

Norma ONG amb qualitat Versió 5

Abril 2014

Edita:



Traduït per:

Fundesplai



Disseny i impressió:

ADI Servicios Editoriales

www.auladoc.com

Índex

1. Introducció	5
1.1. Aprovació	5
1.2. Canvis de la cinquena versió de la Norma ONG amb qualitat	5
1.3. Abast de la Norma	7
1.4. Estructura i revisió de la Norma	8
2. Principis	10
2.1. Principis orientats a les persones.	11
2.2. Principis centrats en l'organització	12
2.3. Principis orientats a la societat.	14
3. Sistema de gestió	17
A. Requisits generals del sistema.	17
3.1. Requeriments del sistema	18
B. Compromís institucional.	22
3.2. Responsabilitat de la direcció.	22
C. Processos.	27
3.3. Planificació i gestió per processos	27
3.4. Desenvolupament de processos clau.	31
3.5. Desenvolupament d'altres processos	33
D. Mesura i millora	39
3.6. Mesura, anàlisi i avaluació	39
3.7. Millora.	43
Annex 1. Normes i documents de referència i consulta	45
Annex 2. Definicions i terminologia.	47

1. Introducció

1.1. Aprovació

Aquesta edició de la Norma va ser aprovada pel Comité de Desarrollo Técnico e Innovación de l'Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG) el 19 de desembre de 2013 i per la Junta Directiva de l'Instituto el 29 d'abril de 2014, i anul·la i substitueix la Norma ONG amb qualitat en la versió 4, de novembre de 2011.

1.2. Canvis de la cinquena versió de la Norma ONG amb qualitat

Els canvis d'aquesta cinquena versió s'han dut a terme amb l'objectiu de concretar i especificar els continguts en els apartats de principis i requisits i amb la finalitat de millorar la interpretació dels criteris per facilitar-ne la implantació i avaluació per part de les organitzacions i les parts interessades. Aquesta revisió s'ha realitzat mantenint l'esperit de la Norma i fent el text més concret, més entenedor i més ben estructurat. Amb això es pretén evitar redaccions que provoquin indefinició i facilitar tant la interpretació, per a una correcta implantació, com les tasques d'auditoria. Tot seguit es descriuen els principals canvis.

1.2.1. Canvis en l'estructura

No hi ha hagut canvis respecte a la versió 4 en l'estructura general del document, però sí als apartats 2 («Principis») i 3 («Sistema de gestió»), que s'expliquen tot seguit.

1.2.2. Canvis en els principis

Els canvis respecte de la versió 4 són fonamentalment del tipus de redacció en la descripció dels principis, per fer-los més entenedors en la interpretació dels requisits de l'apartat 3 («Sistema de gestió»). També s'ha produït un petit canvi a l'estructura interna de l'apartat, s'ha passat el principi de Solidaritat del subapartat 2.1 al 2.3, i també hi ha hagut canvis en la denominació d'alguns principis per tal de precisar-ne més la definició.

1.2.3. Canvis en l'abast

Aquest apartat s'ha canviat respecte de la versió 4 amb la inclusió d'una nova frase i també s'ha revisat el tercer paràgraf. L'objectiu d'aquest canvi ha estat concretar la definició de l'abast en relació amb l'exercici dels drets dels clients finals.

1.2.4. Canvis en els requisits

S'ha canviat l'estructura d'aquest apartat per tal de millorar-ne la comprensió i evitar reiteracions a l'hora d'interpretar-ne els requisits. També s'ha fet una revisió de la descripció dels requisits enumerats a l'apartat 3 («Sistema de gestió») per tal d'aclarir quins es consideren com a tals, que s'han indicat amb el terme *ha de*, i quins es consideren com a recomanables per la Norma, que s'indiquen amb el terme *hauria de* (vegeu nota 7). Un altre canvi que s'ha produït a l'actual versió és que s'ha mirat de fer referència a altres subapartats mitjançant un parèntesi al text amb la finalitat de fer visible la relació entre ambdós requisits. En especial s'han referenciat els apartats 3.1.3 («Requisits de la documentació») i 3.1.5 («Control dels registres») per indicar la documentació i els registres requerits per la Norma.

Finalment, però no menys important, s'ha inclòs abans dels continguts de l'apartat 3 («Sistema de gestió») de la Norma, una nota aclaridora en la qual s'explica que abans de cada subapartat es fa referència a algun dels principis (apartat 2) perquè la interpretació dels requisits sigui coherent amb allò que s'hi defineix. S'aclareix també que, encara que tots els principis són aplicables i han de ser considerats en la interpretació dels requisits, per la utilitat del document, s'ha acordat incloure només algunes referències en cada subapartat a mode il·lustratiu i no exhaustiu. També s'informa que aquesta llista no ha de ser limitativa ni interpretada com la dels únics principis que han d'inspirar el compliment dels requisits descrits en aquest apartat i que l'ordre no indica prioritat, sinó que és numeral.

1.2.5. Canvis en els annexos

S'han revisat ambdós annexos (1 i 2) per actualitzar-los i ajustar-los als continguts d'aquesta revisió de la Norma. A l'annex 1 («Normes i documents de referència i consulta»), s'ha revisat la llista de documents per ajustar-la a la visió actual de la Norma, i també a les referències recomanables de lectura que millor s'ajusten als principis i requisits de la Norma. A l'annex 2 («Definicions i terminologia»), s'han revisat els termes, se n'han incorporat de nous i s'han revisat els existents, tot amb la finalitat que les definicions facilitin

la interpretació tant dels principis com dels requisits recollits a la present versió de la Norma.

1.3. Abast de la Norma

Aquest document estableix uns requisits tècnics per a un sistema de gestió de la qualitat a les organitzacions no governamentals d'intervenció social en sentit ampli¹ que està integrat dins del seu sistema global de gestió.

Tots els requisits que estableix la Norma estan destinats a ser incorporats al sistema global de gestió, encara que l'extensió amb la qual s'estableixin pugui dependre de característiques pròpies de l'organització o dels projectes, serveis i productes que desenvolupi.

En aquest sentit, l'organització ha de fer que l'abast d'aplicació de la Norma, quan aquesta no s'apliqui al sistema global de gestió, inclogui tots els elements d'aquell que tinguin una incidència rellevant sobre la qualitat del projecte, servei o producte, i sobre la qualitat de vida i l'exercici dels drets dels clients finals. El grau de rellevància ha de ser considerat partint de com el sistema de gestió està alineat amb la missió de l'entitat i en resposta a les expectatives i necessitats dels clients finals i de les parts interessades.

Així mateix, la Norma permet la integració de requisits mínims essencials d'altres sistemes de gestió, com per exemple: mediambiental, prevenció de riscos, plans d'igualtat, responsabilitat social o d'altres. És una norma de mínims, ja que està concebuda com una norma que estableix requisits i principis vàlids per a qualsevol ONG i que poden ser compatibles amb altres estàndards i models complementaris que l'organització consideri escaients per a millorar l'eficàcia en el compliment de la seva missió.

¹ S'entén per organitzacions no governamentals d'intervenció social totes les que busquen incidir en la millora de la qualitat de vida de les persones i l'accés als seus drets. Entre elles hi ha les organitzacions d'acció social, de cooperació al desenvolupament, humanitàries, ambientalistes i de drets humans.

1.4. Estructura i revisió de la Norma

1.4.1. Estructura de la Norma:

La Norma està estructurada de la següent manera:

1. Introducció

1.1. Aprovació

Es referencia l'òrgan i la data en la qual es va aprovar la cinquena versió de la Norma ONG amb qualitat.

1.2. Canvis a la cinquena versió de la Norma ONG amb qualitat

Es descriuen els canvis introduïts a les diferents parts del document, i especialment el que fa referència a principis i requisits i a la raó d'aquests canvis.

1.3. Abast

Es defineix l'abast i les limitacions que s'han produït en la redacció dels continguts d'aquest document; això pot orientar les organitzacions en l'estratègia d'implantació de la Norma.

1.4. Estructura i revisió de la Norma

Es descriu l'estructura dels diferents apartats d'aquest document, i també la sistemàtica de revisió de la Norma.

2. Principis

Aquesta secció descriu els motius i l'enfocament de la Norma pel que fa als principis que han d'inspirar la interpretació dels requisits. També es defineixen aquests principis per poder facilitar-ne la interpretació com a clau de volta de la mateixa Norma.

3. Sistema de gestió de la qualitat

A la secció sobre el sistema de gestió es defineixen els requisits de gestió de la qualitat en relació amb els següents elements bàsics:

A. Requisits generals del sistema

3.1. Requeriments del sistema

B. Compromís institucional

3.2. Responsabilitat de la direcció

C. Processos

3.3. Planificació i gestió per processos

3.4. Desenvolupament de processos clau

3.5. Desenvolupament d'altres processos

D. Mesura i millora

3.6. Mesura, anàlisi i avaluació

3.7. Millora

Annex 1. Normes i documents de referència i consulta

Es relacionen les normes i documents tècnics que han servit d'inspiració per a aquesta Norma.

Annex 2. Definicions i terminologia

S'ofereix un glossari de termes i conceptes significatius que ajuden a la comprensió de la Norma.

Revisió de la Norma

Aquesta Norma, o document de requisits tècnics, se sotmetrà a revisions en funció dels ajustaments necessaris per a la correcta implantació a les ONG i en funció dels nous desenvolupaments per a adaptar-se i avançar-se als canvis socials. El responsable de la revisió i actualització serà el Comitè de Desarrollo Técnico e Innovación, amb representació de les diferents parts interessades i en dependència de l'Institut para la Calidad de las ONG (ICONG). La composició del Comitè i el procediment de revisió i decisió es defineixen al reglament tècnic del Comitè esmentat.

Per a enviar suggeriments de millora a aquest document, feu-ho per correu postal a:

Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG); Av. Reina Victoria, 17, 2n A; 28003 Madrid; o bé per correu electrònic a info@icong.org o mitjançant el formulari específic que es troba a www.icong.org

2. Principis

Que les organitzacions no governamentals del tercer sector comptin amb una norma de gestió de la qualitat per al correcte funcionament rau en la necessitat de posar-los a disposició una referència concebuda pel mateix sector que contribueixi significativament a la millora constant de l'eficàcia i eficiència d'aquestes organitzacions i, en conseqüència, a l'aproximació a l'excel·lència a l'hora de desenvolupar els seus projectes i acomplir els seus fins.

