

# Índice

## Contenido

Introducción.....	3
A. Requisitos generales del sistema.....	5
Requerimientos del sistema.....	5
<b>Necesidades de los clientes y otras partes interesadas</b> .....	5
<b>Requisitos legales</b> .....	6
<b>Requisitos de la documentación</b> .....	7
<b>Control de la documentación y control de los registros</b> .....	9
B. Compromiso institucional.....	11
Responsabilidad de la dirección.....	11
<b>Compromiso y liderazgo</b> .....	11
<b>Política y objetivos</b> .....	12
<b>Recursos para la calidad</b> .....	13
<b>Revisión y supervisión del sistema de gestión de la calidad</b> .....	13
<b>Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios</b> .....	15
<b>Representante de la dirección</b> .....	16
C. Procesos.....	18
Planificación y gestión por procesos.....	18
<b>Ciclo de mejora continua</b> .....	18
<b>Planificación de los cambios</b> .....	19
<b>Definición y Planificación de los procesos</b> .....	20
<b>Establecimiento de objetivos de calidad</b> .....	21
<b>Definición de funciones y responsabilidades</b> .....	22
<b>Participación del personal voluntario, remunerado y clientes finales</b> .....	23
<b>Relaciones con las partes interesadas</b> .....	24
Desarrollo de procesos clave.....	25
<b>Definición de características de calidad de proyectos, servicios y productos</b> .....	26
<b>Realización de proyectos, servicios y productos</b> .....	27
<b>Derechos y deberes de los clientes finales</b> .....	28
Desarrollo de otros procesos.....	29
<b>Gestión de personas</b> .....	30
<b>Gestión de las compras</b> .....	32
<b>Gestión económica</b> .....	33

<b>Comunicación interna y externa</b> .....	34
D. Medición y mejora .....	37
Medición, análisis y evaluación .....	37
<b>Rendimiento de los procesos</b> .....	37
<b>Satisfacción de clientes</b> .....	38
<b>Auditorías internas</b> .....	39
<b>Análisis de los datos</b> .....	40
<b>No conformidades</b> .....	42
<b>Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones</b> .....	43
Mejora .....	44
<b>Acciones correctoras y preventivas</b> .....	44
<b>Grupos de Mejora</b> .....	45

# Introducción.

Este anexo surge como respuesta ante la necesidad de actualizar el *“Manual de implantación de la Norma ONG Calidad”* en su versión 4, publicado por ICONG a finales del año 2011, tras la actual publicación de la Norma en su versión 5. Este documento contiene un análisis de los cambios de cada requisito afectado, en tanto en cuanto su modificación influye en el enfoque de implantación de dicha norma.

Si bien el espíritu de la versión 4 se mantiene, los cambios que se han realizado facilitan la implementación de los sistemas de gestión basados en la Norma, pero también se aclaran conceptos claves que ayudan en la empresa de auditar y de ser auditados por ésta. Algunos de los términos se han actualizado necesariamente y otros se han incorporados nuevos. En este sentido, tanto la estructura como el lenguaje se han clarificado y mejoran la comprensión de la Norma.

Ejemplo de la clarificación de los conceptos es la revisión de los conceptos tales como “debe” y “debería” para diferenciar lo que la Norma entiende como obligatorio (en el primero caso) o como recomendable (en el último). Ejemplo de la mejora en la estructura es la utilización de paréntesis para hacer referencia a los apartados que se relacionan de manera coherente y cuya implementación ha de hacer visible esta relación de requisitos. Tal es el caso de cuando se trata de documentos ( apartado 3.1.3) o requisitos (apartado 3.1.5).

Otro de los cambios sustanciales es la inclusión de los contenidos del apartado 2 de la Norma (Principios) a través de los diferentes apartados y subapartados del apartado 3 (Sistema de Gestión). De esta manera, la Norma refuerza la presencia de los valores y principios a lo largo de toda la descripción del sistema de gestión, con el fin de que la interpretación de los requisitos sea coherente con lo definido por aquellos<sup>1</sup>.

Los cambios que más afectan a la hora de implantar un sistema de gestión basado en la Norma ONG Calidad, en su mayoría hacen referencia a documentación y registros. Documentos que previamente no se explicitaban como obligatorios y ahora sí lo hacen; registros que antes no figuraban como requisito, se explicitan para facilitar a la entidad la comprensión de la Norma y la implementación del sistema de gestión.

Con el objetivo de centrar este documento en los cambios y evitar reiteraciones, se ha incluido cuando correspondiera un breve análisis del espíritu de cada requisito y nuevas propuestas de implantación que esperamos puedan ser de utilidad al lector. Se ha querido mantener la estructura del manual original, ya que, siendo un anexo, no se puede entender éste sin relacionarlo con el propio manual. En ese sentido, para cada requisito de la nueva versión, encontraremos:

- **Texto con el requisito transcrito de la Norma ONG Calidad** en su versión 5.

---

<sup>1</sup> Ver apartado 1.2.4 de la Norma ONG Calidad en versión 5ª.

- **Punto del manual de implantación:** Relación con el punto de referencia en el manual de implantación, donde se aportaba un enfoque del requisito en detalle y las propuestas de implantación y que continúan vigentes.
- **Sentido y lógica interna:** cambios producidos en el requisito que puedan afectar a la implantación.
- **Elementos mínimos y líneas de avance:** aportaciones añadidas al Manual de implantación a la hora de implantar los nuevos enfoques de la Norma en su versión 5.
- **Documentos y otras evidencias** que pondrán de manifiesto el cumplimiento del requisito en relación a los cambios en la Norma. En su mayoría harán referencia a los documentos obligatorios de la Norma.
- **Preguntas** que se puede hacer la organización para averiguar si está cumpliendo los requisitos de la Norma. Estas preguntas son complementarias y adicionales a las establecidas en el Manual de implantación.

## A. Requisitos generales del sistema

### 3.1 Requerimientos del sistema

Este punto pasa de 2 a 5 requisitos ya que incorpora el enfoque de la gestión de la documentación (previamente punto 3.5.3 de la versión 4) en los requisitos: Requisitos de la documentación (3.1.3), Control de los documentos (3.1.4) y Control de los registros (3.1.5)

#### 3.1.1. Necesidades de los clientes y otras partes interesadas

Los clientes sobre los que se debe centrar el sistema de calidad son los destinatarios finales del proyecto, servicio o producto que, a los efectos de esta Norma, se denominarán clientes finales. Estos clientes finales son las personas o colectivos que se identifican como beneficiarios u objetivo de la misión de la organización. Además de los clientes finales están otras partes interesadas que participan directa o indirectamente de los beneficios de la actividad de la organización, entre otros: personal voluntario y remunerado, órganos de gobierno, organizaciones y entidades colaboradoras, comunidad local, proveedores, Administración Pública, socios de las entidades, financiadores y donantes.

La organización debe identificar documentalmente, dejando registro (3.1.5), las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, interpretando de forma adecuada, entre otras, los requisitos que se derivan de ellas relativos a:

- La calidad del proyecto, del servicio y/o producto, y cómo ésta afecta a la promoción y el ejercicio de derechos de sus clientes finales
- El respeto a los derechos de sus partes interesadas
- El respeto a la normativa y reglamentación
- El impacto de los proyectos, servicios o productos en la calidad de vida de los clientes finales
- Seguridad y salud laboral
- Su impacto en el medio ambiente
- Expectativas de participación de sus partes interesadas
- Expectativas de información para la rendición de cuentas

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

El sistema de gestión debe contar con procedimientos documentados (3.1.3) donde se identifiquen los mecanismos necesarios para asegurar que se tienen en cuenta estas necesidades, interpretándolas e incorporándolas como requisitos, especialmente en la definición y evaluación de las características de calidad de los proyectos, servicios o productos.

#### Punto del Manual de implantación:

3.1.1. Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas.

### Sentido y lógica interna.

El requisito sigue definiendo una piedra angular del sistema de gestión, la relación con las partes interesadas. En el caso de los clientes, con la razón de ser de la entidad.

Parte de la base de las necesidades de éstas y traza el camino de relación pasando claro, por la planificación de las actividades de la organización, y hasta la evaluación de los servicios prestados.

Como novedad, se explicita la necesidad de registrar el resultado de la identificación de necesidades de las partes interesadas, así como del análisis de éstas desde el punto de vista de determinados requisitos (calidad del proyecto, respeto a los derechos, etc...).

También se explicita la necesidad de documentar cómo la organización traslada estas necesidades a sus servicios o procesos, lo que estará relacionado de manera natural con qué debemos medir en esos procesos.

### Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

Una idea útil puede ser el elaborar un procedimiento de relación con partes interesadas en el que se defina, para cada parte interesada, como se identifican las necesidades, como se trasladan a requisitos y estos a las actividades de la organización. También que herramientas se utilizan para valorar si se están cumpliendo, ya sean de rendimiento (indicadores), o de percepción (habitualmente encuestas o entrevistas).

Se podría crear un registro en ese sentido que englobara, para cada parte interesada, todo este análisis en una tabla. Facilitando la revisión y mejora de estos enfoques.

### Documentación y otras evidencias.

- Texto, esquema o párrafo donde se defina la sistemática con la que identifica, actualiza y pone a disposición del personal apropiado los requisitos legales que afectan a sus actividades.
- Listado (por ejemplo) de requisitos legales aplicables, con detalle de si aplica o no cada punto de cada norma a la organización y si se cumple.

### Preguntas habituales para comprobar conformidad

- ¿Se ha registrado el resultado de la identificación de necesidades de las partes interesadas, así como del análisis de éstas desde el punto de vista de determinados requisitos (calidad del proyecto, respeto a los derechos, etc...)?
- ¿Ha documentado la organización cómo traslada estas necesidades a sus servicios o procesos?

## Requisitos legales

*La organización debe definir la sistemática documentada con la que identifica, actualiza y pone a disposición del personal apropiado los requisitos legales que afectan a sus actividades, proyectos, servicios y productos. La organización determinará la frecuencia con la que se debe realizar la revisión de dichos requisitos legales.*

*El sistema de gestión de esta documentación (3.1.4) debe contar con los mecanismos necesarios para asegurar que se conocen, y se toman las medidas para cumplir los requisitos legales que le son propias a la organización por su actividad, proyectos, servicios y productos.*

### **Punto del Manual de implantación:**

#### **3.1.2. Requisitos legales**

##### **Sentido y lógica interna.**

Si bien hay cambios en el texto, la norma mantiene su espíritu y por tanto la necesidad de analizar y valorar el cumplimiento de los requisitos legales que aplican a la organización. Desde los básicos definidos por su tipo de organización (asociación, fundación...), pasando por los “sectoriales” o específicos de su ámbito de actuación hasta los adquiridos en los compromisos con los financiadores o donantes

##### **Elementos mínimos a abordar y líneas de avance**

Deberíamos identificar las normas que nos aplican, pero también el detalle de qué requisitos nos comprometen de cada norma o ley.

Es un trabajo laborioso, pero muy útil, y en el momento en el que se hay realizado el análisis inicial las actualizaciones son poco laboriosas.

