

MÓDULO 3: CALIDAD EN LA GESTIÓN DE PROCESOS

ONG Calidad
Guía de orientación para la
implementación

Coordinación del proyecto:

Ana Santa Mata

Instituto para la Calidad de las ONG - ICONG



Este documento ha sido elaborado por:

Mar Carneiro Freire

Juanjo Cordero Sanz

Carlos Cordero Sanz

Vidal Martín Hernando



Diseño y maquetación:

Ana Rivero



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	¿En qué ayuda a la organización la implementación de este Módulo?	11
3.	Requisitos mínimos de ONG Calidad	15
	3.1.1 Necesidades de los clientes y otras partes interesadas ▶	20
	3.1.2 Requisitos legales ●	22
	3.1.3 Requisitos de la documentación ▶	24
	3.2.2 Política y objetivos ▶	24
	3.2.1 Compromiso y liderazgo ●	26
4.	¿Qué principios de ONG Calidad son esenciales en este Módulo de gestión?	27
5.	¿Qué requisitos de ONG Calidad son obligatorios en este Módulo de gestión?	35
	3.2.5 Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios ●	40
	3.3.1 Ciclo de mejora continua ▶	44
	3.3.2 Planificación de los cambios ●	48
	3.3.3 Definición y planificación de los procesos ▶	51
	3.3.4 Establecimiento de objetivos de calidad ▶	54

3.3.5	Definición de funciones y responsabilidades ▶	59
3.3.6	Participación del personal voluntario, remunerado y clientes finales ▶	63
3.4.1	Definición de características de calidad de proyectos, servicios y productos ●	67
3.4.2	Realización de proyectos, servicios y productos ●	72
3.4.3	Derechos y deberes de los clientes finales ●	76
3.6.1	Rendimiento de los procesos ●	80
3.6.2	Satisfacción de clientes ●	85
3.6.4	Análisis de los datos ▶	90

1. Introducción

“Guía de orientación para la implementación del Módulo 3: Calidad en la gestión de procesos” es otro de los títulos de una serie de ocho documentos técnicos desarrollados por ICONG para apoyar a las organizaciones en la implementación modular de la Norma ONG Calidad.

Creada directamente a iniciativa del Tercer Sector, ONG Calidad es un estándar de gestión de la calidad que recoge los principios más modernos de la gestión de organizaciones, adaptándolos a la realidad de la Acción Social. Se construyó inicialmente y se revisa periódicamente, desde la convicción de que toda ONG que actúe con calidad requiere de un sistema de gestión orientado hacia la eficiencia y mejora continua, además de regirse por determinados valores y principios compartidos más allá de los que ella misma destaque.

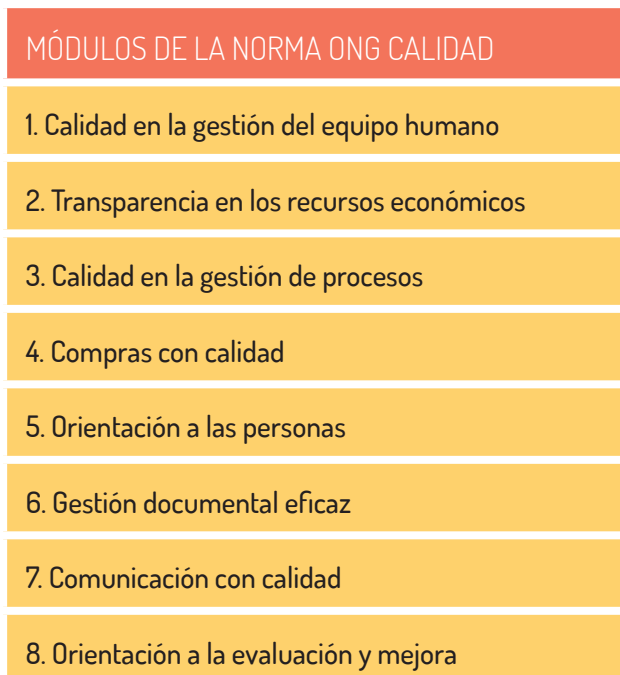
Con ella, el Tercer Sector se ha dotado de una Norma de gestión como herramienta de mejora continua, para incrementar la racionalidad en los procesos de prestación de su actividad.