Aquesta norma de gestió de la qualitat contribueix al fet que les ONG, cada vegada més:

1. Orientin la seva actuació a la satisfacció dels destinataris finals de la seva missió, i els ofereixin suport, activitats, projectes, serveis i productes de qualitat.
2. Augmentin la capacitat d'aprenentatge.
3. Augmentin la seguretat, la salut i la satisfacció laborals, i també la sostenibilitat ambiental.
4. Aconsegueixin més legitimació social des d'una gestió ètica i transparent.
5. Innovin i millorin permanentment.

Aquesta Norma es construeix des de la convicció que tota ONG que actui amb qualitat s'ha de regir per determinats valors i principis més enllà dels que ella mateixa es proporciona. En aquest sentit, la Norma ONG AMB QUALITAT és un estàndard de gestió de la qualitat únic perquè incorpora, a la interpretació dels requisits de gestió, uns principis basats en valors compartits per les organitzacions que treballen al tercer sector.

Aquests principis són, juntament amb l'orientació metodològica, la referència bàsica a l'hora d'elaborar els diferents requisits de qualitat.

És essencialment diferent concebre una norma al voltant d'uns valors que no fer-ho. Qui apliqui la Norma, qui vulgui ser auditat i certificat per ella està demostrant que comparteix i s'orienta per

una sèrie de valors bàsics que són comuns al conjunt de les ONG. Aquests valors bàsics de les ONG es converteixen, d'aquesta manera, en prerrequisit de qualitat per a fonamentar l'elaboració de la mateixa Norma. En aquest sentit, els valors i principis que tot seguit es desenvolupen impregnen els requisits de la Norma; se n'ha de demostrar l'aplicació mitjançant el compliment dels requisits. Per això, en els requisits de la Norma (apartat 3) es fa referència a algun dels principis (apartat 2), amb la finalitat que la interpretació dels requisits sigui coherent amb el que s'ha definit als principis. Tot i que tots els principis són aplicables i han de ser considerats en la interpretació dels requisits, només s'inclou una referència a cada subapartat a mode il·lustratiu, que no ha de ser limitativa ni interpretada com l'únic principi que ha d'inspirar l'acompliment del requisit.

Aquesta Norma, en definitiva, no només ha de servir per a l'adopció d'una tècnica o d'un conjunt de tècniques de millora. La Norma ha de servir, primer, per assegurar que les ONG centrin l'activitat al voltant d'uns valors fonamentals («Principis», apartat 2) i, segon, per posar en evidència que aquelles que no els comparteixin no estaran aconseguint els requisits bàsics de la Norma. La qualitat basada en els valors serà una pràctica que cerca assegurar la gestió de les ONG que l'exerceixin en terrenys ètics. Precisament, allò que distingeix aquesta norma de gestió de la qualitat d'ONG respecte d'altres és que es construeix al voltant dels següents principis i valors:

2.1. Principis orientats a les persones

2.1.1. Dignitat humana

Qualsevol persona, com a ésser humà, sigui quina sigui la seva situació o condició, té valor en si mateixa i per si mateixa, amb les seves característiques, interessos i objectius propis i irrepetibles, amb dignitat i valor propi, equiparables a la resta de les altres persones. Per aquest motiu, en totes les activitats de l'organització, s'anteposa la dignitat de les persones a qualsevol altre criteri per utilitari que sigui. En aquest sentit, qualsevol organització que actuï amb qualitat s'ha de comprometre amb el respecte a la dignitat de les persones, clients finals i altres parts interessades, evidenciant que compleix aquest compromís tant estratègicament com operativament en les seves decisions i accions.

2.1.2. Defensa dels drets

Tota organització que funciona amb qualitat, sigui quina sigui la seva activitat, està compromesa amb la defensa dels drets fonamentals

dels destinataris de la seva missió². L'organització ha de tenir en compte un enfocament de drets i expressar de manera inequívoca que el resultat desitjat de les seves accions és incrementar les capacitats de les persones per a un exercici ple i efectiu dels seus drets. L'organització ha de promoure el dret de les persones a ser protagonistes del seu propi desenvolupament. L'organització ha d'assegurar-se que, tant en la gestió com en les actuacions, respecta els drets de totes les parts interessades, i especialment els reconeguts per la legislació nacional i internacional.

2.1.3. Orientació a cada persona

L'organització ha de posar les persones com a centre i ha de planificar l'activitat enfocada a la recerca de resultats rellevants per a la vida de cada persona i comptant amb la seva participació i consentiment. Per tant, l'organització que treballi amb qualitat garantirà que tots els seus objectius, processos, recursos i estructura es destinaran a promoure i protegir els drets dels clients finals (vegeu nota 3), a cobrir les seves necessitats i a comptar amb la seva participació al llarg de les diferents fases de la intervenció per establir prioritats. El resultat de la intervenció de l'organització ha de ser aportar un valor evident sobre la qualitat de vida de les persones i així cal que consti a la seva missió.

2.2. Principis centrats en l'organització

2.2.1. Orientació a les parts interessades

L'organització que treballi amb qualitat ha d'orientar el seu sistema de gestió a satisfer les necessitats i a respectar els drets de les parts interessades. Per això ha de sistematitzar-ne la identificació, prioritització, compromís, avaluació i rendició de comptes en la gestió i relació amb elles. Per fer possible tot això és necessari promoure la participació dels clients finals i de totes les parts interessades, així com els mecanismes d'avaluació, observació i escolta activa necessaris. L'organització ha de buscar que a l'hora de definir les activitats, processos o recursos emprats, l'objectiu prioritari sigui millorar l'exercici de drets a les persones destinatàries de la missió (clients finals).³

2 Això significa que, en cap cas, es pot defensar que si, per exemple, la dedicació principal de l'organització és la prestació de serveis, això l'exclou de la competència de la defensa dels drets.

3 El terme *client final* connota una relació comercial que s'usa habitualment al sector privat, tanmateix, en aquesta Norma s'opta per fer-lo servir amb la intenció de ressaltar el dret de tota persona a ser atesa amb un tracte excel·lent i una intervenció professional que satisfaci els requisits derivats de les seves expectatives i necessitats, especialment en tot allò que es refereix a la millora de l'exercici dels seus drets.

2.2.2. El valor del voluntariat

L'acció voluntària, entesa com a expressió de la solidaritat, és un dels instruments bàsics d'actuació de la societat civil en l'àmbit social. Les ONG han de facilitar aquesta participació a través de les seves organitzacions, promovent i impulsant la participació del voluntariat en les activitats per tal de desenvolupar la missió de l'organització i de satisfer les necessitats dels clients finals.

2.2.3. Participació

A les ONG no hi pot haver qualitat sense participació⁴. La importància de la participació és doble: primer perquè aquesta és la manera més eficaç de promoure el dret de tota persona a ser protagonista en el seu propi desenvolupament, potenciant-ne l'autonomia personal i, especialment, en el cas de clients finals; però també perquè, per tal que un sistema de gestió orientat a les parts interessades sigui eficaç, és necessari que actuï sota el principi de participació de totes elles. Això porta al fet que sota aquest principi l'organització hagi d'analitzar, definir, adequar i implantar el compromís de participació de les parts interessades en el sistema de gestió i busqui millorar-ne l'eficàcia i la coherència en relació amb la missió que desenvolupa.

2.2.4. Professionalitat

Les organitzacions que operen amb qualitat entenen que aconsegueixen els seus objectius a través de les persones que treballen a la seva organització i, per tant, promouen de manera intencionada, planificada i contínua la qualificació, i també la implicació de totes les persones: remunerades i voluntàries. En aquest sentit l'organització ha d'analitzar, definir i promoure el desenvolupament professional de les persones amb l'objectiu de millorar-ne la preparació i el nivell d'acompliment de les competències tècniques, ètiques i personals, i orientar-les en l'acompliment dels objectius de la seva missió.

2.2.5. Eficàcia i eficiència

L'organització que treballi amb qualitat ha de definir el seu sistema de gestió orientant-lo a la consecució de resultats i impactes⁵

⁴ La participació i el treball en equip s'entén que potencialment inclourien qualsevol part interessada de l'organització.

⁵ Tots els efectes que provoquen les activitats de l'organització; canvis socials, econòmics i ambientals promoguts per l'organització, tant pretesos i desitjats (consecució de l'objectiu global/*outcomes*), o bé altres efectes no previstos desitjats i no desitjats. L'anàlisi d'impacte cobreix tots els efectes o conseqüències de la intervenció de l'entitat.

per tal d'assolir els objectius clau de la intervenció. L'eficàcia s'ha de considerar segons el grau en què els resultats i impactes contribueixin a l'acompliment de la missió de l'entitat i a la millora de la qualitat de vida del client final. Per assolir-ho, l'entitat ha de comptar amb uns recursos que per naturalesa són limitats, fet que comporta que hagi de prioritzar-los i organitzar-los amb criteris objectius d'eficiència amb relació a la cobertura de les necessitats dels clients finals, i parts interessades, i també als impactes pretesos.

2.2.6. Millora contínua

La millora contínua ha de ser un valor intrínsec a la gestió de qualsevol organització i ha d'anar orientada a l'acompliment dels objectius de la missió. L'organització que treballi amb qualitat ha de sistematitzar el procés de millora a través del seu sistema de gestió; ha de basar-la en la planificació, mesura, anàlisi, avaluació i presa de decisions. La idea que s'ha de voler millorar sempre ajudarà l'organització a afrontar els continus reptes de l'entorn i de la missió, i també a gestionar correctament els canvis i a mantenir-se contínuament orientada a la innovació. Per això es requereix un enfocament autocrític que identifiqui àrees de millora, tant en el sistema de gestió com en les intervencions.

2.2.7. Gestió orientada a la missió

Qualsevol organització és un sistema, això suposa que hi ha interdependència entre les parts o subsistemes i entre tots els processos, i aquest influeix tant els resultats com la gestió. En definitiva, el que passa en cada part influeix, de manera més o menys decisiva, en la resta. Per això l'organització ha de considerar la gestió de la qualitat com un sistema integral, fet que implica entendre i gestionar les relacions i buscar la millora de tots els processos, resultats i impactes per a l'acompliment i la coherència amb la missió.