Por otro lado, es muy interesante incluir este listado como otro criterio a auditar en, por ejemplo, las auditorías internas, de manera que se pueda evaluar su cumplimiento con un sencillo check-list

##### **Documentación y otras evidencias.**

- Texto, esquema o párrafo donde se defina la sistemática con la que identifica, actualiza y pone a disposición del personal apropiado los requisitos legales que afectan a sus actividades.
- Listado (por ejemplo) de requisitos legales aplicables, con detalle de si aplica o no cada punto de cada norma a la organización y si se cumple.

##### **Preguntas habituales para comprobar conformidad**

- ¿Ha identificado la organización las normas que le aplican, así como el detalle de qué requisitos nos comprometen de cada norma o ley?

## **Requisitos de la documentación**

*La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:*

- *La definición de la misión, visión, valores y política de calidad de la organización:*

*La misión debe recoger, al menos, los objetivos fundacionales, en especial hacer referencia a las personas o colectivos con los que se quiere trabajar, apoyar o promover, para mejorar el ejercicio de sus derechos y su calidad de vida, o la generación de oportunidades.*

*Los valores de la organización deben ser identificados y definidos, debiendo ser coherentes con los de esta Norma y con los objetivos recogidos en la misión.*

*La política de calidad debe ser coherente con los valores de la organización y de la Norma, y debe recoger el compromiso y objetivos generales de la organización en el ámbito de la calidad. La política de la calidad debe ser pública, debiéndose promover su conocimiento entre sus partes interesadas.*

- *Manual de calidad: En él se debe definir claramente el alcance que tendrá su sistema de gestión de la calidad y los procesos a los que afecta dicha aplicación. También debe incluir una descripción del sistema, con referencias al conjunto de la documentación, estructura organizativa, así como con una definición de los criterios generales del sistema y de los procesos clave de la organización, con su interacción con otros procesos del sistema de gestión de la calidad.*
- *Los procedimientos, registros y otros documentos que se derivan de requisitos que esta Norma establece como obligatorios<sup>7</sup> y a aquellos otros que la organización considere necesarios para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.*

### **Punto del Manual de implantación:**

**Nuevo contenido**

#### **Sentido y lógica interna.**

Este requisito, si bien es nuevo, recoge y agrupa algunas cuestiones ya propuestas en la versión 4, si bien no de forma tan explícita y que ya habían sido trabajados en el manual de implantación.

Por ejemplo:

- La misión, visión y valores, en el punto 3.2.1. Como principales enfoque estratégicos de la organización: porque estoy aquí, donde quiero ir, y que comportamientos regirán la organización.
- La Política de calidad, como documento de compromisos básicos con la calidad de la organización en general, y de la Dirección en particular, en el punto 3.2.2.
- El Manual de calidad, como documento que vertebra el sistema de gestión y el cumplimiento de la norma. Tratado en el punto 3.5.3 del manual de implantación.

### **Elementos mínimos a abordar y líneas de avance**

*(Del punto 2.3.7 del manual de implantación)*

En principio, si los procesos han sido adecuadamente analizados, la actividad de documentación debería ser razonablemente sencilla, si bien el volumen de trabajo no es pequeño.

Partiendo del mapa de procesos y las actividades analizadas por la organización, se debería describir, en fichas de proceso, procedimientos o la vía que se



considere adecuada, cómo la organización realiza sus actividades, qué documentación utiliza y que documentación genera para el seguimiento y control de cada actividad.

Ahora sí deben redactarse de forma correcta, de manera que incluyan todos los aspectos que indica la Norma para cada uno de ellos y que represente, al fin y al cabo, exactamente cómo se hacen las cosas en la organización: desde cómo se planifica y realiza el servicio, gestionan las quejas y reclamaciones, cómo se evalúan los proveedores, hasta cómo se detectan y corrigen los errores.

La Norma ONG Calidad detalla cada uno de los procedimientos que se deben (y que se recomienda) incluir en el sistema de gestión de calidad de una organización pero no nos dirá que debe contener cada uno de ellos para cada caso particular, eso debe decirlo la propia organización que está implantando su sistema de gestión de la calidad, sin embargo el capítulo tercero de este manual, da algunas orientaciones, ejemplos e ideas de contenidos para facilitar esta labor.

Al mismo tiempo, la documentación debe estar controlada y ser coherente consigo Misma.

Estos sistemas son de diseño único para cada organización, es decir, deben estar de acuerdo con las características de esta y muy especialmente con los objetivos de calidad y con lo que quieren los clientes y otras partes interesadas

### Documentación y otras evidencias.

- Misión, Visión y valores
- Política de calidad
- Manual de calidad
- Los procedimientos, registros y otros documentos que se derivan de requisitos que esta Norma establece como obligatorios<sup>7</sup>
- Recomendado: herramienta de control documental.

### Preguntas habituales para comprobar conformidad

- ¿Ha documentado la organización su misión, visión y valores y política de calidad?
- ¿Ha documentado la organización un Manual de Calidad?
- ¿Ha documentado la organización los procedimientos y registros obligatorios por la Norma?

## Control de la documentación y control de los registros

*La organización debe definir y documentar (3.1.3) cómo realiza el control de los documentos del sistema de gestión, describiendo la sistemática para aprobación, revisión y actualización de documentos. El procedimiento de control de la documentación debe asegurar el uso de las versiones actualizadas, su adecuada distribución, y acceso para las personas de la organización que se vean afectados por su ámbito de aplicación, así como que los documentos sean comprensibles. El control de la documentación también debe asegurar la distribución adecuada de los documentos de origen externo, necesarios en la gestión y los procesos de la organización.*

*La organización debe definir y documentar (3.1.3) cómo realiza el control de los registros. Se deben conservar legibles y accesibles por un periodo definido los registros que demuestren que sus actividades cumplen con las políticas, objetivos y disposiciones planificadas, así como con los requisitos de la presente Norma. Los registros podrán estar en distintos formatos y soportes (papel, base de datos o soportes informáticos, entre otros). Los registros deben garantizar la trazabilidad del proyecto, servicio o producto cuando esté especificado. Los controles deben asegurar que se cumplen los requisitos de protección de datos que en cada caso sean de aplicación a los registros.*

### **Punto del Manual de implantación:**

#### **3.5.3. Documentación del sistema**

##### **Sentido y lógica interna.**

Estos dos nuevos requisitos expresan ahora de manera clara la necesidad de definir, de manera documentada, tanto la sistemática de definición, aprobación, distribución y control de los documentos del sistema de gestión como los registros.

##### **Elementos mínimos a abordar y líneas de avance**

Como recomendación, proponemos la creación de un documento o base de datos donde se recojan que documentos pertenecen al sistema de gestión, cuál es su versión más actualizada, su responsable y localización/es. También se puede especificar si es un documento público, interno, confidencial, etc.

##### **Documentación y otras evidencias.**

- Procedimiento de control de la documentación.
- Procedimiento de control de los registros.

##### **Preguntas habituales para comprobar conformidad**

- ¿Ha definido y documentado la organización como realiza el control de los documentos del sistema de gestión?
- ¿Ha definido y documentado la organización como realiza el control de los registros del sistema de gestión?

## B. Compromiso institucional

### Responsabilidad de la dirección

Este punto mantiene los mismos requisitos que en la versión 4, mejorando su redacción e incorporando puntualmente matices que facilitan su comprensión a la hora de implantar un sistema de gestión basado en la Norma.

### Compromiso y liderazgo

*La dirección de la organización debe asumir un liderazgo y compromiso públicos y continuados para la consecución de la misión y la visión, definiendo e implantando sistemas de gestión eficaces orientados a mejorar el ejercicio de los derechos y la calidad de vida de los clientes finales.*

*La dirección debe tomar las decisiones y acciones necesarias para la implantación eficaz y adecuada del sistema de calidad de la organización con el fin de cumplir los objetivos.*

*Este liderazgo se debe evidenciar promoviendo y asegurándose del establecimiento de criterios y directrices en la planificación, gestión y prestación que aseguren la coherencia de la actuación con los valores de la organización y con los de la presente Norma. En periodos de cambio y en la toma de decisiones estratégicas la dirección es garante de la coherencia con la misión y valores de la organización, y para ello debe implicar a las partes interesadas.*

#### Punto del Manual de implantación:

##### 3.2.1. Compromiso y liderazgo

#### Sentido y lógica interna.

No se aprecian cambios de profundidad en el requisito. Mantiene que la Dirección de la organización (todos sus órganos) debe trabajar para la consecución de la misión y la visión, así como implantar un sistema de gestión.

No obstante incluye, fiel al espíritu de la Norma, que en periodos de cambio, se debe implicar a las partes interesadas.

#### Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

Para implicar a las partes interesadas la clave es identificar, en cada proceso de cambio, cuáles son las que se pueden ver afectadas o su implicación puede ser de utilidad para aportar valor al proceso de cambio.

A partir de ahí las vías de colaboración pueden ser muy diversas: participación en reuniones, como contraste de propuestas, etc... En todo caso, para estas partes interesadas implicadas, siempre es conveniente informarles de las decisiones tomadas.

#### Documentación y otras evidencias.

No se proponen documentos adicionales a los del manual de implantación.

#### Preguntas habituales para comprobar conformidad

No se proponen preguntas adicionales a las del manual de implantación.

## Política y objetivos

*La dirección de la organización debe definir y documentar (3.1.3) su misión, visión, valores, políticas y objetivos para el conjunto de la organización. También debe definir y documentar objetivos para cada área de gestión y operativa cubierta por esta Norma.*

*La dirección debe definir objetivos (3.3.4) coherentes con los valores de la organización y en consonancia con los principios expuestos en esta Norma. Dichos objetivos deben estar orientados a las personas, centrados en la organización y en la sociedad.*

*En la definición de objetivos deben tenerse en cuenta las expectativas y necesidades identificadas de las partes interesadas, especialmente las de los clientes finales.*

### Punto del Manual de implantación:

3.2.2. Política y objetivos.

#### Sentido y lógica interna.

Este requisito, si bien se ha modificado en cuestiones puntuales, mantiene su espíritu (la organización debe plantearse su direccionamiento al corto y largo plazo) y por tanto no cambia el enfoque de implantación.

No obstante, ahora explicita de una manera mucho más clara la necesidad de que se planteen objetivos para cada área de gestión y operativa cubiertos por la Norma.

#### Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

A la hora de establecer estos objetivos para cada área de gestión y operativa, sería ideal diseñar inicialmente nuestro sistema de indicadores de rendimiento de los procesos asegurándonos de que cubrimos todas las áreas, pero siempre teniendo en cuenta qué es lo importante a la hora de medir y para eso disponemos de los objetivos de la organización, así como su misión y visión.

Recordemos también que una fuente imprescindible de objetivos son las necesidades de las partes interesadas, por lo que si identificamos la parte interesada implicada, podremos analizar de qué manera podemos guiar al área operativa o de gestión para satisfacer sus necesidades

#### Documentación y otras evidencias.

- Objetivos de la organización, así como para cada área de gestión y operativa cubierta la norma.

