocimiento externo bajo el esquema de esta Norma, y puede hacer el mismo esfuerzo en cuanto a requisitos y principios, pero para obtener un reconocimiento EFQM +200 puntos. Si la entidad continúa aplicando la Norma durante un ciclo completo de tres años irá mejorando su sistema y al final de este período habrá mejorado ya y podría estar en una relación con el Modelo EFQM de más 300 puntos EFQM. Y siempre que siga aplicando la Norma ONG Calidad podrá seguir mejorando su SGC mediante la mejora continua y la mayor exigencia en las metas y objetivos. Las revisiones anuales del SGC por la dirección y las auditorías anuales también presionarán para que la organización mejore continuamente. Por lo que si en el futuro siguiera comparándose con el Modelo EFQM estaría en un nivel alto de gestión, +400 puntos ó +500 puntos, sin que

resulte necesario para ella cambiar de sistema de reconocimiento externo, porque el que tiene puede satisfacer sus necesidades a un coste muy razonable para el sector.

La elección dependerá del tipo de reconocimiento externo que necesite y sobre todo de los costes de aplicación de uno u otro instrumento, tanto en un primer nivel como en cualquier momento que se lo plantee a lo largo del desarrollo de su SGC.

Si una entidad comienza a desarrollar su SGC bajo el Modelo EFQM no tendría que aplicar todos los requisitos de la Norma, puede evitar alguno y conseguir más puntos EFQM en la orientación a resultados y en cuanto a la profundidad del sistema.

Esto significa que cumpliendo la Norma ONG Calidad desde el punto de vista de amplitud y a un nivel relativamente bajo de profundidad podría estar ya por encima de los 200 puntos EFQM, lo que significa a su vez que, la Norma y el Modelo pueden complementarse desde el punto de vista de la profundidad.

En el caso de que una entidad que haya estado utilizando el Modelo EFQM quiera cambiar su instrumento de referencia para desplegar y mantener su sistema de gestión de la calidad bajo la Norma ONG Calidad, es posible que necesite implantar algún requisito adicional a los que haya seguido a través del modelo. Ello dependerá de varias cosas, el nivel de puntos EFQM o el nivel de desarrollo de su sistema de gestión de la calidad en el momento de pasar a ONG Calidad y, sobre todo, de la selección de enfoques de gestión que haya decidido aplicar en el marco de EFQM.

La cuestión relevante será pues el camino que haya decidido recorrer cada entidad en la aplicación del modelo EFQM de Excelencia antes de la decisión de mudar de instrumento. En consecuencia cada organización tendrá que hacer su propia comparación y analizar, según el camino seguido, qué le faltaría por cumplir de los requisitos de la Norma.

Hay que recordar que todos los requisitos de la Norma pueden aplicarse también en el marco del Modelo EFQM, pero una entidad que haya superado ligeramente los 200 puntos EFQM no necesita haber implantado todos los requisitos de la Norma. Puede haber aplicado enfoques correspondientes a algunos de ellos y otros enfoques diferentes que la Norma no requiere y no haber contemplado otros requisitos que la Norma exige.

En el caso de una entidad que haya alcanzado 300-350 puntos EFQM seguramente tampoco tendrá cumplidos todos los requisitos de la Norma ONG Calidad. Posiblemente presentará una mayor orientación a resultados de lo que plantea la Norma y puede que tenga otros enfoques de gestión que no se contemplan en la Norma ONG Calidad. Pero también le faltará por documentar el cumplimiento de alguno de los principios que el Modelo no plantea con la suficiente rotundidad, lo que puede ocurrir en cualquier nivel de puntuación EFQM.

4.1. El caso de una organización tipo con Sello +200 EFQM

La flexibilidad en la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia, unido a que no existe una lista exhaustiva de enfoques de gestión a aplicar, sino que cualquier enfoque que una organización quiera aplicar cabe en su estructura de subcriterios y resulta valorable para la obtención de puntos, siempre que esté enfocado al planteamiento del Subcriterio correspondiente, hacen que no se pueda establecer una única forma de aplicar este modelo para todas las organizaciones. Cada organización debe elegir, en función de las prioridades que cada una tenga y a la vista de su situación en el momento de acometer los planes de acción para la mejora, que camino elige para desarrollar su sistema de gestión de la calidad. Por esta razón no se puede establecer una pasarela única sobre cómo transitar del Modelo EFQM a la Norma ONG Calidad.