2.3. Principis orientats a la societat

2.3.1. Solidaritat

Reconeixent un entorn interdependent, i com un valor que els és propi, les organitzacions que gestionen amb qualitat han de promoure la solidaritat amb totes les persones, els clients finals i amb les parts interessades, però també amb altres organitzacions i col·lectius. Aquesta solidaritat es basa en un tarannà obert a l'ajut, a la cooperació i a la coresponsabilitat; cal admetre que, per tal

d'assolir la missió cal el suport mutu de les parts interessades i altres actors de la societat. La solidaritat ha de ser un criteri que influeixi i condicioni el sistema de gestió i d'intervenció.

2.3.2. Confiança

La societat atorga a les organitzacions que treballen amb qualitat una confiança que legitima l'establiment de la missió, visió i valors en la mesura que aquests responguin al que és socialment demandat i acceptat. La confiança no és il·limitada ni permanent. Les organitzacions han de mantenir una actitud de vigilància contínua sobre l'adaptació a les necessitats demandades per les parts interessades i la societat, i també sobre la coherència de les actuacions amb la missió, visió i valors. La transparència, la rendició de comptes i la participació són principis necessaris per a la generació de la confiança en la gestió i el govern de l'organització.

2.3.3. Transparència

Les organitzacions han d'assumir, com un dels elements centrals de la missió, la transparència pel que fa als sistemes de govern i gestió, l'organització interna, els processos i l'impacte de l'activitat en els clients finals i altres parts interessades. Aquesta transparència es concreta en els processos posant a disposició de les parts interessades i de la societat informació veraç, completa i rellevant sobre les activitats, però també sobre les vies accessibles per a consultar-les i valorar-les. La transparència es fonamenta en el dret a saber de les persones i ha de ser considerada com un requisit per a una participació de qualitat, tant en la gestió com en les intervencions de l'organització.

2.3.4. Rendició de comptes

En consonància amb els principis de Confiança i de Transparència que s'estableixen en aquesta Norma, les organitzacions que actuen amb qualitat realitzen activitats sistemàtiques, periòdiques i documentades per posar a disposició dels clients, de la societat i de les parts interessades, informacions que permetin avaluar quin és el grau d'acompliment dels compromisos assumits per l'organització en funció de les necessitats detectades de totes les parts interessades, la legislació vigent i la missió de l'organització.

2.3.5. Compromís democràtic

L'organització que actua en el marc de qualitat que es defineix en aquesta Norma és conscient que el diàleg permanent, amb l'objectiu d'aconseguir un acord i un compromís amb els seus clients i altres parts interessades, és essencial per a la satisfacció de les necessitats detectades. Així mateix demostra, a través del sistema de gestió de la qualitat, que ha establert vies de comunicació en què no només es tenen en compte els interessos de l'organització, sinó també els de tots els clients, actuals o potencials, i la resta de parts interessades. D'aquesta manera l'organització contribueix a la vertebració democràtica de la societat.

2.3.6. Obertura i implicació social

L'organització ha de treballar per millorar l'exercici ple dels drets de les persones i ha d'analitzar les causes dels problemes socials⁶ per incidir i proposar solucions, juntament amb altres actors de la societat. Per tant, inclou als objectius i a la gestió processos que cerquen la cooperació i la relació contínua amb altres actors de la societat (econòmics, polítics, socials i amb altres organitzacions) amb l'objectiu de participar en la reflexió i el debat social. L'organització cercarà fer i acordar propostes que solucionin les causes dels problemes alhora que donarà suport i se solidaritzarà amb els col·lectius més necessitats (especialment amb els clients finals) de forma coherent amb la missió i els seus valors.

6 Aquests problemes es podrien manifestar en forma de vulneració de drets, injustícia social i dinàmiques d'exclusió de persones o de col·lectius socials.

3. Sistema de gestió

El sistema de gestió de la qualitat es basa en la millora contínua a través de l'adaptació permanent a les necessitats i expectatives identificades dels clients finals i de les altres parts interessades.

Aquestes necessitats i expectatives identificades s'haurien de traduir en una planificació de processos del projecte o servei que, amb la participació del personal voluntari i remunerat, aconseguixi una alta satisfacció per part dels clients finals i de totes les parts interessades. Tot això s'ha de fer amb el compromís ferm i explícit de la direcció de l'organització.

Aquest compromís s'ha d'expressar en una política de qualitat coherent amb la missió i la visió, tenint en compte el context i els valors propis de les entitats sense afany de lucre.

A. Requisits generals del sistema

Nota: Als subapartats de requisits de la Norma (apartat 3) es fa referència a algun dels principis (apartat 2), per tal que la interpretació dels requisits sigui coherent amb allò que s'hi defineix. Tots els principis són aplicables i han de ser considerats en la interpretació dels requisits. No obstant això, per utilitat del document s'ha acordat incloure només algunes referències a cada subapartat a mode il·lustratiu i no exhaustiu. Aquesta llista no ha de ser limitativa, ni interpretada com els únics principis que han d'inspirar el compliment dels requisits descrits en aquest apartat. D'altra banda, l'ordre no indica prioritat, sinó que és numeral.

3.1. Requeriments del sistema

3.1.1. Necessitats dels clients i altres parts interessades

Alguns principis de referència:

2.1.2. Defensa de drets

2.1.3. Orientació a cada persona

2.2.1. Orientació a les parts interessades

Els clients sobre els que s'ha de centrar el sistema de qualitat són els destinataris finals del projecte, servei o producte que, als efectes d'aquesta Norma, s'anomenaran clients finals. Aquests clients finals són les persones o col·lectius que s'identifiquen com a beneficiaris o com a objectiu de la missió de l'organització. A més dels clients finals hi ha altres parts interessades que participen directa o indirectament dels beneficis de l'activitat de l'organització, entre d'altres: personal voluntari i remunerat, òrgans de govern, organitzacions i entitats col·laboradores, comunitat local, proveïdors, Administració Pública, socis de les entitats, finançadors i donants.

L'organització ha d'identificar documentalment, deixant-ne registre (3.1.5), les necessitats i expectatives de les parts interessades, i interpretarà correctament, entre d'altres, els requisits que se'n deriven referents a:

- La qualitat del projecte, del servei i/o el producte, i com aquesta afecta a la promoció i l'exercici dels drets dels clients finals.
- El respecte als drets de les parts interessades.
- El respecte a la normativa i la reglamentació.
- L'impacte dels projectes, serveis o productes en la qualitat de vida dels clients finals.
- La seguretat i salut laborals.
- L'impacte sobre el medi ambient.
- Les expectatives de participació de les parts interessades.
- Les expectatives d'informació per a la rendició de comptes.

Entre totes elles donarà prioritat a la identificació de les necessitats dels clients finals, en coherència amb la missió de l'organització.

El sistema de gestió ha de tenir uns procediments documentats (3.1.3) on s'identifiquin els mecanismes necessaris per assegurar que es tenen en compte aquestes necessitats, que s'interpretaran i s'incorporaran com a requisits, especialment en la definició i avaluació de les característiques de qualitat dels projectes, serveis o productes.

3.1.2. Requisits legals

Alguns principis de referència:

2.1.2. Defensa de drets

2.2.5. Eficàcia i eficiència

L'organització ha de definir la sistemàtica documentada amb què identifica, actualitza i posa a disposició del personal adient els requisits legals que afecten les seves activitats, projectes, serveis i productes. L'organització determinarà la freqüència amb la qual s'ha de fer la revisió d'aquests requisits legals.

El sistema de gestió d'aquesta documentació (3.1.4) ha de comptar amb els mecanismes necessaris per assegurar que es coneixen i que es prenen les mesures per a complir els requisits legals que són propis de l'organització per a l'activitat, projectes, serveis i productes.

3.1.3. Requisits de la documentació

Alguns principis de referència:

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.2.6. Millora contínua

2.2.7. Gestió basada en la missió

La documentació de sistema de gestió de qualitat ha d'incloure:

- La definició de la missió, visió, valors i política de qualitat de l'organització

La missió ha de recollir, com a mínim, els objectius fundacionals, en especial ha de fer referència a les persones i col·lectius amb els

quals es vol treballar, ajudar o promoure, per tal de millorar l'exercici dels seus drets i la qualitat de vida o la generació d'oportunitats.

Els valors de l'organització han de ser identificats i definits i han de ser coherents amb els d'aquesta Norma i amb els objectius recollits a la missió.

La política de qualitat ha de ser coherent amb els valors de l'organització i de la Norma i ha de recollir el compromís i els objectius generals de l'organització en l'àmbit de qualitat. La política de la qualitat ha de ser pública i se n'ha de promoure el coneixement entre les parts interessades.

- Manual de qualitat. S'hi ha de definir clarament l'abast que tindrà el sistema de gestió de la qualitat i els processos als quals afecta l'aplicació. També ha d'incloure una descripció del sistema, amb referències al conjunt de documentació, estructura organitzativa, i també una definició dels criteris generals del sistema i dels processos clau de l'organització, amb la interacció amb altres processos del sistema de gestió de la qualitat.
- Els procediments, registres i altres documents que es deriven de requisits que aquesta Norma estableix com a obligatoris⁷ i aquells altres que la organització consideri necessaris per a l'eficàcia del sistema de gestió de la qualitat.

3.1.4. Control de la documentació:

Alguns principis de referència:

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.2.6. Millora contínua

L'organització ha de definir i documentar (3.1.3) com es duu a terme el control dels documents del sistema de gestió i, per a això, ha de descriure la sistemàtica per a fer-ne l'aprovació, revisió i actualització. El procediment de control de la documentació ha d'assegurar l'ús de les versions actualitzades, l'adequada distribució i l'accés a les persones de l'organització que es vegin afectats pel seu àmbit d'aplicació, a la vegada, els documents han de ser entenedors. El control de la documentació també ha d'assegurar la distribució

⁷ Aquesta Norma utilitza els termes *ha de* i *hauria de* per determinar respectivament la obligatorietat o la recomanació del requisit. Així, l'expressió *ha de documentar* estableix requisits de documentació obligatòria. De la mateixa manera, els temps verbals usats en futur indiquen també l'obligatorietat del requisit.

adequada dels documents d'origen extern, necessaris en la gestió i els processos de l'organització.

3.15. Control dels registres:

Alguns principis de referència:

2.1.2. Defensa de drets

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.2.6. Millora contínua

L'organització ha de definir i documentar (3.1.3) com es duu a terme el control de registres. S'han de conservar llegibles i accessibles per un període definit⁸ els registres que demostrin que les activitats compleixen amb les polítiques, objectius i disposicions planificades, i també amb els requisits de la Norma. Els registres poden tenir diferents formats i suports (paper, base de dades o suports informàtics, entre d'altres). Els registres han de garantir la traçabilitat del projecte, del servei o del producte quan s'especifiqui. Els controls han d'assegurar que es compleixen els requisits de protecció de dades que, en cada cas, siguin d'aplicació als registres.