#### Preguntas habituales para comprobar conformidad

- ¿Ha definido la organización objetivos para cada área de gestión y operativa cubiertos por la Norma?

## Recursos para la calidad

*La dirección debe asegurar y verificar que se han proporcionado los recursos apropiados para implantar las políticas y alcanzar los objetivos establecidos en cada área incluida en el sistema de gestión de calidad. Los recursos podrán ser humanos, económicos y/o materiales.*

*La dirección también debe promover, procurar y facilitar la participación y consulta del personal voluntario y remunerado, así como de los usuarios finales o sus representantes, tanto en el diseño como en la realización de actividades, de forma que se obtenga un compromiso para la implantación de las políticas, con el fin de que se cumplan los objetivos definidos por la organización.*

### Punto del Manual de implantación:

#### 3.2.3. Recursos para la calidad

##### Sentido y lógica interna.

El requisito mantiene sus dos ideas principales: la dirección debe asegurarse de que la organización tiene recursos adecuados para su misión y debe contar con otras partes interesadas en su operativa, si bien, ahora el requisito explicita que los recursos pueden ser humanos, económicos o materiales.

##### Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

No hay cambios en cuanto al enfoque de implantación

##### Documentación y otras evidencias.

No se proponen documentos adicionales a los del manual de implantación.

##### Preguntas habituales para comprobar conformidad

No se proponen preguntas adicionales a las del manual de implantación.

## Revisión y supervisión del sistema de gestión de la calidad

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

*Para realizar la revisión del sistema se deben tener en cuenta las siguientes informaciones:*

- *los resultados de las auditorías internas y externas*
- *las medidas de la satisfacción de clientes, y otras partes interesadas relevantes, tales como encuestas, el sistema de quejas y reclamaciones*

- *análisis de cambios en el entorno que puedan afectar a la organización*
- *el desempeño de los procesos y de conformidad de los proyectos, servicios y productos, como no conformidades o incidencias.*
- *grado de cumplimiento de los objetivos definidos*
- *el seguimiento de las acciones derivadas de revisiones anteriores*
- *las acciones correctoras y preventivas*
- *otras informaciones que la organización considere relevantes*

*Esta revisión debería recoger un análisis de la coherencia de las actividades y resultados con los valores y misión de la organización.*

*Como resultado de la revisión se podrá identificar la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad o en alguno de sus componentes.*

*Se mantendrán registros de estas revisiones (3.1.5) y en ellas se incluirá una planificación de acciones a llevar a cabo como consecuencia de la revisión, especificando responsabilidades, plazos y recursos asignados para cada acción.*

### **Punto del Manual de implantación:**

#### **3.2.4. Revisión y supervisión del sistema de calidad**

##### **Sentido y lógica interna.**

La revisión por la Dirección debe enfocarse hacia la capacidad del sistema de gestión de satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

No obstante, en esta versión se incluye un nuevo enfoque, ahora explícito, ya que se debe realizar un análisis de la coherencia de las actividades y los resultados con los valores y misión de la organización.

##### **Elementos mínimos a abordar y líneas de avance**

Para realizar el análisis de coherencia de las actividades y los resultados con los valores y misión de la organización, lo más cómodo es incluir, dentro del “orden del día” de la revisión por la Dirección, esta necesidad, y de esta manera no olvidarse.

##### **Documentación y otras evidencias.**

- **Registro de revisión por la Dirección, con planificación de acciones a llevar a cabo como consecuencia de la revisión, especificando responsabilidades, plazos y recursos asignados para cada acción.**
- **Recomendable: Documento, Texto o esquema donde se defina la sistemática para la realización de las revisiones por la Dirección: qué se analiza, quién, cuándo y qué información se deriva de ella**

##### **Preguntas habituales para comprobar conformidad**

- **¿Ha realizado la organización un análisis de la coherencia de las actividades y los resultados con los valores y misión de la organización?**

## Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios

*La dirección es la responsable de aceptar compromisos con la Administración Pública, clientes finales, financiadores o frente a la sociedad.*

*Antes de aceptar un acuerdo o compromiso de ejecución de proyectos o prestación de servicio la dirección debe:*

- *contrastar la coherencia con la misión, visión y valores de la organización*
- *identificar claramente los requisitos*
- *revisar y documentar la capacidad interna de atender correctamente el compromiso*
- *documentar los acuerdos a los que se llegue con el financiador o donante*
- *analizar los riesgos que supone para la viabilidad de la organización asumir el acuerdo o compromiso, considerando, entre otros, la capacidad del financiador para cumplir sus obligaciones*

*Se debe dejar registro de la revisión de estos aspectos antes del acuerdo (3.1.5) y tener en cuenta los compromisos asumidos con los clientes finales (3.4.1).*

### Punto del Manual de implantación:

#### 3.2.5. Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios

##### Sentido y lógica interna.

Si bien el requisito mantiene la línea general en esta versión, a los requisitos previos a la aceptación de un proyecto se incluye el de analizar los riesgos que supone para la viabilidad de la organización asumir el acuerdo o compromiso, considerando, entre otros, la capacidad del financiador para cumplir sus obligaciones.

Esto último tiene mucha lógica, si pensamos las grandes dificultades de liquidez que han tenido y tienen muchas organizaciones debido al retraso en los pagos de los contratos, convenios o subvenciones que las financiaban.

##### Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

Puede hacerse en un documento que se anexe a cada proyecto o subvención presentada o a cada nueva actividad que se lance o incorporarlo en los documentos existentes, como epígrafes específicos.

La manera más sencilla para realizar un análisis de riesgos es, analizando el ciclo de vida del proyecto, que riesgos de pueden dar a la hora de asumir el acuerdo por parte de la organización. Tras una enumeración de los mismos, podemos valorar numéricamente (de 1 a 5, por ejemplo) el impacto que tendría en la organización y la probabilidad de que ocurriera. Si, ambos son elevados deberíamos establecer algún tipo de acción preventiva o, en casos muy graves.

Por ejemplo, el riesgo de impago, aun teniendo un impacto menor del de un terremoto, habría que tenerlo muy en cuenta...

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Resultado
Impago	4	4	$4 \times 4 = 16$
Terremoto	5	1	$5 \times 1 = 5$
...	...	...	...

### Documentación y otras evidencias.

- Recomendable: Documento, Texto o esquema donde se defina la sistemática para la aceptación de compromisos y aprobación de proyectos.

### Preguntas habituales para comprobar conformidad

- ¿A la hora de aceptar compromisos con clientes o financiadores, la organización analiza los riesgos que supone para la viabilidad de la organización asumir el acuerdo o compromiso, considerando, entre otros, la capacidad del financiador para cumplir sus obligaciones?

## Representante de la dirección

*La dirección nombrará una persona del equipo directivo, con la suficiente autoridad, para asegurar la correcta implantación y funcionamiento del sistema de gestión de la calidad adecuar el mismo al cumplimiento de los objetivos y la misión de la organización velar por la eficacia en satisfacer los requisitos referidos a las necesidades de los clientes y otras partes interesadas informar a la dirección.*

*En el organigrama de la entidad (3.1.3) se identificará al representante de la dirección, y se informará públicamente del nombramiento a las partes interesadas (3.5.4), siendo prioritario hacerlo a los miembros de la entidad, ya sean voluntarios o remunerados.*

### Punto del Manual de implantación:

#### 3.2.6. Representante de la dirección.

#### Sentido y lógica interna.

No confundamos el Representante de la Dirección con quien por ejemplo, coordina actividades relacionadas con la calidad en la organización (en ocasiones se les denomina, responsable de calidad, o director de calidad), por ello la nueva redacción dice claramente que debe ser del equipo directivo. En ocasiones son la misma personas, pero en otras no.

En ese sentido recomendamos que se documente un perfil específico (como recomendaremos el de auditor interno) con las funciones que le atribuye la norma, al igual que se vaya a hacer con el resto de puestos de la organización.

Por otro lado, ahora se establece la necesidad de comunicar el nombramiento a las partes interesadas, en especial a los miembros de la organización.



### **Elementos mínimos a abordar y líneas de avance**

Lo más sencillo es mostrar el nombramiento en la página web, si bien también se recomienda hacer una comunicación específica a trabajadores y voluntarios así como incluir esa información como parte de la acogida a las nuevas personas en la organización.

### **Documentación y otras evidencias.**

- Organigrama en el que se muestra claramente el Representante de la Dirección dentro de la Dirección.
- Registro: Evidencias de la comunicación a las partes interesadas del nombramiento del Representante de la Dirección para la calidad.
- Recomendado: Perfil específico del Representante de la Dirección para la calidad en el documento donde se establezcan los perfiles de las personas de la organización.

### **Preguntas habituales para comprobar conformidad**

- ¿Ha comunicado y comunica la organización a sus partes interesadas quién es su Representante de la Dirección para la calidad?

## C. Procesos

### Planificación y gestión por procesos

Este punto recoge parte de los requisitos que en la Norma en su versión 4 estaban en los puntos “Planificación y Organización y desarrollo, incorporando la novedad del requisito “Ciclo de mejora continua”.

### Ciclo de mejora continua

La entidad debe organizar su gestión por procesos, con un enfoque de ciclo de mejora continua, que permita la adaptación permanente a las necesidades y expectativas identificadas de los clientes finales y de las otras partes interesadas (3.1.1 y 3.3.7); de manera que, al menos, para cada uno de los procesos clave, se defina una secuencia de actividades, siguiendo el ciclo de mejora continua, para:

- *Planificar: definiendo los objetivos del periodo y acciones para conseguirlos. La planificación de actividades supone su calendarización y asignación de responsabilidades y recursos*
- *Ejecutar: describiendo las actividades necesarias, y su interrelación, para la realización del proyectos, servicios o productos.*
- *Medir: estableciendo sistemas que permitan conocer los resultados, a partir de datos cuantitativos o cualitativos, necesarios para realizar la evaluación del proceso*
- *Evaluar: analizando los resultados obtenidos, las causas de las desviaciones respecto de los objetivos y las acciones de mejora para tener en cuenta en la planificación del siguiente ciclo*

La organización definirá, en coherencia con el resto de procesos, cuál es el periodo de tiempo que cubre un ciclo de mejora en función de la naturaleza y objetivos del proceso.

#### Punto del Manual de implantación:

**3.3.3 Planificación de los procesos clave de la organización y 3.4.5 Gestión por procesos.**

#### Sentido y lógica interna.

Un sistema de gestión basado en la Norma ONG Calidad incorpora ciclos de revisión obligatorios del sistema (siendo la actividad más evidente la Revisión por la Dirección). No obstante, la Norma, en su versión 5 va más allá, estableciendo la obligatoriedad de un ciclo de mejora PDCA para cada proceso clave.

Esto implica definir la manera de trabajar (procedimientos por ejemplo), establecer objetivos e indicadores (en el plan de calidad, por ejemplo) y revisar su cumplimiento (en la revisión por la dirección o auditorías,).

### Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

Sin perjuicio de que haya procesos que lleven ciclos propios de mejora independientes, la manera más sencilla de asegurarse el cumplimiento del ciclo es adhiriendo el proceso de evaluación de cada proceso a la Revisión por la Dirección, donde se recogerían la información relativa al cumplimiento de objetivos de acuerdo a los indicadores y los resultados de este análisis plantearían nuevos objetivos y metas así como posibles cambios en la operativa.

Esto se puede definir de manera general como procedimiento propio o documentar en cada procedimiento (con un epígrafe de mejora), enlazando con registros de cuadros de indicadores o de planificación.

### Documentación y otras evidencias.

- Documento, Texto o esquema donde se defina la vía por la cual la organización realiza el ciclo de mejora continua (de manera global o para cada proceso clave).

### Preguntas habituales para comprobar conformidad

- ¿Ha establecido la organización un ciclo de mejora continua para cada uno de sus procesos?

## Planificación de los cambios

*La organización debe analizar periódicamente su funcionamiento interno y el entorno en el que se encuentra inmersa con el fin de adoptar una posición proactiva ante la posibilidad de cambios que puedan influir en la calidad con que proporciona proyectos, servicios y productos a sus clientes finales. Este análisis debe ser aplicado tanto en el sistema de gestión en su conjunto<sup>12</sup> (3.2.4) como en los procesos de evaluación y mejora de los procesos clave.*

*Del análisis realizado, la organización debe extraer y documentar las correspondientes conclusiones, planificando, como se establece en este apartado, cualquier modificación que deba realizarse.*

### Punto del Manual de implantación:

#### 3.3.3. Planificación de los cambios

### Sentido y lógica interna.

El proceso mantiene el enfoque de la versión 4: la debe actuar proactivamente ante los posibles cambios externos o resultados internos que puedan afectar a la calidad de sus servicios o productos.

El enfoque de implantación es el mismo que el propuesto en el manual, si bien ahora la Norma obliga a documentar el análisis interno y/o externo que se realice.

### Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

No hay cambios en cuanto al enfoque de implantación

### Documentación y otras evidencias.

- Registro del análisis interno y/o externo realizado. Documentando las conclusiones y detallando las acciones a tomar.

### Preguntas habituales para comprobar conformidad

No se proponen preguntas adicionales a las del manual de implantación.

## Definición y Planificación de los procesos

*La organización debe documentar en un mapa el conjunto de sus procesos, definiendo aquellos que son clave<sup>13</sup>, e identificando sus interrelaciones e interdependencias con el resto (3.1.3).*

*Los procesos clave se deben planificar de modo sistemático, definiendo y documentando el conjunto de actividades (3.1.3) que aseguran en cada uno de ellos el ciclo de mejora continua. Se establecerán directrices precisas para asegurar la coordinación interna, definiendo la interrelación entre los procesos y nombrando responsables.*

### Puntos del Manual de implantación:

3.3.2. Planificación de los procesos clave de la organización y 3.4.5. Gestión por procesos.

### Sentido y lógica interna.

En este requisito se engloban cuestiones ya tratadas en la anterior norma (y por tanto en el manual de implantación) en relación a la necesidad de:

- Identificar los procesos clave en un mapa (si en el mapa hay procesos que no son clave, los clave deben identificarse).
- Definir las actividades de los procesos así como documentar el ciclo de mejora continua en cada proceso.

No obstante se incorpora el mandato de establecer directrices precisas para asegurar la coordinación interna.

### Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

Para establecer directrices para asegurar la coordinación interna se propone valorar quienes son los clientes (internos o externos) de cada actividad de un proceso y analizar la vía por la cual la coordinación interna sería óptima. Este es una buena oportunidad para formar grupos de mejora, incorporando a las partes interesadas externas en la medida de lo posible.

### Documentación y otras evidencias.

- Mapa de procesos, identificando los procesos clave si no son todos.
- Procedimientos, textos o esquemas que describan las actividades de los procesos clave y su ciclo de revisión y mejora

### Preguntas habituales para comprobar conformidad

- ¿Se ha asegurado la organización de establecer directrices para la coordinación interna entre diferentes procesos?
- ¿Se ha asegurado la organización de establecer directrices para la coordinación en procesos en los que participan diferentes áreas o departamentos de la organización?

## Establecimiento de objetivos de calidad

*Es necesario establecer objetivos tanto de desempeño global de la organización (3.2.2), como de calidad de proyectos, servicios y productos. La organización debe contar con objetivos de calidad que estén directamente relacionados con el cumplimiento de su misión, buscando contribuir a la mejora del ejercicio de derechos y a la calidad de vida de los clientes finales. Los objetivos deben ser coherentes con la política de calidad, alcanzables, medibles y evaluables periódicamente a través de indicadores que la organización debe definir (3.6).*

*Para fijar los objetivos se tendrán en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:*

- *Misión, visión, valores, estrategia y política de calidad (3.2.2)*
- *Las necesidades y expectativas actuales de clientes y partes interesadas (3.1.1)*
- *Características de calidad de los proyectos, servicios o productos (3.4.1)*
- *Los resultados obtenidos en el anterior periodo (3.6)*
- *Los recursos humanos, materiales y económicos disponibles (3.2.3)*
- *Las experiencias y resultados previos de la organización, así como de otras organizaciones o del conjunto del sector (3.3.1)*
- *Cambios producidos en el entorno que repercutan, o puedan repercutir en el futuro, en las necesidades de los clientes o en la propia organización (3.3.2)*

*La asignación de responsabilidades en el cumplimiento de los objetivos de calidad se adecuará a las funciones y el nivel en la organización de las personas. De los objetivos de calidad se derivarán decisiones y se planificarán acciones que conduzcan a la mejora de los proyectos, servicios y productos. (3.3.1 y 3.7)*

*Los objetivos deben revisarse y ajustarse periódicamente en función de los resultados que se vayan obteniendo del desarrollo de los proyectos, servicios y productos (3.6).*

### Punto del Manual de implantación:

#### 3.3.1. Establecimiento de objetivos de calidad

#### Sentido y lógica interna.

En la nueva redacción del requisito (y tal como se recomendaba en el manual de implantación) se explicita la necesidad de establecer objetivos globales para la organización y objetivos específicos de calidad. Por supuesto, y en especial entre los estratégicos, debe haber algunos con vinculación implícita o explícita con la misión de la organización

## Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

No hay cambios en cuanto al enfoque de implantación

### Documentación y otras evidencias.

- **Objetivos organizacionales y de calidad, con indicadores asociados.** (Si bien la norma no diga expresamente “Debe documentar”, deberían estar documentados)

### Preguntas habituales para comprobar conformidad

No se proponen preguntas adicionales a las del manual de implantación.

## Definición de funciones y responsabilidades

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

*La organización debe definir, documentar (3.1.3) y comunicar (3.5.4) la estructura de la entidad y la denominación de cargos y puestos de trabajo que la conforman, estableciendo para cada puesto: las funciones y responsabilidades que le corresponden, los requisitos necesarios (estudios, experiencia, habilidades, valores, disponibilidad) para desempeñar tales funciones y las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.*

### Punto del Manual de implantación:

#### 3.4.1. Definición de funciones y responsabilidades

#### Sentido y lógica interna.

El requisito mantiene la idea central de definir, documentar y comunicar los puestos y perfiles con la responsabilidad, autoridad e interrelación que existan entre ellos, y acorde a las necesidades de los proyectos y servicios.

Como novedad, especifica de manera concreta la necesidad de definir, documentar y comunicar la estructura orgánica de la entidad así como la relación jerárquica de todos los puestos de la organización, tanto del personal remunerado como del voluntario.

### Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

Para la mejor (y más sencilla) vía para comunicar la estructura orgánica a todas las partes interesadas es publicarla en la página web. Por supuesto no es necesario nombrar a las personas de cada puesto, sino representar los cargos funcionales. En todo caso es recomendable identificar específicamente a cada miembro de la Dirección y en especial es obligatorio en el caso del Representante de la Dirección para la calidad.

Por otro lado una idea útil sería disponer de un Manual institucional o Manual de acogida dónde estuviera la información principal que todo profesional remunerado o voluntario debe tener al entrar en la organización.

#### Documentación y otras evidencias.

- Fichas de definición de puestos que incluya los requisitos para el acceso al puesto y las funciones a desempeñar así como las responsabilidades.
- Organigrama de la entidad. Debe quedar presente la relación jerárquica de los puestos, la responsabilidad y la interrelación entre ellos.
- Recomendado: Manual Institucional o de Acogida con el organigrama y con toda información de utilidad para las personas de reciente incorporación.

#### Preguntas habituales para comprobar conformidad

- ¿Ha definido, documentado y comunicado la organización la estructura orgánica de la entidad así como la relación jerárquica de todos los puestos?

## Participación del personal voluntario, remunerado y clientes finales

*El sistema de gestión de la calidad de la organización debe recoger cómo se desarrolla la participación del personal voluntario y remunerado en todos sus niveles de gestión, y definir su repercusión en todo lo que afecte a la aplicación de las políticas y objetivos de la organización. Asimismo, se debe promover y facilitar la participación de los clientes finales en todo lo que les afecta, en especial en aquellos procesos de identificación de sus necesidades y definición de requisitos del proyecto, servicio o producto para satisfacerlas, dejando registro de ello (3.1.3).*

*Se deben identificar los procesos de participación, definiendo su alcance y los recursos necesarios para su funcionamiento.*

#### Punto del Manual de implantación:

##### 3.4.2. Participación del personal remunerado, voluntario y clientes

#### Sentido y lógica interna.

El requisito mantiene la idea de definir, en algún lugar del sistema de gestión de calidad, los métodos y espacios de participación tanto para el personal remunerado y voluntario como para los clientes finales. Estos procesos de participación y sus registros, deben estar especialmente presentes en la intervención con personas usuarias para garantizar su implicación y satisfacción. También mantiene la necesidad de definir el alcance de esta participación así como los recursos necesarios para su funcionamiento.

Como novedad, indica la necesidad específica de generar registros de estas participaciones.

#### Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

Una idea útil es la generación de espacios de encuentro a través de grupos focales, grupos de trabajo o comunidades de aprendizaje virtuales que permitan promover esta participación y recoger información de interés con poca inversión.

### Documentación y otras evidencias.

- Texto, esquema o párrafo sobre los métodos y espacios de participación del personal remunerado y voluntario así como de los clientes finales definido, ya sea en el Manual de Calidad, en un procedimiento u otro tipo de documento.
- Registros de la actividad de participación (Actas de reuniones, transcripciones de entrevistas, video de personas involucradas en una actividad o proyecto, fotos de grupos focales, documentos de conclusiones de grupos de trabajo, etc).

### Preguntas habituales para comprobar conformidad

- ¿Dispone la organización de registros de la actividad de participación de las partes interesadas?