Para ilustrar cómo proceder, una organización que quiera realizar este tránsito entre instrumentos de gestión de la calidad, se presenta aquí un caso práctico que nos permita partir de un camino determinado de aplicación de EFQM y de qué forma se complementaría con los requisitos de la Norma ONG Calidad.

Aunque no existe un camino único para hacer este tránsito se ha intentado diseñar un caso que pueda ser representativo de los distintos caminos que pueden utilizarse en una primera aproximación al modelo EFQM. Se trata pues de una entidad que aplica el Modelo EFQM partiendo de un nivel bajo de definición de su sistema de gestión de la calidad. Se han tenido en cuenta los enfoques de gestión que normalmente valoran los Licenciarios del Club de Excelencia para la homologación para acreditar un nivel de entre 200 y 250 puntos EFQM, que, por otro lado, al ser elementos básicos de un sistema de gestión de la calidad, pueden encontrarse, al menos en parte, en muchos casos reales que se enfrentan al reconocimiento externo, pero pueden existir importantes diferencias en la realidad entre dos entidades en las mismas circunstancias.

Lógicamente partimos de la hipótesis de que la entidad de este caso práctico trabaja con una perspectiva interna de la calidad, es decir, persigue la mejora de su sistema de gestión y no tanto la consecución del reconocimiento de la forma

más rápida posible. Por tanto, es una entidad que tiene un liderazgo por la calidad suficientemente asentado, aunque carecía inicialmente de algunos de los elementos claves de estos sistemas de gestión de la calidad formales.

En la Tabla 11 se ha recogido la descripción de los enfoques de gestión que ha aplicado la organización del caso práctico con base en el Modelo EFQM de Excelencia. Esta organización ha obtenido recientemente un reconocimiento de +200 puntos EFQM (habiendo obtenido un total de 235 puntos EFQM en la autoevaluación, una vez homologados por el Club de Excelencia en Gestión) y después de haber superado una evaluación externa sobre tres acciones de mejora que ella misma ha elegido sobre las áreas de mejora resultantes de su autoevaluación y después de priorizar las que le han interesado.

Para analizar su sistema de gestión de la calidad, la entidad de referencia partiría de su última autoevaluación y actualizaría sus enfoques de gestión y evidencias correspondientes, construyendo una tabla similar a la siguiente.

Tabla 11. Enfoques de gestión que ha desarrollado la organización con sus evidencias y que se corresponden con 235 puntos EFQM.

CRITERIO EFQM	ENFOQUE	EVIDENCIAS
LIDERAZGO	Misión, Visión y Valores.	Definido, aprobado, difundido a los G. I.
	Política y objetivos de calidad.	Definido, aprobado, difundido.
	Implicación de la dirección.	Liderazgo por la calidad, participación en el Comité de la Calidad (Gerente, J. D.). Identificación de la legislación que afecta a la actividad.
	Liderazgo general.	Implicación con el personal y con los grupos de interés, impulso de las relaciones institucionales. Asignación de recursos para la calidad, organigrama con Comité de Calidad.
ESTRATEGIA	Definición de los Grupos de Interés.	Documento con definición general de grupos y subgrupos más importantes.
	Necesidades y Expectativas.	Definición y metodología de análisis formal de necesidades y expectativas
	Planificación Estratégica.	Al menos un documento básico de planificación a largo plazo, estructurado.
	Planificación operativa anual.	Al menos un documento básico con objetivos y calendario.
	Mapa de procesos.	Definido, aprobado, difundido.
PERSONAS	Políticas generales.	Documento recopilatorio de las políticas de personal.
	Definición de puestos de trabajo.	Fichas de puesto de trabajo.
	Prevención de riesgos.	Cumplido, normalmente con subcontratación externa.
	Instrumentos de medición de la percepción/clima laboral.	Encuestas u otros instrumentos de percepción.
	Plan de formación del Personal.	Plan de Formación anual.
	Criterios de motivación y participación del personal.	Se identifican algunos criterios o mecanismos. Estructura a la vista del organigrama.
	Comunicación interna.	Si es necesario por el tamaño y estructura de la entidad, se contemplan algunos medios de comunicación interna.
	Sistema de reconocimiento y recompensa.	Recoger y publicar los criterios que se utilizan. Acogen la diversidad de las personas.