⁸ Aquest període ha de ser definit per l'organització, així s'assegura que compleix amb la legislació aplicable.

B. Compromís institucional

3.2. Responsabilitat de la direcció⁹

3.2.1. Compromís i lideratge

Alguns principis de referència:

2.1.1. Dignitat humana

2.1.2. Defensa de drets

2.1.3. Orientació a cada persona

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.2.6. Millora contínua

2.2.7. Gestió orientada a la missió

La direcció de l'organització ha d'assumir un lideratge i un compromís públics i continus per a l'assoliment de la missió i la visió mitjançant la definició i la implantació de sistemes de gestió eficaços orientats a millorar l'exercici dels drets i la qualitat de vida dels clients finals.

La direcció ha de prendre les decisions i ha de dur a terme les accions necessàries per a la implantació eficaç i adequada del sistema de qualitat de l'organització amb la finalitat de complir els objectius.

Aquest lideratge s'ha d'evidenciar promovent i assegurant l'establiment de criteris i directrius en la planificació, gestió i prestació que assegurin la coherència de l'actuació amb els valors de l'organització i amb els d'aquesta Norma. En períodes de canvi i en la presa de decisions estratègiques la direcció és garant de la coherència amb la missió i els valors de l'organització i, per a això, ha d'implicar a les parts interessades.

⁹ S'entén que sota el concepte de direcció s'inclouen tant les persones que tenen la representació legal de l'organització com els responsables de la gestió.

3.2.2. Política i objectius

Alguns principis de referència:

2.2.1. Orientació a les parts interessades

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.2.6. Millora contínua

2.2.7. Gestió orientada a la missió

La direcció de l'organització ha de definir i documentar (3.1.3) la seva missió, la visió, els valors, les polítiques i els objectius per al conjunt de l'organització. També ha de definir i documentar objectius per a cada àrea de gestió i operativa cobertes per aquesta Norma.

La direcció ha de definir objectius (3.3.4) coherents amb els valors de l'organització i en consonància amb els principis exposats a aquesta Norma. Aquests objectius han d'estar orientats a les persones, centrats en l'organització i en la societat.

A la definició d'objectius s'han de tenir en compte les expectatives i les necessitats identificades de les parts interessades, especialment les dels clients finals.

3.2.3. Recursos per a la qualitat

Alguns principis de referència:

2.2.3. Participació

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.2.6. Millora contínua

2.2.7. Gestió orientada a la missió

La direcció ha d'assegurar i verificar que s'han proporcionat els recursos adients per a implantar les polítiques i per a assolir els objectius establerts a cada àrea inclosa al sistema de gestió de qualitat. Els recursos podran ser humans, econòmics i/o materials.

La direcció també ha de promoure, procurar i facilitar la participació i consulta del personal voluntari i remunerat, i també dels usuaris finals o dels seus representants, tant en el disseny com en la realització d'activitats, de manera que s'obtingui un compromís per a la implantació de les polítiques i que es compleixin els objectius definits per l'organització.

3.2.4. Revisió i supervisió del sistema de gestió de la qualitat

Alguns principis de referència:

2.2.6. Millora contínua

2.2.7. Gestió orientada a la missió

La direcció ha de revisar, sempre que hi hagi canvis significatius al sistema, i com a mínim un cop l'any, l'eficàcia dels elements del sistema de gestió de la qualitat per complir les polítiques i assolir els objectius establerts. Aquesta revisió tindrà en compte els canvis detectats en les necessitats dels clients finals i de les parts interessades i portarà a terme els ajustaments necessaris per a satisfer-les.

Per fer la revisió del sistema s'han de tenir en compte les següents informacions:

- Els resultats de les auditories internes i externes.
- Els mesuraments de satisfacció de clients i altres parts interessades rellevants, com ara enquestes i el sistema de queixes i reclamacions.
- Les anàlisis de canvis de l'entorn que puguin afectar a l'organització.
- El nivell d'acompliment dels processos i de conformitat dels projectes, serveis i productes, com de no conformitats o incidències.
- El grau de compliment dels objectius definits.
- El seguiment de les accions derivades de revisions anteriors.
- Les accions correctores i preventives.
- Altres informacions que l'organització consideri rellevants¹⁰.

Aquesta revisió hauria de recollir una anàlisi de la coherència de les activitats i els resultats amb els valors i la missió de l'organització.

¹⁰ L'organització hauria de fer servir també altres informacions que consideri rellevants, com les relatives al nivell d'acompliment social, ambiental i econòmic.

Com a resultat de la revisió es podrà identificar la necessitat de canvis en el sistema de gestió de la qualitat o en qualsevol dels seus components.

Es mantindran registres d'aquestes revisions (3.1.5) i s'hi inclourà una planificació d'accions a portar a terme com a conseqüència de la revisió, que especificarà les responsabilitats, terminis i recursos assignats a cada acció.

3.2.5. Acceptació de compromisos i aprovació de projectes i serveis

Alguns principis de referència:

2.1.3. Orientació a cada persona

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.2.7. Gestió orientada a la missió

La direcció és la responsable d'acceptar compromisos amb l'Administració Pública, clients finals, finançadors o davant la societat.

Abans d'acceptar un acord o compromís¹¹ d'execució de projectes o de prestació de serveis la direcció ha de:

- contrastar la coherència amb la missió, la visió i amb els valors de l'organització;
- identificar clarament els requisits;
- revisar i documentar la capacitat interna d'atendre correctament el compromís;
- documentar els acords als quals s'arribi amb el finançador o donant, i
- analitzar els riscos que suposa per a la viabilitat de l'organització el fet d'assumir l'acord o compromís, considerant, entre d'altres, la capacitat del finançador per a complir les seves obligacions.

Cal deixar registre de la revisió d'aquests aspectes abans de l'acord (3.1.5) i s'han de tenir en compte els compromisos assumits amb els clients finals (3.4.1).

¹¹ L'acord o compromís amb el finançador podrà tenir forma de contracte, conveni, subvenció, concessió o qualsevol d'altra.

3.2.6. Representant de la direcció

Alguns principis de referència:

2.1.1. Orientació a les parts interessades

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.2.7. Gestió orientada a la missió

La direcció nomenarà una persona de l'equip directiu amb prou autoritat per:

- assegurar la correcta implantació i el correcte funcionament del sistema de gestió de la qualitat;
- adequar el sistema de gestió de la qualitat al compliment dels objectius i la missió de l'organització;
- vetllar per l'eficàcia per a satisfer els requisits referits a les necessitats dels clients i altres parts interessades, i
- informar la direcció.

A l'organigrama de l'entitat (3.1.3) s'identificarà al representant de la direcció, i s'informarà públicament del nomenament a les parts interessades (3.5.4), amb prioritat dels membres de l'entitat, ja siguin voluntaris o remunerats.

C. Processos

3.3. Planificació i gestió per processos

L'entitat ha d'organitzar la gestió per processos i ha de planificar amb consonància amb la missió, amb la visió i amb els valors.

3.3.1. Cicle de millora contínua

Alguns principis de referència:

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.2.6. Millora contínua

L'entitat ha d'organitzar la gestió per processos, amb un enfocament de cicle de millora contínua que permeti l'adaptació permanent a les necessitats i a les expectatives identificades dels clients finals i de les altres parts interessades (3.1.1 i 3.3.7); de manera que, almenys per a cada un dels processos clau (vegeu nota 13), seguint el cicle de millora contínua, es defineixi una seqüència d'activitats per a:

- Planificar: definir els objectius del període i les accions per assolir-los. La planificació d'activitats en suposa la calendarització i l'assignació de responsabilitats i de recursos.
- Executar: descriure les activitats necessàries i la seva interrelació per a la realització dels projectes, serveis o productes.
- Mesurar: establir sistemes que permetin conèixer els resultats, a partir de dades quantitatives i qualitatives necessàries per a realitzar l'avaluació del procés.
- Avaluar: analitzar els resultats obtinguts, les causes de les desviacions respecte dels objectius i les accions de millora a tenir en compte en la planificació del següent cicle.

L'organització ha de definir, amb coherència amb la resta de processos, quin és el període de temps que cobreix un cicle de millora en funció de la naturalesa i dels objectius del procés.

3.3.2. Planificació dels canvis

L'organització ha d'analitzar periòdicament el funcionament intern i l'entorn en el qual es troba immersa per tal d'adoptar una posició proactiva davant la possibilitat de canvis que poden influir en la qualitat amb la qual proporciona projectes, serveis i productes als clients finals. Aquesta anàlisi ha de ser aplicada tant al sistema de

gestió en el seu conjunt¹² (3.2.4) com als processos d'avaluació i millora dels processos clau.

De l'anàlisi realitzada, l'organització ha d'extreure i documentar les conclusions corresponents i planificar, tal com s'estableix en aquest apartat, qualsevol modificació que s'hagi de fer.

3.3.3. Definició i Planificació de processos

Alguns principis de referència:

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.2.7. Gestió orientada a la missió

L'organització ha de documentar el conjunt dels seus processos en un mapa que defineixi aquells que són clau¹³ i n'identifiqui les interrelacions i interdependències amb la resta (3.1.3).

Els processos clau s'han de planificar de forma sistemàtica, cal que es defineixi i es documenti el conjunt d'activitats (3.1.3) que assegurin en cadascun d'ells el cicle de millora. S'han d'establir directrius precises per assegurar la coordinació interna, per això cal definir la interrelació entre els processos i nomenar responsables.

3.3.4. Establiment d'objectius de qualitat

Alguns principis de referència:

2.1.1. Dignitat humana

2.1.2. Defensa de drets

2.1.3. Orientació a cada persona

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.2.6. Millora contínua

2.2.7. Gestió orientada a la missió

Cal establir objectius, tant en relació amb l'acompliment global de l'organització (3.2.2) com pel que fa a la qualitat dels projectes, productes

¹² Aquesta planificació dels canvis es podria fer a la revisió del sistema de la qualitat (3.2.4).