## Relaciones con las partes interesadas

*La organización debe definir y documentar (3.1.3) la gestión de su relación con las partes interesadas con el fin de adaptar mejor el desarrollo de su actividad a las expectativas y necesidades de las mismas.*

*La organización identificará sus partes interesadas y establecerá sistemas para la identificación y priorización de sus expectativas y necesidades, midiendo su percepción sobre la acción de la organización (3.1.1). La organización debe establecer un sistema de relación continua especialmente con aquellas partes interesadas consideradas prioritarias para el cumplimiento de su misión.*

*También se podrán definir, siempre que sea apropiado para los objetivos y misión de la entidad, fórmulas de colaboración en red, de aprendizaje conjunto, cooperación en proyectos comunes y otras posibles alianzas entre las distintas partes interesadas, en cuyo caso serán de aplicación los requisitos establecidos en el apartado 3.2.5 Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios.*

### Punto del Manual de implantación:

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

### Sentido y lógica interna.

El requisito mantiene la idea central de definir y documentar la gestión de las relaciones con otras partes interesadas. La entidad debe tener identificadas y definidas a todas las partes interesadas, disponer de un criterio de priorización y finalmente tener definido un método para la recogida de necesidades y



expectativas así como para la evaluación de la satisfacción de las partes interesadas que tengan mayor influencia o incidencia en la misión.

### **Elementos mínimos a abordar y líneas de avance**

No hay cambios en cuanto al enfoque de implantación

Una idea útil podría ser utilizar diferentes herramientas y medios de comunicación y relación para la recogida de información de una muestra de las partes interesadas. Por ejemplo, aprovechar una reunión con un financiador para hacerle algunas preguntas sobre percepción de la labor de la entidad y preguntarle qué se necesita mejorar; montar un café tertulia con socios de la organización; o pasar encuestas de satisfacción a las personas usuarias de los servicios.

### **Documentación y otras evidencias.**

- Texto, esquema o párrafo que describa como la organización identifica, prioriza y gestiona las relaciones con las partes interesadas, ya sea documentándolo en el Manual de Calidad, en un procedimiento u otro tipo de documento.
- El texto deberá explicar qué método se utiliza habitualmente para la recogida de sus necesidades y expectativas así como su percepción respecto a los resultados de la organización.
- Recomendado: Registros tanto de la detección de necesidades y expectativas como de la evaluación de la satisfacción de las partes interesadas tales como resultados de encuestas, actas de reuniones, transcripción de entrevistas, requisitos de financiadores, etc.

### **Preguntas habituales para comprobar conformidad**

No se proponen preguntas adicionales a las del manual de implantación.

## **Desarrollo de procesos clave**

Este apartado contenía en la versión 4 un total de nueve requisitos orientados a la gestión y ejecución operativa de los procesos, proyectos, servicios y productos que aportaban valor al cliente así como los procesos de soporte necesarios para ello. En la versión 5 este apartado se reduce a tres requisitos ya que, tres de ellos pasan a un nuevo apartado que aborda solo procesos de soporte, para diferenciarse de los procesos clave (3.5. Desarrollo de otros procesos), mientras que otros tres requisitos, son reubicados en el apartado anterior (3.3. Planificación y Gestión por Procesos) para diferenciarlos de aquellos que entran a jugar en la pura ejecución. De ahí que el título nuevo del apartado especifique “Desarrollo de procesos clave”, obviando la parte de organización que pasa a la fase de planificación.

# Definición de características de calidad de proyectos, servicios y productos

*La organización debe definir y documentar las características de calidad de los proyectos, servicios o productos. Para ello tendrá en cuenta la identificación de necesidades y expectativas de sus clientes finales y otras partes interesadas (3.1.1), así como los requerimientos legales y reglamentarios (3.1.2) y cualquier otro que se considere necesario.*

*Las características de calidad establecen los requisitos de los proyectos, servicios o productos que la organización se compromete a cumplir con sus clientes finales y ante el resto de partes interesadas. Estos requisitos deben ser coherentes con los valores de la organización y los principios de esta Norma, incorporándolos en las características de calidad del proyecto, servicio o producto. Esta información se pondrá a disposición de los clientes finales y otras partes interesadas (3.5.4).*

## Punto del Manual de implantación:

### Nuevo contenido

#### Sentido y lógica interna.

Si bien es un nuevo contenido, éste se convierte en una de las piezas clave del sistema, ya que obliga a sistematizar relaciona las necesidades de las partes interesadas con el propio servicio o producto de la organización.

Por característica de calidad podemos entender aquel “Rasgo diferenciador de un servicio, proyecto o producto, proceso relacionado con un requisito de los mismos, que la organización se compromete a cumplir con sus clientes finales y ante el resto de partes interesadas”.

Por ejemplo, la atención 24h al día a usuarios, unas instalaciones determinadas, o el cumplimiento de unos plazos máximos.

Estas características de calidad en ocasiones se basan en pliegos de condiciones (en el caso de financiadores) o por las herramientas de detección de necesidades que la organización despliegue. Otras veces son identificadas por otras vías e introducidas innovadoramente en los servicios.

La mayoría de las organizaciones, en la definición de sus proyectos, servicios o productos suele incluir estas características de calidad, ya que la mayor parte de las veces son la propia configuración del producto o servicio.

#### Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

Bajo el espíritu de la Norma, sería ideal establecer una relación clara entre las necesidades de las partes interesadas, las actividades o diseños que la organización ha definido y las herramientas de medición del rendimiento (indicadores) y la percepción con las que las estamos midiendo.

Tal y como comentamos en el primer requisito de la norma (3.1.1) se puede crear una tabla específica por cada parte interesada, aunque también una tabla que relacione todo esto desde el punto de vista de un proyecto o servicio en particular.

#### Documentación y otras evidencias.

- Documento, texto, o esquema o párrafo que detalle las características de calidad de cada servicio o producto.
- Recomendación: Documento, texto o esquema que relacione las necesidades de las partes interesadas, los requisitos de calidad del producto y las herramientas de medición (indicadores y de percepción) que utilizemos para medir.

### Preguntas habituales para comprobar conformidad

- La organización debe definir y documentar las características de calidad de los proyectos, servicios o productos
- ¿Ha identificado la organización las necesidades y expectativas de sus clientes finales y otras partes interesadas, así como los requerimientos legales y reglamentarios así como otros que la organización considere necesarios?
- ¿Han convertido estas necesidades en requisitos de producto o servicio?
- ¿Son estos requisitos coherentes con los valores de la organización y los principios la Norma?
- ¿Se incorporan a las características de calidad del proyecto, servicio o producto?
- ¿Se pone esta información a disposición de los clientes finales y otras partes interesadas?

## Realización de proyectos, servicios y productos

*La realización de los proyectos, la prestación de los servicios, la elaboración de los productos, el manejo de los equipos y entornos necesarios –allí donde se aplique la Norma- se hará bajo condiciones controladas (3.3.3). Para asegurar la calidad de los proyectos, servicios o productos prestados, estas condiciones controladas incluirán al menos y cuando sean necesarias:*

*descripción de las características de calidad y requisitos del proyecto, servicio o producto*

*disponibilidad de procedimientos o instrucciones de trabajo*

*uso del equipo apropiado*

*definición de indicadores de seguimiento y evaluación (3.6.1)*

*Para el desarrollo de las actividades, proyectos, servicios o productos, se tendrán en cuenta, además de las expectativas y necesidades de los clientes finales, los requisitos que les apliquen relativos a los derechos humanos, la seguridad y la salud laboral, el medio ambiente, la legislación y normativas aplicables, así como otros requisitos derivados de los compromisos de la entidad (3.1.1).*

*La organización definirá, para las actividades a las que se aplica la Norma, los compromisos que asumen prestador y receptor del proyecto, servicio o producto, incluyendo, en su caso, otras partes interesadas.*

### Punto del Manual de implantación:

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

#### Sentido y lógica interna.

El requisito mantiene la idea de definir, para cada proyecto, servicio o producto, unas condiciones mínimas de calidad que incluyan: la descripción de las características de calidad y los requisitos mínimos exigibles, unos procedimientos o instrucciones de trabajo, el equipo necesario y los indicadores de medición y evaluación. Todo ello por supuesto, respetando la normativa legal y los derechos humanos. Se señala también la necesidad de definir los compromisos que asumen prestador y receptor del servicio.

#### Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

No hay cambios en cuanto al enfoque de implantación

Una idea útil podría ser la participación de personas usuarias y financiadores en el propio diseño de las características de calidad de los proyectos y servicios para asegurar que aquello que es realmente importante para la personas usuarias y para los financiadores estará siendo controlado y gestionado adecuadamente por todas las partes.

#### Documentación y otras evidencias.

- Procedimientos, protocolos o instrucciones técnicas documentadas que definan cómo llevar a cabo un proyecto, prestar un servicio o fabricar un producto en condiciones de calidad.
- Registros que demuestren que los procedimientos, protocolos o instrucciones técnicas se están ejecutando conforme han sido documentados, en especial en los puntos críticos que garantizan calidad y que satisfacen necesidades de los clientes finales.
- Recomendación: Contrato o convenio entre las partes dónde se defina por escrito los elementos que se garantizarán para el buen desarrollo del proyecto o servicio.

#### Preguntas habituales para comprobar conformidad

No se proponen preguntas adicionales a las del manual de implantación.

## Derechos y deberes de los clientes finales

*La organización debe definir, documentar (3.1.3) y comunicar<sup>14</sup> (3.5.4) los derechos y deberes que reconoce a los clientes finales, y que se compromete a respetar y a promover.*

*Entre estos derechos figurarán: el derecho de los clientes finales a recibir las actividades de un proyecto, un servicio o producto que cumplan con los requisitos de calidad definidos (3.1.1), el derecho a reclamar (3.6.5), el derecho a obtener reparación en caso de perjuicio y todos aquellos otros reconocidos por la legislación aplicable.*

*Se deben proteger adecuadamente los bienes materiales y los datos propiedad del cliente final o de otra parte interesada que se usen en el desarrollo del proyecto, servicio o producto.*

### **Punto del Manual de implantación:**

#### **3.4.3. Derechos y deberes de los clientes**

##### **Sentido y lógica interna.**

El requisito mantiene la necesidad de definir y comunicar los derechos y deberes de los clientes finales con el objetivo de respetarlos y promoverlos. También se mantiene la obligación de proteger los bienes materiales y los datos del cliente conforme a la normativa legal.

Una novedad es que exige la documentación de esos derechos y deberes entre los cuales se deben contemplar: el derecho al acceso a un servicio con las condiciones de calidad predefinidas, el derecho a reclamar y el derecho a ser reparado en caso de perjuicio.

##### **Elementos mínimos a abordar y líneas de avance**

No hay cambios en cuanto al enfoque de implantación

Una idea útil podría ser el disponer carteles que difundan de manera muy visual los derechos y deberes de las personas usuarias y también la posibilidad de generar un registro de los bienes y materiales propiedad de las personas usuarias como forma de garantizar su custodia desde la entidad.

##### **Documentación y otras evidencias.**

- Carta de derechos y deberes de los clientes finales documentados y comunicados.
- Se debe hacer referencia al derecho a reclamar que conectará con el método que la entidad tenga definido para la realización y tratamiento de quejas y sugerencias.
- También se debe hacer referencia a la cláusula de uso responsable de los datos del cliente acorde a la normativa legal.
- Recomendado: Carteles visuales con los derechos y deberes y Registro de la custodia de bienes y propiedades.