CRITERIO EFQM	ENFOQUE	EVIDENCIAS
ALIANZAS Y RECURSOS	Gestión de alianzas.	Identificar las alianzas actuales. Existen criterios de gestión sostenible en la gestión de alianzas. Buscan alianzas como estrategia.
	Gestión de Proveedores.	Identificar proveedores, evaluar pedidos y proveedores.
	Presupuesto Anual y Control Económico.	Presupuesto Anual inicial y final. Control de la ejecución de proyectos. Gestionan la captación de fondos
	Gestión de infraestructuras.	Criterios de gestión sostenible. Gestión de residuos. Gestión del impacto negativo de sus activos tangibles (accesibilidad).
	Gestión de las tecnologías.	Identifican las tecnologías y metodologías habituales para su actividad. Observan la evolución tecnológica.
	Procedimientos de control de documentos y control de registros de la Gestión de la Calidad.	Definido, aprobado, implantado, registro de documentos. Control de cambios.
	Gestión del Conocimiento.	Utilización de bases de datos, registros.
	Protección de datos.	Cumplido, normalmente con subcontratación externa.
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	Al menos 3 procesos clave documentados.	Documentados e implantados, con medición de su eficacia.
	Identificación del valor para los clientes.	Alguna mejora introducida para mejorar el valor entregado a los clientes. Innovaciones.
	Definición de los servicios y presentación del valor.	Definen su modelo de actividad. Fichas de Servicio/ actividad. Cartas de Servicio.
	Gestión del ciclo de vida del producto/servicio.	Identificación de impactos en la salud y bienestar de las personas usuarias.
	Relaciones con los clientes.	Identifican los canales de comunicación con los clientes/ familiares. Sistemas de medición de la satisfacción en la mayoría de los servicios,
RESULTADOS EN LOS CLIENTES	Resultados de percepción de los clientes.	Presentación de resultados y participación suficiente de al menos un ejercicio en la mayoría de los servicios.
	Resultado de rendimiento interno en los clientes.	Identifican los principales indicadores de resultados de actividad de al menos una medición.
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	Resultados de la percepción de las personas.	Encuesta al personal, al menos un año, con resultados y participación suficiente.
	Resultados de rendimiento interno en las personas.	Resultados al menos de una medición de indicadores de rendimiento interno.
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	Resultados de percepción de la sociedad	Recopilar datos de indicadores.
	Resultados de rendimiento en la sociedad.	Identificar cuáles son sus resultados de su impacto en la sociedad.
RESULTADOS CLAVE	Gestión económica y procesos clave.	Identificar cuáles son sus resultados clave de la actividad y realizar al menos una medición.
	Gestión procesos soporte y otros resultados clave.	Identificar cuáles son sus indicadores clave de rendimiento de la actividad y realizar al menos una medición.

Fuente: Elaboración propia.

A la vista de este caso, la organización al pasar a referenciar su SGC a través de la Norma ONG Calidad, además de las ventajas de trabajar en el marco de esta Norma, para poder cumplir todos los requisitos de la misma deberá iniciar un plan de mejora que le permita cumplir los requisitos para poder optar al reconocimiento externo bajo esta Norma. El trabajo se ha organizado en dos acciones de mejora: A) Trabajo en el marco de los Principios de la Norma; y B) Trabajo en el marco de los requisitos de la Norma. Los cuales se describen a continuación.

A) Trabajo en el marco de los principios de la Norma ONG Calidad

La entidad de referencia ha aplicado los conceptos fundamentales del Modelo EFQM de Excelencia. Ha realizado una valoración del cumplimiento de los principios y valores de la Norma ONG Calidad, de acuerdo con la Tabla 6 de correspondencias entre los principios y valores de esta Norma y los conceptos fundamentales del modelo. El resultado inicial de la comparación con estos conceptos fundamentales plantea que debería mejorar la aplicación de los siguientes principios y valores:

- ✓ **La dignidad humana.**
- ✓ **La defensa de los derechos.**
- ✓ **La orientación a cada persona.**
- ✓ **La participación del voluntariado.**
- ✓ **El compromiso democrático.**
- ✓ **La apertura y la implicación social.**

Sin embargo, la entidad de referencia, incorpora en su propia identidad la defensa de los derechos de las personas usuarias (está recogido en su misión) y desde su constitución actúa en un marco de valores en el que la defensa de los derechos humanos da cobertura a todas sus actividades (destacado en la visión de la organización) y está medida su actividad de promoción de los derechos humanos con un indicador clave de rendimiento.