¹³ S'han de considerar processos clau els vinculats directament amb el compliment de la missió, en especial els que desenvolupen la prestació dels serveis i la gestió dels projectes orientats a satisfer les necessitats identificades dels clients finals.

i serveis. L'organització ha de comptar amb objectius de qualitat que estiguin directament relacionats amb el compliment de la missió i que procurin contribuir a la millora de l'exercici de drets i a la qualitat de vida dels clients finals. Els objectius han de ser coherents amb la política de qualitat, han de ser assolibles, mesurables i avaluable periòdicament mitjançant indicadors que l'organització ha de definir (3.6).

Per tal de fixar els objectius, es tindran en compte, entre d'altres, els següents aspectes:

- La missió, visió, valors, estratègia i política de qualitat (3.2.2).
- Les necessitats i les expectatives actuals de clients i parts interessades (3.1.1).
- Les característiques de qualitat dels projectes, serveis o productes (3.4.1).
- Els resultats obtinguts al període anterior (3.6).
- Els recursos humans, materials i econòmics disponibles (3.2.3).
- Les experiències i els resultats previs de l'organització, i també els d'altres organitzacions o del conjunt del sector (3.3.1).
- Els canvis produïts a l'entorn que repercuteixin, o que puguin repercutir en un futur, en les necessitats dels clients o en la pròpia organització (3.3.2).

L'assignació de responsabilitats en el compliment dels objectius de qualitat s'han d'adequar a les funcions i, el nivell, a l'organització de les persones. Dels objectius de qualitat s'han de derivar decisions i s'han de planificar accions que condueixin a la millora dels projectes, dels serveis i dels productes (3.3.1 i 3.7).

Els objectius s'han de revisar i ajustar periòdicament en funció dels resultats que es vagin obtenint del desenvolupament dels projectes, serveis i productes (3.6).

3.3.5. Definició de funcions i de responsabilitats

Alguns principis de referència:

2.2.4. Professionalitat

2.2.5. Eficàcia i eficiència

Cal definir, documentar i informar de les funcions, els perfils requerits, la responsabilitat, l'autoritat, la disponibilitat i les interrelacions

necessàries entre el personal remunerat i voluntari que participi a l'activitat, ja sigui projecte, producte o servei.

L'organització ha de definir, documentar (3.1.3) i informar (3.5.4) de l'estructura de l'entitat i la denominació de càrrecs i llocs de treball que la conformen i establir per a cada lloc: les funcions i responsabilitats que li corresponen, els requisits necessaris (estudis, experiència, habilitats, valors, disponibilitat) per a l'exercici d'aquestes funcions i les relacions jeràrquiques entre els diferents càrrecs.

3.3.6. Participació de personal voluntari, remunerat i clients finals

Alguns principis de referència:

2.1.2. Defensa de drets

2.2.2. Valor del voluntariat

2.2.3. Participació

El sistema de gestió de la qualitat de l'organització ha de recollir com es desenvolupa la participació del personal voluntari i remunerat en tots els nivells de gestió i ha de definir-ne la repercussió en tot el que afecti a l'aplicació de les polítiques i als objectius de l'organització. Així mateix, s'ha de promoure i s'ha de facilitar la participació de clients finals en tot allò que els afecta, especialment en els processos d'identificació de les necessitats i de definició dels requisits del projecte, servei o producte per a satisfer-les; a més, cal deixar-ne registre (3.1.3).

S'han d'identificar els processos de participació, definint-ne l'àmbit i els recursos necessaris per al funcionament.

3.3.7. Relacions amb les parts interessades

Alguns principis de referència:

2.2.1. Orientació a les parts interessades

2.3.1. Solidaritat

2.3.5. Compromís democràtic

2.3.6. Obertura i implicació social

L'organització ha de definir i documentar (3.1.3) la gestió de la seva relació amb les parts interessades per tal d'adaptar millor

el desenvolupament de l'activitat a les expectatives i necessitats d'aquestes.

L'organització ha d'identificar les parts interessades i ha d'establir sistemes per a la identificació i la prioritització de les seves expectatives i necessitats, i també ha de mesurar la seva percepció sobre l'acció de l'organització (3.1.1). L'organització ha d'establir un sistema de relació contínua, especialment amb aquelles parts interessades considerades prioritàries per al compliment de la missió.

També es poden definir, sempre que sigui apropiat per als objectius i per a la missió de l'entitat, fórmules de col·laboració en xarxa, d'aprenentatge conjunt, cooperació en projectes comuns i altres possibles aliances entre les diferents parts interessades, cas en el qual serien d'aplicació els requisits establerts a l'apartat «3.2.5. Acceptació de compromisos i aprovació de projectes i serveis».

3.4. Desenvolupament de processos clau

3.4.1. Definició de característiques de qualitat de projectes, serveis i productes

Alguns principis de referència:

2.1.2. Defensa de drets

2.1.3. Orientació a cada persona

2.2.1. Orientació a les parts interessades

2.2.5. Eficàcia i eficiència

L'organització ha de definir i documentar les característiques de qualitat dels projectes, serveis o productes. Per això haurà de tenir en compte la identificació de necessitats i expectatives dels clients finals i altres parts interessades (3.1.1), però també els requeriments legals i reglamentaris (3.1.2) i qualsevol d'altre que es consideri necessari.

Les característiques de qualitat estableixen els requisits dels projectes, serveis o productes que l'organització es compromet a complir amb els clients finals i davant la resta de parts interessades. Aquests requisits han de ser coherents amb els valors de l'organització i amb els principis d'aquesta Norma, i s'han d'incorporar a les característiques de qualitat del projecte, producte o servei. Aquesta informació s'haurà de posar a disposició dels clients finals i altres parts interessades (3.5.4).

3.4.2. Realització de projectes , serveis i productes

Alguns principis de referència:

- 2.1.2. Defensa de drets*
- 2.1.3. Orientació a cada persona*
- 2.2.1. Orientació a les parts interessades*
- 2.2.5. Eficàcia i eficiència*

La realització dels projectes, la prestació dels serveis, l'elaboració dels productes, el maneig dels equips i els entorns necessaris —allà on s'aplica la Norma— es farà sota condicions controlades (3.3.3). Per tal d'assegurar la qualitat dels projectes, dels serveis o dels productes oferts, aquestes condicions controlades hauran d'incloure, quan siguin necessàries:

- la descripció de les característiques de qualitat i els requisits del projecte, servei o producte;
- la disponibilitat de procediments o instruccions de treball;
- l'ús de l'equip adequat, i
- la definició d'indicadors de seguiment i avaluació (3.6.1).

Per al desenvolupament de les activitats, projectes, serveis o productes, es tindran en compte —a més de les expectatives i de les necessitats dels clients finals— els requisits que els siguin aplicables relatius als drets humans, a la seguretat i la salut laboral, al medi ambient, a la legislació i a les normatives aplicables, però també a altres requisits derivats dels compromisos de l'entitat (3.1.1).

L'organització definirà, per a les activitats a les quals s'aplica la Norma, els compromisos que assumeixen el prestador i el receptor del projecte, servei o producte, incloent, si escau, a altres parts interessades.

3.4.3. Drets i deures dels clients finals

Alguns principis de referència:

- 2.1.2. Defensa de drets*
- 2.1.3. Orientació a cada persona*
- 2.2.1. Orientació a les parts interessades*

L'organització ha de definir, documentar (3.1.3) i informar¹⁴ (3.5.4) dels drets i deures que reconeix als clients finals i que es compromet a respectar i a promoure.

Entre aquests drets han de figurar-hi: el dret dels clients finals a rebre les activitats d'un projecte, un servei o producte que compleixin amb els requisits de qualitat definits (3.1.1), el dret a reclamar (3.6.5), el dret a obtenir reparació en cas de perjudici i tots aquells altres drets reconeguts per la legislació aplicable.

S'han de protegir adequadament els béns materials i les dades que siguin propietat del client final o d'una altra part interessada que s'utilitzin en el desenvolupament del projecte, servei o producte.

3.5. Desenvolupament d'altres processos¹⁵

3.5.1. Gestió de persones

Alguns principis de referència:

2.1.2. Defensa de drets

2.1.3. Orientació a cada persona

2.2.1. Orientació a les parts interessades

2.2.2. Valor del voluntariat

2.2.3. Participació

2.2.4. Professionalitat

La direcció ha d'establir sistemes de gestió de persones enfocats al compliment dels requisits definits en projectes, serveis i productes, i basats en els principis de la Norma, que promoguin la participació de les persones de l'organització. Les organitzacions que comptin amb personal voluntari hauran d'elaborar un reglament intern (3.1.3) que reflecteixi els seus drets i deures.

¹⁴ Aquests drets han de ser coneguts per totes les persones de l'entitat, i especialment per aquelles que incideixin directament en el compliment.

¹⁵ El fet de diferenciar entre processos clau i altres processos no ha de ser interpretat com que la Norma atorga més importància als primers, ja que tots són imprescindibles per a la consecució de la missió. Els processos que s'inclouen en aquest apartat són comuns a totes les organitzacions i, així, la Norma estableix uns requisits mínims independentment de les activitats que desenvolupi l'organització. Tanmateix, algun d'aquests processos també podria ser considerat com a clau per l'organització en funció de la missió i de les activitats que desenvolupi, pel que addicionalment li serien d'aplicació els requisits que la Norma estableix per als processos clau.

L'entitat ha de definir els perfils dels llocs de treball (3.1.3) en funció de les necessitats de cada procés i ha d'establir uns requisits mínims que caldrà complir en matèria de titulació, experiència, competències tècniques, ètiques¹⁶ i personals.¹⁷

Les organitzacions que considerin que per al compliment de la missió i objectius requereixen la participació de personal voluntari, han de definir (3.1.3) quin perfil s'exigeix per a cadascuna de les activitats¹⁸.

La selecció del personal es farà, conforme als perfils establerts, mitjançant un procediment documentat (3.1.3) que garanteixi el principi de no discriminació i la competència professional en les funcions que s'ha d'exercir.

La direcció de l'organització hauria d'establir sistemes de reconeixement del personal, voluntari i remunerat, que la conforma. Aquests sistemes de reconeixement s'han de basar en criteris relacionats amb la seva aportació a la millora en el compliment de la missió i dels objectius.

En la definició dels llocs de treball i en la realització dels processos de selecció de personal, l'organització hauria de considerar pràctiques d'integració de clients finals o d'altres persones en situació de vulnerabilitat. En qualsevol cas, l'organització ha d'evidenciar que compleix la política de personal i la legislació sobre pràctiques d'integració laboral d'aquests col·lectius sempre que li sigui aplicable (3.1.2).