##### **Preguntas habituales para comprobar conformidad**

- ¿Documenta y comunica la organización a sus clientes los derechos y deberes de ambas partes?
- ¿En esos deberes se incluyen: el derecho al acceso a un servicio con las condiciones de calidad predefinidas, el derecho a reclamar y el derecho a ser reparado en caso de perjuicio?

Desarrollo de otros procesos

Este apartado no existía en la versión 4 de la Norma y aparece en la versión 5 para diferenciar los procesos clave (relacionados con aquello que añade valor a los clientes) de otros procesos de soporte (relacionados con la gestión y la comunicación). Por ello se crea el apartado “Desarrollo de otros procesos”.

## Gestión de personas

*La dirección debe establecer sistemas de gestión de personas enfocados en el cumplimiento de los requisitos definidos en proyectos, servicios y productos, basados en los principios de la Norma y que promuevan la participación de las personas de la organización. Las organizaciones que cuenten con personal voluntario elaborarán un reglamento interno (3.1.3) que refleje sus derechos y deberes.*

*La entidad debe definir los perfiles de los puestos de trabajo (3.1.3) en función de las necesidades de cada proceso, estableciendo unos requisitos mínimos que cumplir en materia de titulación, experiencia, competencias técnicas, éticas<sup>16</sup> y personales<sup>17</sup>.*

*Las organizaciones que consideren que para el cumplimiento de su misión y objetivos requieren la participación de personal voluntario, deben definir (3.1.3) qué perfil se requiere para cada una de las actividades.*

*La selección del personal se realizará, conforme a los perfiles establecidos, mediante un procedimiento documentado (3.1.3) que garantice el principio de no discriminación y la competencia profesional en las funciones que debe desempeñar.*

*La dirección de la organización debería establecer sistemas de reconocimiento del personal, voluntario y remunerado, que conforma la misma. Estos sistemas de reconocimiento deben basarse en criterios relacionados con su aportación a la mejora en el cumplimiento de la misión y objetivos.*

*En la definición de sus puestos de trabajo y en la realización de sus procesos de selección de personal, la organización debería considerar prácticas de integración de clientes finales o de otras personas en situación de vulnerabilidad. En cualquier caso, la organización debe evidenciar que cumple, con su política de personal, la legislación sobre prácticas de integración laboral de estos colectivos, cuando le sea aplicable (3.1.2).*

*La organización debería definir un procedimiento de incorporación de personas a la misma, así como planes de carrera coherentes con su misión, visión, valores, objetivos y recursos. En su caso, los planes de carrera deben tener en cuenta los perfiles de los puestos, así como las capacidades técnicas, éticas y personales, recogiendo objetivos y acciones a desarrollar. Estos planes deben, en su caso, ser documentados y acordados con las personas antes de su aprobación.*

*La organización debe detectar y planificar las necesidades de formación de su personal con el fin de que reciba la formación necesaria para desarrollar y mejorar sus competencias en las actividades que le han sido encomendadas, proyecto o servicio donde trabajan. Esta detección de necesidades debe documentarse en un plan de formación<sup>19</sup> para todo su personal (3.1.3). Se debe dejar registro tanto de qué acciones formativas se han planificado y finalmente realizado, así como de la evaluación de eficacia de éstas conforme a los resultados esperados (3.1.5).*

*Periódicamente se evaluarán los resultados de la gestión de personal respecto a la política y objetivos definidos en el desempeño de los procesos, así como el cumplimiento de la legislación y reglamentación aplicable.*

**Punto del Manual de implantación:**

### 3.4.7. Gestión de Personas (Recursos Humanos)

#### Sentido y lógica interna.

El requisito recoge la necesidad de definir los principales procesos relacionados con la gestión de las personas: Definición de puesto y perfiles tanto del personal remunerado como voluntario, definición y documentación de un procedimiento de selección del personal, documentación de un reglamento interno para el voluntariado, documentación de un plan de Formación así como la evaluación de su eficacia.

Además mantiene como deseable, la definición de sistemas de reconocimiento, la definición de un procedimiento de incorporación y la definición de planes de carrera.

Como novedad, también invita a la integración de personas en situación de vulnerabilidad social en los equipos.

.

#### Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

No hay cambios en cuanto al enfoque de implantación

Por otro lado, una idea útil podría ser la elaboración de un procedimiento que contemple desde la apertura de un puesto vacante, pasando por la selección, incorporación, formación, desarrollo de carrera, evaluación del desempeño y salida como si de un itinerario personalizado se tratase de manera que se recojan los hitos más relevantes de la gestión de las personas desde antes de entrar a la organización hasta que se sale de manera integral.

#### Documentación y otras evidencias.

- Procedimientos, protocolos o instrucciones técnicas que describan como se selecciona a los profesionales remunerados y voluntarios basándose en criterios de no discriminación y competencia profesional.
- Plan de formación documentando tanto los cursos planificados como los finalmente ejecutados.
- Registros de las acciones formativas realizadas y evaluación de las mismas.
- Reglamento interno de derechos y deberes del voluntariado (si la entidad tiene voluntarios).
- Recomendación: Procedimiento integral de definición de puesto, selección, incorporación, formación, desarrollo, evaluación y salida.

#### Preguntas habituales para comprobar conformidad

No se proponen preguntas adicionales a las del manual de implantación.

## Gestión de las compras

*Los materiales comprados y los servicios subcontratados, que forman parte del servicio y producto de la organización, influyen en sus características y en los resultados, impactos y percepción de los mismos. Por ello, la organización debe definir su gestión de compras cuando éstas afecten directamente a la satisfacción de las partes interesadas, en especial de los clientes finales, pero también al entorno de trabajo y al medio ambiente.*

*Toda la gestión de compras debe incluir la detección de necesidades y ser planificada y controlada de forma que se asegure que se alcanzan los requisitos u objetivos de calidad establecidos por la organización para sus proyectos, servicios o productos. El tipo, grado y alcance del control aplicado al proveedor, y al producto o servicio adquirido, será proporcional al impacto que estos tengan sobre la calidad del proyecto, servicio o producto que la organización preste a sus clientes finales.*

*Para la selección de proveedores, la organización debe definir y documentar cuáles son los requisitos que exige al proveedor sobre el servicio o producto contratado, así como sobre otros aspectos de la gestión del proveedor relevantes para la misión y valores de la organización.<sup>20</sup>*

*La organización debe establecer qué proveedores son considerados claves en relación a la calidad del proyecto, servicio o producto. Para estos debe definir una sistemática de inspección y evaluación sobre los servicios y productos recibidos, que asegure el cumplimiento de los requisitos exigidos. Se mantendrán registros de los pedidos y de las inspecciones y evaluaciones de calidad (3.1.5).*

*Todos los productos almacenados, que sea necesario incorporar en la realización del proyecto o prestación del servicio, para asegurar la calidad del mismo, deben estar controlados, y se definirán unas existencias mínimas disponibles. Los lugares, sistemas de gestión y medios de almacenamiento deben asegurar la conservación, el control, la trazabilidad, accesibilidad y la gestión de los productos almacenados. Se debe garantizar un estado adecuado de limpieza y mantenimiento, conforme con los requisitos del proyecto, servicio o producto y la legislación aplicable.*

### Punto del Manual de implantación:

#### 3.4.8. Compras

#### Sentido y lógica interna.

El requisito mantiene la necesidad de definir una gestión de compras y evaluación de los productos y proveedores, acorde al impacto que estos vayan a tener en la ejecución de un proyecto, prestación de un servicio o fabricación de un producto. En concreto se detalla la necesidad de planificar, controlar y almacenar el producto así como seleccionar, inspeccionar y evaluar a los proveedores bajo criterios predefinidos y acordes a la calidad del proyecto, servicio o producto.

#### Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

No hay cambios en cuanto al enfoque de implantación

Una idea útil podría ser utilizar como criterio de selección de proveedores para aquellos productos y servicios que más impacto tengan en los usuarios finales, la obtención de un certificado de calidad, de certificados medioambientales o sistemas de Responsabilidad Social Corporativa ya que esto añadiría un plus al valor de nuestros propios proyectos y servicios

#### Documentación y otras evidencias.



- Texto, esquema o párrafo que describa cómo la entidad realiza la gestión de sus compras y supervisión de los productos y proveedores, ya sea esta descripción en el Manual de Calidad, en un procedimiento o documento y con especial atención a los proyectos, servicios o productos relacionados con el cliente final.
- Registros que demuestren el grado de control, trazabilidad y evaluación de los productos (albaranes, hoja de pedidos, inventario, contratos, etc.)
- Recomendación: Criterios predefinidos de selección y evaluación de los proveedores que contemplen certificados o elementos de Calidad, RSC, Medioambientales y Derechos Humanos.

### Preguntas habituales para comprobar conformidad

No se proponen preguntas adicionales a las del manual de implantación.

## Gestión económica

*La organización debe financiarse de forma coherente con su misión y valores, así como aplicar correctamente los recursos económicos, buscando la máxima eficiencia, con transparencia, y sin merma del cumplimiento de los requisitos establecidos de sus proyectos, servicios y productos. Para ello la organización debe contar con un sistema de gestión y control presupuestario, tanto de la entidad en su conjunto, como de los proyectos, servicios y productos que realiza, que permita la evaluación de los resultados, así como el proceso de justificación y rendición de cuentas a las partes interesadas.*

*Para asegurar la eficiencia en el uso de los recursos y la sostenibilidad tanto de los proyectos y servicios, como de la organización, se deberían realizar, entre otros:*

- *análisis de la eficiencia en la realización de proyectos, prestación de servicios y elaboración de productos*
- *estudio de las fuentes de financiación y su distribución*
- *previsión presupuestaria y de captación de financiación*
- *previsión de gastos directos e indirectos de la organización*
- *política de inversiones temporales*

*Se deben aplicar los criterios estandarizados en la normativa contable que le afecte, y se deben realizar auditorías económico-financieras, conforme a la normativa legal y a los compromisos asumidos por la propia organización (3.1.2).*

### Punto del Manual de implantación:

#### 3.4.9. Gestión económica y administrativa

#### Sentido y lógica interna.

El requisito mantiene la necesidad de realizar una gestión que garantice la aplicación eficiente de los recursos económicos, disponer de un sistema de

gestión y control presupuestario, tanto global como por proyectos, y que permita una justificación y rendición de cuentas apropiada.

Como novedad, se detalla como deseable, disponer de un análisis de eficiencia de los proyectos, de un estudio de las fuentes de financiación y su distribución, de una previsión de captación de fondos, de una previsión de gastos directos e indirectos y finalmente de una política de inversiones temporales.

### Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

No hay cambios en cuanto al enfoque de implantación

Una idea útil podría ser la realización de un análisis de los estados financieros que permitiera a la entidad saber cuáles son sus costos fijos y cuantos de sus ingresos son estables y justificables para conocer el punto de equilibrio a partir del cual la entidad es sostenible.