La organización también cuenta con la participación de las personas voluntarias como uno de sus principios éticos.

El compromiso democrático también lo consideran aplicado ya que, como asociación, mantienen un comportamiento democrático y es también uno de sus valores, recogido en su identidad, el cual aplican mediante la participación en los grupos de trabajo de colaboración con otras entidades del sector.

El principio de apertura e implicación social también lo consideran cumplido ya que participan en entidades paraguas en las que se llevan a cabo las actividades de reivindicación y propuestas de cambio social que canalizan a través de los órganos de participación de estas entidades, que, a su vez, participan con las autoridades públicas en la búsqueda de soluciones a las necesidades sociales:

Sin embargo, el principio de “orientación a cada persona”, aunque se aplica en gran medida, consideran que no alcanza al detalle que plantea la Norma ONG Calidad, y que pueden mejorarlo mediante la aplicación de técnicas de planificación basada en cada persona individual con carácter global, y no en algunos servicios como lo tienen ahora.

En definitiva, la organización de referencia debe poner en marcha un plan de acción para mejorar el desarrollo del principio de orientación individual a cada persona, considerando el resto de los principios que no contempla suficientemente el modelo EFQM como cumplidos por su propia identidad.

B) Trabajo en el marco de los requisitos de la Norma ONG Calidad

La organización ha hecho una comparación de los enfoques de gestión aplicados bajo el Modelo EFQM, presentada en la Tabla 11, en este apartado, con la Tabla 10 que se presentó en el apartado anterior como plantilla de correspondencias con los requisitos de la Norma.

En la Tabla 12 se marcan con una cruz los requisitos de la Norma con los cuales todavía no sería conforme según la aplicación del Modelo EFQM que ha realizado.

Tabla 12. Acciones necesarias para la conformidad con los requisitos de la Norma ONG Calidad.

REQUISITOS DE LA NORMA ONG CALIDAD	CONFORMIDAD	ACCIONES NECESARIAS
3.1. REQUISITOS DEL SISTEMA		
3.1.1. NECESIDADES DEL CONJUNTO DE CLIENTES Y OTRAS PARTES INTERESADAS		Se identificarán los indicadores de calidad de vida vinculados a nuestra actividad.
3.1.2. REQUISITOS LEGALES		
3.2. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN		
3.2.1. COMPROMISO Y LIDERAZGO		
3.2.2. POLÍTICA Y OBJETIVOS		
3.2.3. RECURSOS PARA LA CALIDAD		Mejorar la participación del personal en el sistema.
3.2.4. REVISIÓN Y SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD		
3.2.5. ACEPTACIÓN DE COMPROMISOS Y APROBACIÓN DE PROYECTOS Y SERVICIOS		
3.2.6. REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN		
3.3. PLANIFICACIÓN		
3.3.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD		
3.3.2. PLANIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN		
3.3.3. PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS		
3.4. ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO		
3.4.1. DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		Mejorar la participación del personal en el sistema.
3.4.2. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL REMUNERADO, VOLUNTARIOS Y CLIENTES		
3.4.3. DERECHOS Y DEBERES DE LOS CLIENTES		Se asegurará la protección de la propiedad de los usuarios.
3.4.4. RELACIONES Y ALIANZAS CON LAS PARTES INTERESADAS		
3.4.5. GESTIÓN POR PROCESOS		