L'organització hauria de definir un procediment d'incorporació de persones i plans de carrera coherents amb la missió, visió, valors, objectius i recursos. En el seu cas, els plans de carrera han de tenir en compte els perfils dels llocs de treball, però també les capacitats tècniques, ètiques i personals, i recollir objectius i accions a desenvolupar. Aquests plans, si escau, han de ser documentats i acordats amb les persones abans d'aprovar-los.

L'organització ha de detectar i planificar les necessitats de formació del seu personal per tal que rebi la formació necessària per a desenvolupar i millorar les competències en les activitats que li han estat

16 S'entén per competència ètica aquella que pretén assegurar els valors de l'organització i els principis d'aquesta Norma.

17 La direcció promourà que els líders comptin amb els valors, formació i experiència adients per al compliment de la missió de l'organització i de la responsabilitat de lideratge.

18 Aquesta Norma no estableix com a requisit obligatori comptar amb persones voluntàries o amb persones remunerades a l'abast de la seva activitat.

encomanades, el projecte o servei en el qual treballen. Aquesta detecció de necessitats s'ha de documentar en un pla de formació¹⁹ per a tot el personal (3.1.3). S'ha de deixar registre tant de les accions formatives que s'han planificat i que finalment s'han realitzat, com de l'avaluació de l'eficàcia d'aquestes en relació amb els resultats esperats (3.1.5).

Periòdicament s'avaluaran els resultats de la gestió de personal respecte de la política i els objectius definits en l'acompliment dels processos, i també el compliment de la legislació i de la reglamentació aplicables.

3.5.2. Gestió de les compres

Alguns principis de referència:

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.2.7. Gestió orientada a la missió

Els materials comprats i els serveis subcontractats, que formen part del servei i del producte de l'organització, influeixen en les seves característiques, en els resultats i en els impactes i en la percepció que generen i en la percepció que generen. Per això l'organització ha de definir la gestió de compres quan afectin directament a la satisfacció de les parts interessades, especialment la dels clients finals, però també a l'entorn de treball i al medi ambient.

Tota la gestió de compres ha d'incloure la detecció de necessitats i ser planificada i controlada de forma que s'asseguri l'assoliment dels requisits o objectius de qualitat establerts per l'organització per als seus projectes, serveis o productes. El tipus, grau i abast del control aplicat al proveïdor i al producte o servei adquirit serà proporcional a l'impacte que tinguin sobre la qualitat del projecte, servei o producte que l'organització presti als clients finals.

Per a la selecció de proveïdors, l'organització ha de definir i documentar quins són els requisits que exigeix al proveïdor sobre el servei o producte contractat, però també sobre altres aspectes de la gestió del proveïdor rellevants per a la missió i per als valors de l'organització²⁰.

¹⁹ És recomanable que aquest pla tingui en compte, entre d'altres, la formació en gestió de la qualitat, la pròpia del lloc de treball, el funcionament general de l'organització, els valors de l'organització i el treball en equip.

²⁰ Per exemple, els relacionats amb la responsabilitat del proveïdor pels seus impactes a la societat.

L'organització ha d'establir quins proveïdors són considerats clau amb relació a la qualitat del projecte, servei o producte. Per a aquests darrers ha de definir una sistemàtica d'inspecció i d'avaluació sobre els serveis i productes rebuts que asseguri el compliment dels requisits exigits. Es mantindran registres de les comandes i de les inspeccions i avaluacions de qualitat (3.1.5).

Tot els productes emmagatzemats que sigui necessari incorporar a la realització del projecte o a la prestació del servei han d'estar controlats per garantir-ne la qualitat; també es definiran unes existències mínimes disponibles. Els llocs, sistemes de gestió i mitjans d'emmagatzematge han de garantir la conservació, el control, la traçabilitat, l'accessibilitat i la gestió dels productes emmagatzemats. S'ha de garantir un estat adequat de neteja i de manteniment, conforme als requisits del projecte, servei o producte i a la legislació aplicable.

3.5.3. Gestió econòmica

Alguns principis de referència:

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.2.7. Gestió orientada a la missió

2.3.3. Transparència

2.3.4. Rendició de comptes

L'organització ha de finançar-se de forma coherent amb la missió i els seus valors, ha d'aplicar correctament els recursos econòmics i cercar la màxima eficiència, amb transparència i sense que minvi el compliment dels requisits establerts dels projectes, serveis i productes. Per això, l'organització ha de comptar amb un sistema de gestió i de control pressupostari, tant de l'entitat en el seu conjunt com dels projectes, serveis i productes que realitza, que permeti l'avaluació dels resultats i del procés de justificació i de rendició de comptes a les parts interessades.

Per garantir l'eficiència pel que fa a l'ús dels recursos i la sostenibilitat tant dels projectes i serveis com de l'organització s'haurien de portar a terme, entre d'altres:

- Una anàlisi de l'eficiència en la realització de projectes, prestació de serveis i elaboració de productes;
- un estudi de les fonts de finançament i de la seva distribució;

- una previsió pressupostària i de captació de finançament;
- una previsió de despeses directes i indirectes de l'organització, i
- una política d'inversions temporals.

S'han d'aplicar els criteris estandarditzats a la normativa comptable que l'afecti i s'han de fer auditories economicofinanceres d'acord amb la normativa legal i amb els compromisos assumits per la mateixa organització (3.1.2).

3.5.4. Comunicació interna i externa

Alguns principis de referència:

2.2.1. Orientació a les parts interessades

2.3.2. Confiança

2.3.3. Transparència

2.3.4. Rendició de comptes

L'organització ha de planificar i de documentar (3.1.5) accions de comunicació interna destinades a informar i a facilitar la participació de les persones que componen l'organització, de forma eficaç.

De la mateixa manera, l'organització ha de planificar i de documentar (3.1.5) accions de comunicació externa destinades a establir una relació fluïda i eficaç amb totes les parts interessades, especialment amb els clients finals i amb els finançadors.

L'organització ha de portar a terme accions per tal de detectar quines són les necessitats d'informació de les parts interessades, especialment de les prioritàries, i en funció d'aquestes necessitats es dotarà de disposicions i de recursos per tal de satisfer els requeriments i les necessitats comunicatives —principalment en allò que fa referència a participació, justificació, transparència i rendició de comptes.

L'organització ha d'elaborar i fer pública una memòria anual (3.1.5) en la qual es facin constar els resultats obtinguts (econòmics, operatius, de percepció i de satisfacció²¹) en l'exercici pels diferents projectes, serveis i productes. La memòria ha de recollir una

²¹ Els resultats de satisfacció es refereixen als clients finals i els de percepció, a qualsevol part interessada.

anàlisi d'aquests resultats davant dels objectius, la planificació i el pressupost aprovats. La memòria anual ha d'incloure, entre d'altra informació, una anàlisi de l'origen i la destinació dels fons captats a l'exercici.

Tota la informació publicada per l'organització pel que fa a la gestió, els seus posicionaments, resultats i activitats i ha de ser verificada i aprovada per les persones responsables designades per l'organització.

L'organització ha de tenir establert, en la política de comunicació o en un altre document, un catàleg de compromisos ètics de comunicació (3.1.3), coherent amb els seus valors i amb els d'aquesta Norma.

D. Mesura i millora

3.6. Mesura, anàlisi i avaluació

3.6.1. Rendiment dels processos

Alguns principis de referència:

2.2.1. Orientació a les parts interessades

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.3.4. Rendició de comptes

L'organització ha de mesurar els resultats dels processos clau. El resultat de la resta dels processos també es mesurarà segons el seu grau d'influència sobre la qualitat dels projectes, serveis i productes inclosos a l'abast dels sistema de gestió.

Per a aquests processos s'ha de mesurar:

- Els resultats obtinguts i
- el grau de compliment dels processos d'acord amb els requisits establerts.

Aquesta mesura ha d'evidenciar la capacitat i l'adequació dels processos per a assolir els resultats planificats. Es faran servir indicadors sobre aspectes i característiques de qualitat (3.4.1) associats als projectes, als serveis i als productes, i orientats als requisits derivats de les expectatives dels clients finals i altres parts interessades, i en consonància amb la política i els objectius de l'organització. També s'ha de mesurar la satisfacció dels clients finals i la percepció de les altres parts interessades (3.6.2).

El mètode d'avaluació dels processos i la freqüència seran en funció de la importància que tinguin, dels requisits a complir i dels recursos de l'organització.

Com a mínim els processos clau definits seran avaluats sobre la base de la informació recollida que permeti conèixer el grau de contribució a la consecució dels objectius, requisits i expectatives.

3.6.2. Satisfacció de clients

Alguns principis de referència:

2.2.1. Orientació a les parts interessades

2.2.6. Millora contínua

L'organització ha d'establir mecanismes per recollir periòdicament la percepció dels clients finals, sobre el grau de satisfacció de les necessitats i sobre el compliment de les expectatives respecte del projecte, servei o producte rebut, com una manera de mesurar-ne el grau d'acompliment. S'han de determinar i documentar els mètodes per obtenir i utilitzar aquesta informació. Els resultats d'aquestes activitats de mesura de la satisfacció han de ser considerats com a registres (3.1.5).

3.6.3. Auditories internes

Alguns principis de referència:

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.2.6. Millora contínua

2.2.7. Gestió orientada a la missió

L'organització ha de realitzar periòdicament auditories internes al seu sistema de gestió de qualitat. Per a això ha de desenvolupar un pla d'auditories internes per tal d'avaluar el funcionament efectiu del sistema de gestió com una part habitual del control de l'activitat, de forma que el pla estigui orientat a:

- Avaluar la implantació, l'eficàcia i l'adequació de les polítiques i els objectius de l'activitat;
- complir els requisits legals aplicables, i
- identificar les àrees de millora que han de conduir a un progressiu millorament de la satisfacció de les expectatives dels clients finals i del rendiment i gestió de l'organització.

El pla d'auditories internes s'ha d'elaborar atenent a la importància dels processos i a l'impacte sobre la qualitat dels projectes, serveis o productes de l'organització; als objectius que persegueixen, i al resultat d'auditories prèvies. S'han de definir els criteris d'auditoria, abast, freqüència i metodologia. També s'establiran els requisits de qualificació d'auditors per tal que garanteixin la capacitat tècnica i

l'objectivitat i imparcialitat del procés d'auditoria. S'ha d'establir un procediment documentat (3.1.3) que defineixi les responsabilitats de planificar i realitzar les auditories i en el qual es recullen els registres generats i com i a qui se n'ha d'informar.