### Documentación y otras evidencias.

- Presupuesto, Cuenta de Resultados y Balance.
- Además la entidad deberá disponer de una contabilidad analítica que permita evaluar la eficiencia por proyectos y servicios.
- Auditoría económico-financiera en caso de que la entidad tenga obligación de hacerla.
- Recomendación: Estudio financiero para definir el punto de equilibrio y construir el modelo de financiación a partir de la realidad de la estructura organizativa.

### Preguntas habituales para comprobar conformidad

No se proponen preguntas adicionales a las del manual de implantación.

## Comunicación interna y externa

*La organización debe planificar y documentar (3.1.5) acciones de comunicación interna destinadas a informar y facilitar la participación de las personas que componen la organización, de forma eficaz.*

*Asimismo, la organización debe planificar y documentar (3.1.5) acciones de comunicación externa destinadas a establecer una relación fluida y eficaz con todas las partes interesadas, especialmente con los clientes finales y financiadores.*

*La organización debe realizar acciones para detectar cuáles son las necesidades de información de sus partes interesadas, especialmente de las prioritarias, y en función de estas necesidades se dotará de disposiciones y recursos para satisfacer los requerimientos y necesidades comunicativas, principalmente en lo referido a participación, justificación, transparencia y rendición de cuentas.*

*La organización debe realizar y hacer pública una memoria anual (3.1.5) en la que se harán constar los resultados obtenidos (económicos, operativos, de percepción y satisfacción<sup>21</sup>), en*

*el ejercicio, por los diferentes proyectos, servicios y productos. La memoria debe recoger un análisis de dichos resultados frente a los objetivos, la planificación y el presupuesto aprobados. La memoria anual debe, entre otra información, incluir un análisis del origen y el destino de los fondos captados en el ejercicio.*

*Toda información publicada por la organización relativa a su gestión, posicionamientos, resultados y actividades debe ser verificada y aprobada por las personas responsables nombradas por la organización.*

*La organización debe tener establecido en su política de comunicación, u otro documento, un catálogo de compromisos éticos de comunicación (3.1.3), coherente con sus valores y con los de esta Norma.*

### **Punto del Manual de implantación:**

#### **3.7.1. Comunicación interna y 3.7.2. Comunicación externa**

#### **Sentido y lógica interna.**

El requisito mantiene la necesidad de planificar y documentar acciones de comunicación interna y acciones de comunicación externa. Para ello, la entidad debe invertir recursos en recoger las necesidades de información y comunicación de sus partes interesadas.

También mantiene la necesidad de nombrar un responsable que dé visto bueno a la información que se haga pública sobre la organización relativa a la gestión, el posicionamiento y los resultados. Así como la documentación de los compromisos éticos en materia de comunicación alienados con los valores organizativos y los de la Norma.

Como novedad, este requisito recoge la necesidad de realizar y hacer pública una memoria anual de resultados que contemple los objetivos inicialmente planificados y los finalmente alcanzados. Además la memoria debe recoger entre otras cosas el origen y destino de los fondos de financiación.

#### **Elementos mínimos a abordar y líneas de avance**

No hay cambios en cuanto al enfoque de implantación

Una idea podría ser la elaboración de un plan de comunicación dónde documentar las estrategias de comunicación interna y externa, los canales, los mensajes así como los públicos, y definir los objetivos específicos cada uno de ellos.

#### **Documentación y otras evidencias.**

- Texto, esquema o párrafo que describa cómo la entidad planifica sus acciones de comunicación interna y externa y cómo estas responden a las necesidades de información tanto del personal de la entidad como de clientes y otras partes interesadas. Esto puede ser documentado en el Manual de Calidad, mediante procedimiento u otro documento.
- Memoria de actividades y económica que refleje lo inicialmente planificado y lo finalmente ejecutado.
- Documento, decálogo o política que refleje el compromiso ético de la entidad en relación a la comunicación y a principios como la transparencia.

## **Preguntas habituales para comprobar conformidad**

**No se proponen preguntas adicionales a las del manual de implantación.**

## D. Medición y mejora

### Medición, análisis y evaluación

Este punto, surge de una fusión de parte de los requisitos de los anteriores puntos de la norma “Medición y Documentación” y “Mejora continua”, a la que incorpora la satisfacción del cliente como requisito independiente (previamente incorporado como parte del requisito Rendimiento de procesos) y el nuevo requisito de Análisis de datos.

El enfoque relacionado con el requisito de documentación pasa al punto 3.1 y la parte de mejora se crea como punto independiente (punto 3.7) en la nueva Norma.

### Rendimiento de los procesos

*La organización debe medir los resultados de los procesos clave. El resultado del resto de procesos también se medirá según su grado de influencia sobre la calidad de los proyectos, servicios y productos incluidos en el alcance del sistema de gestión.*

*Para estos procesos se debe medir:*

- *Los resultados obtenidos*
- *El grado de cumplimiento de los procesos conforme a los requisitos establecidos*

*Esta medición debe evidenciar la capacidad y adecuación de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Se utilizarán indicadores sobre aspectos y características de calidad (3.4.1) asociados a los proyectos, servicios y productos y orientadas a los requisitos derivados de las expectativas de los clientes finales y otras partes interesadas, y en consonancia con la política y los objetivos de la organización. Asimismo se debe medir la satisfacción de los clientes finales y la percepción de las otras partes interesadas (3.6.2).*

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

*Al menos los procesos clave definidos, serán evaluados en base a la información recogida que permita conocer el grado de contribución al logro de los objetivos, requisitos y expectativas.*

#### Punto del Manual de implantación:

##### 3.5.1. Rendimiento de los procesos

#### Sentido y lógica interna.

El requisito se mantiene sin prácticamente cambios, promoviendo el uso de indicadores para medir el resultado de los procesos clave así como su impacto en la calidad del producto y por tanto en la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

### **Elementos mínimos a abordar y líneas de avance**

No hay cambios respecto al enfoque de implantación del manual.

#### **Documentación y otras evidencias.**

- Indicadores que midan los resultados de los procesos clave.
- Registros de medición de rendimiento de procesos (indicadores, habitualmente).

#### **Preguntas habituales para comprobar conformidad**

No se proponen preguntas adicionales a las del manual de implantación.

## **Satisfacción de clientes**

*La organización debe establecer mecanismos para recoger periódicamente la percepción de sus clientes finales, sobre el grado de satisfacción de sus necesidades y cumplimiento de sus expectativas respecto del proyecto, servicio o producto recibido, como una forma de medir su desempeño. Deben determinarse y documentarse los métodos para obtener y utilizar dicha información. Los resultados de estas actividades de medición de la satisfacción deben ser considerados como registros (3.1.5).*

#### **Punto del Manual de implantación:**

Nuevo requisito, pero tratado en el punto 2.3.6 del manual de implantación

#### **Sentido y lógica interna.**

Este nuevo requisito explicita el requisito de medir la percepción de los clientes finales en relación a al servicio prestado o el producto y por tanto, si el sistema es coherente, a la satisfacción de sus necesidades y expectativas. También es imperativo el documentar la vía por la cual la organización recoge esta percepción así como los resultados de la misma.

#### **Elementos mínimos a abordar y líneas de avance**

Hay muchas formas de medir la percepción. La cuestión es cuál es la mejor para el caso concreto de cada organización, teniendo en cuenta múltiples factores a considerar.

En todo caso recomendamos su lanzamiento en las primeras fases de la implantación del sistema de gestión, ya que la percepción nos proporciona información de gran utilidad a la hora de plantear los objetivos de la organización.

Los siguientes pasos muestran un camino por el que cada organización, dependiendo de sus características, puede permitir la obtención de las medidas de la percepción de sus partes interesadas, si bien se puede ver el detalle de cada uno de estos puntos en el punto 2.3.6 del manual de implantación.

1. Seleccionar las partes interesadas sobre las que se medirá la percepción.
2. Seleccionar los atributos a medir
3. Determinar la muestra
4. Escoger la metodología a emplear
5. Elaboración del cuestionario / herramienta
6. Aplicar el modelo
7. Análisis e interpretación de los datos
8. Acciones

### Documentación y otras evidencias.

- Documento, texto o esquema que describa los métodos para obtener y utilizar la información derivada de la recogida de la percepción.
- Registros: resultados de actividades de medición.

### Preguntas habituales para comprobar conformidad

- ¿Ha establecido la organización mecanismos para recoger periódicamente la percepción de sus clientes finales, sobre el grado de satisfacción de sus necesidades y cumplimiento de sus expectativas respecto del proyecto, servicio o producto recibido, como una forma de medir su desempeño?.
- ¿Se han documentado los métodos para obtener y utilizar dicha información?
- ¿Los resultados de estas actividades de medición de la satisfacción se registran?

## Auditorías internas

*La organización debe realizar periódicamente auditorías internas a su sistema de gestión de la calidad. Para ello debe desarrollar un plan de auditorías internas para evaluar el funcionamiento efectivo del sistema de gestión como una parte habitual del control de la actividad, de forma que el plan esté orientado a:*

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

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

(3.1.3) que defina las responsabilidades de planificar y realizar las auditorías, y donde se recojan los registros generados, cómo y a quién debe informarse sobre ellos.

Los resultados de las auditorías serán documentados, manteniéndose registros (3.1.5), estableciéndose criterios de distribución de los mismos que permitan iniciar acciones lo antes posible para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Los resultados de las auditorías deben ser analizados en la revisión del sistema para su toma en consideración (3.2.4).

### **Punto del Manual de implantación:**

#### **3.5.2. Auditorías internas**

##### **Sentido y lógica interna.**

El requisito sigue proponiendo la realización de auditorías internas periódicas para asegurar el cumplimiento de requisitos, normativa y compromisos con partes interesadas, además de detectar oportunidades de mejora.

##### **Elementos mínimos a abordar y líneas de avance**

Como documentación obligatoria se establecen el procedimiento que rige la gestión de las auditorías (quien planifica y realiza así como los criterios, metodología, frecuencia y alcance. También como se distribuyen los resultados para asegurar el establecimiento de las acciones pertinentes) y el registros con sus resultados.

No hay cambios en cuanto al enfoque de implantación. No obstante se mantiene la recomendación de la creación de un perfil del auditor interno con funciones y responsabilidades definidas.

##### **Documentación y otras evidencias.**

- Procedimiento de auditorías internas que establezca responsabilidades, criterios, metodología, frecuencia y alcance y la sistemática de distribución de resultados para eliminar las No Conformidades detectadas.
- Registro de resultado de auditorías internas (informe de auditoría, por ejemplo)

##### **Preguntas habituales para comprobar conformidad**

- ¿Ha definido y documentado la organización un plan de auditorías internas?