REQUISITOS DE LA NORMA ONG CALIDAD	CONFORMIDAD	ACCIONES NECESARIAS
3.4.6. REALIZACIÓN DE PROYECTOS, SERVICIOS Y PRODUCTOS		<p>Se documentará el proceso de Diseño y Desarrollo.</p> <p>Se realizará la verificación de los aspectos de derechos humanos, seguridad y salud laboral, medio ambiente, aspectos legales y económicos en el desarrollo de productos y servicios.</p>
3.4.7. GESTIÓN DE PERSONAS (RECURSOS HUMANOS)		<p>Establecer un sistema de evaluación del liderazgo.</p> <p>Promoción de la participación de las personas por los líderes.</p> <p>Criterios sobre prácticas de reconocimiento hacia las personas.</p> <p>Decidir sobre los planes de carrera.</p> <p>Incorporar prácticas de integración laboral en la selección de personal.</p>
3.4.8. COMPRAS		<p>Definir los criterios de gestión de compras.</p> <p>Establecer un sistema de evaluación y selección de proveedores.</p>
3.4.9. GESTIÓN ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVA		<p>Revisar el sistema de análisis de costes.</p>
3.5. MEDICIÓN Y DOCUMENTACIÓN		
3.5.1. RENDIMIENTO DE LOS PROCESOS		
3.5.2. AUDITORÍAS INTERNAS		<p>Se planificará y realizará una auditoría interna del sistema.</p>
3.5.3. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA		<p>Se elaborará un Manual de Calidad que recoja los elementos del SGC.</p> <p>Se revisarán los registros para asegurar la trazabilidad de la actividad realizada con usuarios.</p>
3.6. MEJORA CONTINUA		
3.6.1. TRATAMIENTO DE LAS NO-CONFORMIDADES DE ACCIONES CORRECTORAS Y PREVENTIVAS		<p>Se definirá un procedimiento de gestión de no conformidades, acciones correctivas y preventivas.</p>
3.6.2. SISTEMA DE QUEJAS, SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES		
3.6.3. MEJORA		
3.7. COMUNICACIÓN		
3.7.1. INTERNA		
3.7.2. EXTERNA		<p>Catálogo de compromisos éticos de comunicación, coherente con los valores de la identidad y con los de la Norma ONG Calidad.</p>

En resumen, la organización de referencia estaría cumpliendo 15 de los apartados de la Norma ONG Calidad y requeriría desarrollar un plan de acción de mejora con las acciones descritas en la columna de la derecha. En la mayoría de los casos necesita un complemento de alguna parte del apartado de la Norma correspondiente y en algunos de ellos afectaría al apartado completo.

Se ha incluido como requisito no conforme la realidad de la auditoría interna que pide la Norma, la cual se desarrollaría una vez que se hayan implantado previamente el resto de los requisitos. Las revisiones del sistema por la dirección, aunque la Norma lo menciona expresamente en su requisito 3. 2. 6 (Representante de la dirección), se ha considerado cubierto en el marco del Modelo EFQM ya que, aunque éste no lo expresa en esos términos, es una práctica habitual que se considera cumplido al nombrar a los responsables del SGC para realizar las autoevaluaciones del modelo EFQM y al nombrar los miembros del Comité de Calidad.

Se estima que el trabajo complementario para ser conforme con la Norma ONG Calidad que tendría que llevar a cabo esta organización de referencia, de acuerdo con el plan de acción de mejoras detectadas, podría suponer para el Comité de Calidad entre su definición, aplicación, revisión y mejora en torno a unos 3-4 meses de actividad, pero claro, esto dependerá mucho de cada organización y del momento en que se encuentre cada una y la disponibilidad de tiempo de los miembros del Comité de Calidad y de los equipos implicados en las mejoras necesarias.

En general, este sería el tránsito para la entidad del caso práctico planteado. Otro caso plantea otras circunstancias de partida y por tanto otras conclusiones sobre cuáles serían las pasarelas para transitar hacia la Norma ONG Calidad.

5. BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (AENOR). (2008). *Norma UNE-EN ISO 9001:2008*. Madrid: AENOR.

CARNEIRO, M.; CORDERO, J. J.; Y CORDERO, C. (2011). *Aplicación de principios en sistemas de gestión basados en la Norma ONG Calidad*. Madrid: ICONG.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (2012). *Modelo EFQM de Excelencia*. Brussels: EFQM.

GALVÁN, E; MARTÍNEZ, J. (2011). *Guía de apoyo para la aplicación del Modelo EFQM al ámbito de FEAPS*. Madrid: FEAPS.

GARCÍA, J. V. (2007). *Instrumentos para la Gestión de la Calidad en las ONG: perspectiva internacional*. Madrid: Fundación Luis Vives.

INSTITUTO PARA LA CALIDAD DE LAS ONG (ICONG). (2011). *Norma ONG Calidad versión 4*. Madrid: ICONG.

LÓPEZ, C.; Y MARTÍNEZ, M. (2011). *Manual de implantación de la Norma ONG Calidad*. Madrid: ICONG.

MORENO-LUZÓN, M. D., PERIS, F. J.; Y GONZÁLEZ, T. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall.

MURPHY, E.; ELLIS, J. (2010). *First Steps in Quality*. Second edition. London: CES.