Els resultats de les auditories seran documentats: se'n mantindrà registres (3.1.5) i s'establiran criteris de distribució que permetin l'inici d'accions tan aviat com sigui possible per eliminar les no conformitats detectades i les seves causes. Els resultats de les auditories han de ser analitzats en la revisió del sistema per a la presa en consideració (3.2.4).

3.6.4. Anàlisi de dades

Alguns principis de referència:

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.2.6. Millora contínua

2.2.7. Gestió orientada a la missió

L'organització ha d'identificar, recollir i analitzar les dades necessàries per a avaluar l'adequació i l'eficàcia del sistema de gestió de la qualitat respecte dels objectius fixats (3.3.3). Aquesta anàlisi ha de perseguir la millora contínua en l'eficàcia del sistema de gestió de l'organització i respecte dels objectius de la missió (3.3.1 i 3.3.3). L'anàlisi de les dades ha de considerar com a mínim informació sobre:

- L'evolució dels resultats dels processos clau (3.6.1);
- les tendències dels indicadors;
- els resultats de la satisfacció de les parts interessades (3.6.2);
- les no conformitats identificades (3.6.4), i
- les reclamacions o queixes (3.6.5).

També s'hauria de tenir en compte qualsevol altra tendència de variables que es considerin rellevants per avaluar l'eficàcia en la gestió i la coherència amb la missió de l'organització.

L'organització hauria de fer l'anàlisi de dades amb la desagregació adequada d'acord amb les característiques dels seus clients finals o de les parts interessades a les quals es refereixen aquestes dades.

3.6.5. No conformitats

Alguns principis de referència:

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.2.6. Millora contínua

S'han de tenir en compte les no conformitats com una font important d'aprenentatge per a la millora contínua del sistema de gestió. L'organització ha d'assegurar que s'identifiquen les no conformitats dels projectes, serveis i productes amb la finalitat de gestionar-les de adequament. S'ha de definir un procediment documentat (3.1.3) per identificar i corregir les no conformitats amb relació als requisits d'aquesta Norma, als requisits de les característiques de qualitat associats als projectes, serveis i productes, i als requisits de gestió de l'organització.

3.6.6. Sistema de queixes, suggeriments i reclamacions

Alguns principis de referència:

2.2.1. Orientació a les parts interessades

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.2.6. Millora contínua

S'ha d'establir i possibilitar un sistema eficaç per a recollir, registrar (3.1.5), analitzar i donar resposta a les queixes i reclamacions dels clients finals i altres parts interessades, de la mateixa manera que cal posar remei als efectes produïts, quan sigui possible, i actuar sobre les causes. El sistema de gestió de reclamacions ha d'estar documentat (3.1.3), ha de ser accessible i adequat a les característiques i peculiaritats de cada part interessada i ha de garantir la confidencialitat en el procés.

Cal establir un sistema de recollida, registre i tractament de suggeriments de millora apropiat per a cada part interessada.

3.7. Millora

3.7.1. Accions correctores i preventives

Alguns principis de referència:

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.2.6. Millora contínua

L'organització ha de definir i documentar (3.1.3) el procés de revisió i anàlisi de les causes de les no conformitats, ha de valorar la necessitat de realitzar accions planificades per tal que no es repeteixin, i també n'ha de dur a terme l'aprovació, la implantació i l'avaluació de l'eficàcia.

Es consideraran tant les no conformitats que s'hagin donat com els problemes potencials per procedir, si escau, a accions correctores i preventives, respectivament. Les accions correctores i preventives han de ser coherents i ajustades als efectes de les no conformitats o a les causes dels problemes potencials detectats. S'han de registrar les accions implantades i els resultats (3.1.5). El registre de l'acció, correctora o preventiva, ha d'incloure informació sobre la no conformitat o la no conformitat potencial que l'ha originada, el resultat de l'anàlisi de les causes, l'acció o accions aprovades per solucionar la causa de la no conformitat, els responsables i els terminis en la planificació, i també una evidència de qui la va aprovar. També pot portar informació sobre els tractaments donats a les no conformitats.

S'ha de definir documentalment la responsabilitat i l'autoritat per iniciar la investigació i prendre les mesures correctores i preventives que calgui.

3.7.2. Grups de millora

Alguns principis de referència:

2.2.3. Participació

2.2.5. Eficàcia i eficiència

2.2.6. Millora contínua

Les accions de millora han de formar part de l'activitat habitual de l'organització. En aquest sentit, l'entitat ha de definir documentalment el seu sistema de millora contínua (3.1.3)

En el cas que aquest sistema inclogués grups de treball per a la millora, l'organització hauria de definir els termes de la seva creació i del funcionament. Als grups o equips de millora s'ha de promoure la participació del personal implicat i, si escaigués, de representants de les altres parts interessades.

Per tal d'elevat els nivells de qualitat assolits prèviament, les accions de millora han d'estar fonamentades en la informació i les dades dels resultats de l'avaluació contínua de les activitats, dels projectes, serveis i productes, però també en les experiències que es deriven de l'execució i/o l'avaluació dels processos (3.6.4).

Annex 1.

Normes i documents de referència i consulta

Aquesta Norma ha considerat, a més de la normativa legal bàsica que afecta els serveis socials i a les ONG, altres normatives internacionals i nacionals, i també altres documents reconeguts en el món de la qualitat. Entre tots ells, per a la versió 5 d'aquesta Norma cal assenyalar:

- Norma UNE-EN ISO 9000:2005.
- Norma UNE-EN ISO 9001:2008.
- Norma UNE-EN ISO 9004:2009.
- Norma UNE-EN ISO 14001:2004. Sistema de gestió mediambiental. Especificació i guia per a la utilització.
- Norma ISO 10006:2003. UNE 66916:2003. Directrius per a la Gestió de la qualitat als Projectes.
- Norma UNE-EN ISO 19011:2012. Directrius per a l'auditoria dels sistemes de gestió.
- El Model europeu d'excel·lència (EFQM), aplicat als serveis públics i les ONG i model d'excel·lència de 2013.
- Global Reporting Initiative: GRI G3.1 Non Governmental Organization Sector Supplement.
- ISO 26000:2010. Social Responsibility.
- Normes Humanitarian Accountability Partnership (HAP), en matèria de rendició de comptes i de gestió de la qualitat, 2010.
- Codi de bones pràctiques a la gestió i al suport al personal cooperant. People in Aid 2003.
- Codi de conducta de les ONGD de la Coordinadora ONG per al Desenvolupament Espanya (CONGDE), 2008.

- Sèrie d'estàndards AA1000 d'AccountAbility (AA1000 APS, AA1000 AS, AA1000 SES).
- Carta de responsabilitats de les Organitzacions No Governamentals Internacionals (CONGI).
- Manual d'implantació de la Norma ONG amb qualitat. Instituto para la Calidad de las ONG-ICONG, 2011.
- Aplicació de principis en sistemes de gestió basats en la Norma ONG amb qualitat. Instituto para la Calidad de las ONG-ICONG, 2011.

Annex 2.

Definicions i terminologia

Acció correctora:

Acció adoptada per a eliminar la causa d'una o més no conformitats detectades, o d'una altra situació no desitjable.

Acció preventiva:

Acció adoptada per a eliminar la causa d'una no conformitat potencial o d'una altra situació potencialment no desitjable.

Aliances:

Relacions de treball entre dues o més parts que busquen crear valor i augmentar l'eficàcia i eficiència de l'organització i/o de les seves intervencions, en especial les orientades a millorar l'exercici de drets i l'accés a oportunitats del client final.

Auditoria:

Procés o examen objectiu, sistemàtic, independent i documentat amb la finalitat de verificar i obtenir evidències de l'auditoria i avaluar-les objectivament per tal de determinar l'extensió en la qual es compleixen els criteris d'auditoria. L'auditoria pot ser de diferents tipus segons el seu objectiu: interna o externa (depenent de si es pretén informar a l'organització o a un tercer) i de primera, segona o tercera part (segons sigui demanda de la mateixa organització, d'un client o d'una part interessada, o d'un sistema de certificació o reconeixement davant de tercers).

Qualitat de vida de les persones:

Grau en el qual els individus poden exercir els seus drets i cobrir les seves necessitats materials, intel·lectuals, emocionals i afectives.

Qualitat:

Grau en el qual un conjunt de característiques inherents a un producte i servei compleix amb uns requisits prèviament establerts, essent aquests coherents amb les necessitats i expectatives identificades dels clients finals i d'altres parts interessades.

Característica de qualitat:

Tret diferenciador d'un servei, projecte o producte, o procés relacionat amb un requisit d'aquests, que l'organització es compromet a complir amb els clients finals i davant la resta de parts interessades.

CDTI:

Comité de Desarrollo Técnico e Innovación, que forma part de l'estructura de l'Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG) i que és l'òrgan tècnic que proposa documents tècnics als òrgans de govern d'ICONG, que els aprova i publica.

Client:

Persona, física o jurídica, que rep un servei o producte de l'organització.

Client final:

Usuari o col·lectiu al qual van dirigits els productes, serveis i projectes, i pel qual es justifiquen l'existència, les activitats i la missió de l'organització. Segons aquesta norma, el concepte de client final no sempre requereix una relació comercial entre aquest i l'organització, i en alguns casos tampoc una operativa directa, però sí que siguin les persones a les quals l'activitat de l'organització cerca millorar l'exercici dels drets.

Col·lectius vulnerables:

Grups de població que s'enfronten a condicions específiques de desigualtat, precarietat o desavantatge acumulades, a causa de l'exposició al risc o a l'impacte de perdre la vida, els béns i el sistema de subsistència.

Condicions controlades:

En la realització dels projectes, l'elaboració dels productes, la prestació dels serveis, la gestió d'equips, es disposa de la informació que descriu les característiques de qualitat i requisits del producte o servei, i també dels procediments o instruccions de treball, de l'equip adequat i dels sistemes de seguiment i d'avaluació necessaris.

Criteri d'auditoria o avaluació:

Polítiques, procediments, normes, requisits del sistema, norma de referència o legislació sectorial, o requisits contractuals per complir. S'utilitza com a referència amb la qual es compara l'evidència.

Drets fonamentals:

Els drets fonamentals són aquells drets humans que troben assentament en una legislació específica i que troben, així, una competència espacial i temporal definida. Es tracta de drets imprescriptibles, inalienables, irrenunciables i universals.