## **Análisis de los datos**

La organización debe identificar, recoger y analizar los datos necesarios para evaluar la adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad respecto a los objetivos de la misma (3.3.3). Este análisis debe buscar la mejora continua en la eficacia del sistema de gestión de la organización respecto a los objetivos de su misión (3.3.1 y 3.3.3). El análisis de los datos debe al menos considerar información sobre:



- *evolución de los resultados de los procesos clave (3.6.1)*
- *las tendencias de los indicadores*
- *los resultados de satisfacción de las partes interesadas (3.6.2)*
- *las no conformidades identificadas (3.6.5)*
- *las reclamaciones o quejas (3.6.6)*

*También debería contemplarse cualquier otra tendencia de variables que se consideren relevantes para evaluar la eficacia en la gestión y coherencia con la misión de la organización.*

*La organización debería realizar el análisis de datos con la desagregación adecuada de acuerdo a las características de sus clientes finales o de las partes interesadas a los que se refieran tales datos.*

### **Punto del Manual de implantación:**

**Nuevo contenido**

#### **Sentido y lógica interna.**

Este nuevo requisito recoge, en base a los principios de la norma la necesidad de tomar decisiones basadas en hechos, y establece la obligación de valorar la capacidad del sistema de gestión para apoyar la consecución de objetivos de la organización.

#### **Elementos mínimos a abordar y líneas de avance**

Se propone evaluar al menos: indicadores, medidas de percepción, No conformidades y reclamaciones.

Por supuesto, si la organización no es muy extensa y/o compleja, lo ideal sería añadir información relativa al cumplimiento de la estrategia de la organización (indicadores también).

Sin menoscabo de la realización de estas evaluaciones con más asiduidad o en otro momento, parece útil, incorporar esta evaluación como parte de la Revisión por la Dirección.

#### **Documentación y otras evidencias.**

- **Registro recomendado:** información resumen de indicadores, medidas de percepción, No conformidades y reclamaciones. Recomendable incorporar el resto de información clave que se considere.

#### **Preguntas habituales para comprobar conformidad**

- ¿La organización ha identificado, recogido y analizado los datos necesarios para evaluar la adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad respecto a los objetivos de la misma?
- ¿El análisis recoge información como la evolución de los resultados de los procesos clave, las tendencias de los indicadores, los resultados de satisfacción de las partes interesadas, las no conformidades identificadas, las reclamaciones o quejas o cualquier otra tendencia de variables que se

consideren relevantes para evaluar la eficacia en la gestión y coherencia con la misión de la organización?

- ¿Ha realizado la organización el análisis de datos con la desagregación adecuada de acuerdo a las características de sus clientes finales o de las partes interesadas a los que se refieran tales datos?.

## No conformidades

*Deben tenerse en cuenta las no conformidades como una fuente importante de aprendizaje para la mejora continua del sistema de gestión. La organización debe asegurarse de que se identifiquen las no conformidades de los proyectos, servicios y productos, con el fin de gestionarlas adecuadamente. Se debe definir un procedimiento documentado (3.1.3) para identificar y corregir las no conformidades respecto a los requisitos de la presente Norma, los requisitos de características de calidad asociados a los proyectos, servicios y productos, y a los requisitos de gestión de la organización*

### Punto del Manual de implantación:

#### 3.6.1. Tratamiento de no conformidades y acciones correctoras y preventivas

#### Sentido y lógica interna.

Este punto proviene de una escisión de punto 3.6.1 de la antigua Norma en su versión 4, separando las No Conformidades de la gestión de las acciones correctoras y preventivas.

En este sentido la Norma promueve la identificación de las No Conformidades. Estas las podemos definir como el incumplimiento de un requisito, ya sea de una norma externa o procedimiento interno, o algún compromiso con las partes interesadas).

Si podemos apreciar algún cambio respecto al enfoque de la versión previa es que en esta obliga como tal, a la creación de un procedimiento que defina la gestión de las No Conformidades.

#### Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

No hay cambios en cuanto al enfoque de implantación.

#### Documentación y otras evidencias.

- Procedimiento de gestión de no conformidades

#### Preguntas habituales para comprobar conformidad

- ¿Ha documentado la organización un procedimiento de gestión de No Conformidades?

## Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones

*Se debe establecer y dar a conocer un sistema eficaz para recoger, registrar (3.1.5), analizar y dar respuesta a las quejas y reclamaciones de los clientes finales y otras partes interesadas, así como remediar los efectos producidos, cuando sea posible, y actuar sobre las causas. El sistema de gestión de reclamaciones debe estar documentado (3.1.3), ser accesible y adecuado a las características y particularidades de cada parte interesada, asegurando la confidencialidad en el proceso.*

*Se debe establecer un sistema de recogida, registro y tratamiento de sugerencias de mejora apropiado para cada parte interesada.*

### Punto del Manual de implantación:

#### 3.6.2. Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones

##### Sentido y lógica interna.

El requisito mantiene la necesidad de definir un sistema eficaz de recogida y tratamiento de las quejas y reclamaciones y en la medida de lo posible resolver los efectos y/o las causas que las originaron. Este sistema debe estar documentado y ser accesible a las características de las partes interesadas además de asegurar su confidencialidad.

También mantiene la necesidad de definir un sistema de recogida, registro y tratamiento de sugerencias de mejora para cada una de las partes interesadas.

Como novedad, el requisito exige garantías de confidencialidad en el tratamiento y uso de las quejas, reclamaciones.

##### Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

No hay cambios en cuanto al enfoque de implantación

Una idea podría ser el uso de la creatividad para recoger de manera sencilla e informal las quejas, reclamaciones y sugerencias, y gestionar el tratamiento de las mismas con una sola herramienta que aglutine y recoja toda la información.

##### Documentación y otras evidencias.

- Texto, esquema o párrafo que describa cómo la entidad recoge, registra y trata las quejas, las reclamaciones y las sugerencias de mejora de los clientes y otros grupos de interés de la organización. Este texto puede estar escrito en el Manual de Calidad, con un procedimiento propio u otro documento.
- Registros de las quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes y otras partes interesadas así como del tratamiento y solución que se les da, diferenciado por grupos de interés.

##### Preguntas habituales para comprobar conformidad

No se proponen preguntas adicionales a las del manual de implantación.

# Mejora

Este apartado contenía en la versión 4 un total de tres requisitos que se reducen en la versión 5 a dos ya que uno de ellos se reubica en el apartado anterior de Medición, Análisis y Evaluación. El apartado de Medición, Análisis y Mejora tiene que ver con la identificación y tratamiento de problemas mientras que la Mejora tiene que ver con la propuesta de soluciones. Además el título del apartado pasa a ser Mejora en lugar de Mejora Continua.

## Acciones correctoras y preventivas

*La organización debe definir y documentar (3.1.3) el proceso de revisión y análisis de causas de las no conformidades, evaluando la necesidad de acciones planificadas para que no se repitan, la aprobación, la implantación de las mismas, así como evaluación de su eficacia.*

*Se tendrán en consideración tanto no conformidades ocurridas como problemas potenciales, dando lugar, en su caso, a acciones correctoras y preventivas, respectivamente. Las acciones correctoras y preventivas deben ser coherentes y ajustadas a los efectos de las no conformidades o a las causas de los problemas potenciales detectados. Deben ser registradas las acciones implantadas y sus resultados (3.1.5). El registro de la acción, correctora o preventiva, debe incluir información sobre la no conformidad o la no conformidad potencial que la origina, el resultado del análisis de las causas, la acción/es aprobadas para solucionar la causa de la no conformidad, los responsables y plazos en su planificación, así como una evidencia de quien la aprobó. También puede llevar información sobre los tratamientos dados a las no conformidades.*

*Se debe definir documentalmente la responsabilidad y autoridad para iniciar la investigación y tomar las acciones correctoras y preventivas que se requieran.*

### Punto del Manual de implantación:

#### 3.6.1. Tratamiento de no conformidades y acciones correctoras y preventivas

#### Sentido y lógica interna.

El requisito mantiene la necesidad de definir un sistema para la corrección y prevención de las no conformidades y la documentación de las mismas con la responsabilidad y autoridad para iniciar la investigación y tomar las acciones correctoras necesarias.

Como novedad, el requisito elimina toda mención al tratamiento de no conformidades que pasa a ser parte de otro requisito, y detalla de manera más exhaustiva su registro, en concreto: descripción de la no conformidad, resultado del análisis de las causas que la originaron, acción aprobada para solucionar la no conformidad y los plazos y responsables de la planificación.

#### Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

No hay cambios en cuanto al enfoque de implantación

Una idea podría ser unificar en un solo registro la detección y el tratamiento de las no conformidades y las acciones correctoras y preventivas ya que a pesar de que ambas tienen requisitos separados, el tratamiento de éstas tiene más sentido de manera conjunta y evita duplicar trabajo.

#### Documentación y otras evidencias.

- Texto, esquema o párrafo que describa cómo la entidad revisa, estudia las causas y aprueba las no conformidades identificadas y tratadas. Esta descripción puede estar en el Manual de Calidad, en un procedimiento u otro documento.
- Registro de las acciones preventivas o correctivas puestas en marcha relacionadas con las no conformidades que las generaron, así como con los responsables, los plazos y evidencia de quien dio su aprobación.

#### Preguntas habituales para comprobar conformidad

No se proponen preguntas adicionales a las del manual de implantación.

## Grupos de Mejora

*Las acciones de mejora deben formar parte de la actividad habitual de la organización. En este sentido, la entidad debe definir documentalmente su sistema de mejora continua (3.1.3).*

*En el caso de que este sistema incluyese grupos de trabajo para la mejora, la organización debería definir los términos de su creación y funcionamiento. En los grupos o equipos de mejora se debe promover la participación del personal implicado y, si fuera oportuno, de representantes de las otras partes interesadas.*

*Con la finalidad de elevar los niveles de calidad previamente alcanzados, las acciones de mejora deben estar fundamentadas en información y datos de los resultados de la evaluación continua de las actividades, de los proyectos, servicios y productos, así como en las experiencias resultantes de la ejecución, y/o evaluación de los procesos (3.6.4).*

#### Punto del Manual de implantación:

##### 3.6.3 Mejora

#### Sentido y lógica interna.

El requisito mantiene la necesidad de definir un método para ejercitar la mejora continua y la necesidad de involucrar y hacer participar al personal y si fuera oportuno a clientes y otros grupos de interés.

Como novedad, el requisito no exige la configuración de grupos de mejora pero en caso de hacerlo, si es necesaria la definición de los grupos y su funcionamiento.

#### Elementos mínimos a abordar y líneas de avance

No hay cambios en cuanto al enfoque de implantación

Una idea podría ser el uso grupos virtuales de mejora para ahorrar costes, poder participar en varios a la vez e incorporar a profesionales y/o partes interesadas que no estén físicamente en el mismo lugar.

#### **Documentación y otras evidencias.**

- Texto, esquema o párrafo que describa cómo la entidad ejercita la mejora continua, a través de qué método, quienes participan y como se aborda este proceso. Además es importante que las acciones de mejora vengan respaldadas por informes, datos o evidencias sólidas.

#### **Preguntas habituales para comprobar conformidad**

- Si se han configurado grupos de mejora, ¿Se han definido los grupos y su funcionamiento?