Nivell d'acompliment:

Nivell d'assoliment d'objectius o de tasques assignades. Avenços d'una organització en l'acompliment de la missió en termes d'efectivitat.

Documentació:

Informació i el seu mitjà de suport (paper, electrònic, disc, imatge, sonor, vídeo, fotografia o una combinació dels mateixos).

Eficàcia:

Mesura del grau de realització dels resultats obtinguts i planificats. També es pot entendre com el nivell assolit d'un objectiu específic d'una intervenció en una població beneficiària, en un termini de temps determinat, sense tenir en compte les despeses necessàries per a aconseguir-los.

Eficiència:

Relació entre els resultats obtinguts i els recursos utilitzats.

Enfocament de drets:

Orientació d'aquella persona o organització que manifesta, inequívocament, que el resultat pretès de les seves accions és augmentar les capacitats de les persones per a un exercici ple i efectiu dels drets —essent protagonistes del seu propi desenvolupament— en el marc de conformitat amb els estàndards internacionals.

Equip auditor:

Un o més auditors que duen a terme una auditoria, ajudats per experts tècnics, si escau.

Evidència:

Registres, declaracions de fet o qualsevol altra informació que és pertinent per als criteris d'auditoria, i és verificable.

Gestió de la qualitat:

Aspecte de la gestió integral d'una organització que determina i aplica la política de qualitat, mitjançant un sistema de treball, amb la finalitat d'assolir uns objectius previstos.

ICONG:

Instituto para la Calidad de las ONG és una organització sense afany de lucre que té com a missió fonamental la difusió i el foment de la cultura de la qualitat entre les organitzacions del tercer sector. El desenvolupament de la Norma ONG AMB QUALITAT i la certificació de sistemes de gestió de la qualitat que s'hi basen són l'eix principal d'activitat de l'Instituto.

Incidència política:

Procés portat a terme per una organització, un individu o un grup, que normalment té com a objectiu influir a les polítiques públiques i a les decisions d'assignació de recursos dins dels sistemes polítics, econòmics i socials i institucions, i que pot ser motivat per principis

morals, ètics o de la fe o, simplement, per protegir a un actiu d'interès (particular o social).

Independència:

Actuació exclusiva sota l'autoritat dels òrgans de govern de l'organització i de forma alineada i coherent amb els objectius, valors i missió d'aquesta.

Indicador:

És una unitat de mesura que permet el seguiment i avaluació periòdica de les variables clau d'una organització amb l'objectiu de millorar.

Informació:

Dades que tenen significat.

Legitimitat social:

Concepte que evoca, amb consens de la societat, que una acció, persona o organització es considera autèntica, justa, equitativa i adequada per a ella mateixa. La legitimitat social i la legal poden, i haurien, de ser coincidents, però no sempre coincideixen, i poden existir diferències entre el que estableix la norma (dijure) i el que la societat percep i, per tant, reconeix (difacto).

Líders:

Persones que impulsen i garanteixen la coherència de l'organització en relació amb la missió i valors, que proposen una estratègia eficaç i uns objectius i que en coordinen el desplegament d'acord amb les expectatives i les necessitats de les parts interessades.

Manual de qualitat:

Document que descriu el sistema de gestió de l'organització i que exposa com dona compliment als requisits previstos.

Millora contínua:

Activitat recurrent per augmentar la capacitat de complir els requisits o els objectius en la gestió d'una organització.

Missió:

Declaració que descriu el propòsit o la raó d'ésser d'una organització. En la missió, l'entitat pot incloure aspectes que la fan diferent i que aporten valor social.

No conformitat:

Incompliment d'un requisit.

Objectiu de qualitat:

Determinació de resultats desitjats relacionats amb la política de qualitat. Generalment s'especifiquen per als nivells i funcions pertinents de l'organització.

Objectiu:

Meta, en termes de rendiment, que una organització es fixa per a ser assolida i que, en la mesura que sigui possible, ha de ser quantificable.

Organització:

Conjunt de persones i instal·lacions amb una disposició determinada de responsabilitats, autoritats, relacions i activitats de transformació d'uns béns en altres de més valor.

Organització sense afany de lucre:

Organització, els beneficis de la qual, obtinguts pel valor creat en les activitats, reverteixen en les pròpies finalitats i en les activitats que genera.

Organitzacions d'intervenció social:

Organitzacions que busquen incidir en la millora de la qualitat de vida de les persones i en l'accés als seus drets, entre elles, les organitzacions d'acció social, de cooperació al desenvolupament, humanitàries, ambientalistes i de drets humans.

Part interessada:

Persona o grup de persones que es troben afectades o tenen un interès en la gestió i en l'èxit de l'organització.

Participació:

Principi que impulsa l'autonomia de les persones a través de la integració d'aquestes persones en el procés de presa de decisions d'un grup o organització.

Pla de carrera:

Eina per a la mobilitat i la gestió dels recursos humans, emmarcada en una dinàmica que combina els objectius individuals i els de l'organització. El pla de carrera d'una persona ha de ser coherent amb els objectius i la missió de l'organització, però també amb les necessitats i les expectatives de la persona.

Pla de formació:

Conjunt coherent i planificat d'accions formatives encaminat a dotar i perfeccionar les competències necessàries per a assolir els objectius estratègics de l'organització.

Política de qualitat:

Directrius i objectius generals d'una organització relatius a la qualitat del servei i dels compromisos amb les parts interessades.

Principis ètics:

Lleis morals de caràcter universal que adopta l'organització i per les quals es guia.

Procediment:

Fórmula estandaritzada per portar a terme una activitat o un procés. Els procediments poden ser documentats o no.

Procés:

Conjunt d'activitats relacionades que interactuen per a transformar entrades en sortides.

Procés clau:

Procés directament vinculat amb el compliment de la missió, en especial el que desenvolupa la prestació dels serveis i la gestió dels projectes orientats a satisfer les necessitats identificades dels clients finals.

Procés de suport:

Procés que garanteix les bones condicions i recursos per tal que altres tipus de processos es realitzin de forma òptima.

Procés estratègic:

Procés que serveix per orientar estratègicament l'activitat de l'organització.

Producte:

Objecte material, resultat d'un procés, que pretén satisfer les necessitats dels clients.

Projecte:

Planificació d'un conjunt d'activitats articulades i coherents orientades a assolir un o més objectius seguint una metodologia definida, amb recursos personals i amb materials adients, i que preveu la consecució de determinats resultats de qualitat en un temps limitat.

Recursos:

Conjunt d'elements disponibles per a resoldre una necessitat o portar a terme un procés. Els recursos es poden classificar, entre altres maneres, com a naturals, econòmics, tecnològics i humans.

Xarxa de col·laboració:

Conjunt de persones o entitats que aporten feina, intel·lectual i/o operativa, a un projecte amb un objectiu comú. Les xarxes de col·laboració tenen com a objectiu augmentar l'impacte o l'eficàcia, mitjançant la cooperació d'actors o d'idees innovadores, i opten per canviar el mètode (operatiu o d'investigació) tradicional per a la cerca de capacitats i de talent més enllà de la frontera de cada organització.

Aquest tipus de xarxes de col·laboració entenen la innovació com a oberta, democràtica, distribuïda i dirigida per comunitats de la xarxa.

Registre:

Document que proporciona informació sobre les accions i els resultats obtinguts per les activitats realitzades, i que genera evidència.

Rendició de comptes:

Exercici de comunicació desenvolupat per una organització i en el qual es proporciona, de forma regular, informació rellevant, adequada i fiable sobre l'estratègia, gestió, decisions, actuacions, resultats, compromisos i impactes. Aquesta informació permet a les parts interessades avaluar, generar opinió i criteri sobre el comportament de l'organització durant un període determinat. Tot això està orientat a facilitar la comprensió del grau de compliment dels compromisos, legals o voluntaris, i dels objectius.

Rendiment:

Mesura d'allò aconseguit per un individu, equip, organització o procés.

Requisit:

Necessitat o expectativa establerta que determina criteris que ha de complir l'organització en el desenvolupament de les activitats per complir amb els compromisos institucionals.

Risc:

Esdeveniment o condició incerta que si es produeix, té un efecte sobre la consecució dels objectius, de l'organització, projecte o servei.

Satisfacció de l'usuari:

Percepció de l'usuari sobre el grau amb el qual s'han satisfet les seves necessitats i expectatives.

Servei:

Manera de desenvolupar productes o de dur a terme activitats directes per al client.

Sistema de gestió:

Sistema per a establir la política i els objectius, però també per a assolir-los. Un sistema de gestió pot integrar altres sistemes: sistemes de qualitat, financer, mediambiental, etc.

Sistema de gestió de la qualitat:

Sistema de gestió per a dirigir i controlar una organització respecte de la qualitat. Aquest sistema de gestió inclou components com l'estructura de l'organització, responsabilitats, procediments,

processos i recursos que s'estableixen per a portar a terme la gestió de la qualitat d'una entitat.

Transparència:

Qualitat d'una organització relacionada amb el grau d'accés real que tenen les parts interessades a la informació rellevant relacionada amb el govern de l'entitat, l'organització, els processos, les activitats, els resultats i els impactes obtinguts. L'accés a l'esmentada informació pot ser proactiu o promogut per l'organització per sol·licitud o demanda d'una part interessada.

Traçabilitat:

Capacitat d'una organització per seguir la història, aplicació o localització de tot allò que està sota consideració, i en especial els serveis, projectes, productes. També es pot utilitzar aquest terme per reconstruir la història de recursos econòmics, recursos humans, materials, resultats de processos o qualsevol altre objecte que pugui ser rellevant per a l'organització.

Usuari:

Persona o grup que rep un servei. [Vegeu client final.]

Validació:

Confirmació mitjançant examen i provisió de l'evidència objectiva i de la qual es satisfan els requisits particulars davant les expectatives i necessitats dels clients finals i d'altres parts interessades, prèviament identificades.

Valors:

Conceptes i expectatives que descriuen el comportament de les persones de l'organització i determinen totes les seves relacions.

Visió:

Declaració en la qual es descriu com desitja ser l'organització en un futur. En la seva visió l'entitat pot identificar els problemes i necessitats que pretén abordar.

Voluntariat:

Acció voluntària organitzada que es desenvolupa dins d'una organització sense afany de lucre a càrrec de persones físiques que, de forma altruista i solidària, intervenen davant situacions de vulneració, privació o falta de drets o oportunitats per assolir una millor qualitat de vida i una més gran cohesió i justícia social com a expressió d'una ciutadania activa organitzada.