Desde su creación, esta Norma se ha caracterizado por ser un instrumento común para todas las ONG, las grandes y las pequeñas, las más avanzadas en gestión, y también aquellas que se plantean empezar. Para algunas, quizá más para estas últimas, a veces resulta complicado entender y aplicar la gestión de la calidad. El objetivo de estos Módulos es precisamente intentar acercar la Norma a todas las organizaciones y a los profesionales que quieren avanzar, y hacérselo más fácil.

Sin embargo, es necesario entender y tener presente que ONG Calidad plantea un sistema integrado, y por ello al consultar estos Módulos hay que tener en cuenta el sistema en su conjunto. A efectos de certificación, aquellas organizaciones que se lo planteen, también tienen que tener en cuenta que siempre prevalecerá el texto de la Norma y la interpretación que hagan de ella los auditores del sistema.

El objetivo de estas divisiones es pedagógico, y se ha buscado relacionar principios¹ y requisitos² de ONG Calidad en torno a áreas o aspectos de gestión:

Gráfico 1: Módulos de implementación ONG Calidad



Se piensa que ésta puede ser una manera más práctica de aproximarse, ya que permite trabajar de forma autónoma la implantación de grupos de requisitos. Sin embargo, esta división modular no es la única que se podía haber hecho, e incluso ha resultado complejo realizarla, dada esa unidad del conjunto. Tampoco hay un orden establecido para aplicar los distintos módulos. Será cada organización la que decida cuál es el itinerario que mejor se ajusta a su realidad y a sus necesidades.

1 ONG Calidad (Versión 5) habla de los principios como “valores compartidos por las organizaciones que trabajan en el Tercer Sector. (...) referencia básica para la interpretación y aplicación de los requisitos de calidad”.

2 ONG Calidad (Versión 5) define los requisitos como “necesidad o expectativa establecida, que determina criterios a cumplir por la organización en el desarrollo de sus actividades para cumplir con sus compromisos institucionales”.

Al igual que la visión modular de la Norma, estos documentos responden a una segmentación artificial y en cierta medida arbitraria, hecha según el criterio de ICONG para facilitar otra forma de trabajar en su implementación.

ICONG espera que las organizaciones encuentren en estas guías una ayuda para el buen hacer de las personas encargadas de la gestión, y que contribuyan a la mejora de los servicios que se prestan a los clientes, la innovación y la efectividad en el empleo de los recursos, así como al reconocimiento del buen trabajo hecho por las organizaciones que se gestionan desde la calidad.

Independientemente de la estructura que se plantea en este documento pedagógico, se recomienda una lectura completa de ONG Calidad, para entender su lógica y el sentido de cada principio y requisito en su contexto real. También su consulta por parte de las organizaciones durante los trabajos de implementación.

Todos los Módulos de esta serie siguen la misma estructura. Comenzando por esta introducción (1), después se presenta y se justifica la utilidad temática del Módulo dentro de una lógica de gestión general (2). El apartado (3) es común a todos, ya que presenta los principios y requisitos mínimos que cualquier organización debe cubrir, y a partir de los que la implementación modular es posible. Posteriormente se explica la lógica de agrupación y aplicación de los principios (4) y requisitos (5) de cada Módulo. Se facilita también un apoyo práctico para identificar y desarrollar medidas clave en su aplicación, y se ayuda a autoevaluar la situación.

Gráfico 2: Visión Modular de ONG Calidad y sus requisitos

Leyenda	Aplicación	
	Completa	Parcial
Requisitos mínimos		
Requisitos de cada módulo		

5ª VERSIÓN	MODULOS								
	Requisitos mínimos	1. Calidad en la gestión del equipo humano	2. Transparencia en los recursos económicos	3. Calidad en la gestión de procesos	4. Compras con calidad	5. Orientación a las personas	6. Gestión documental eficaz	7. Comunicación con calidad	8. Orientación a la evaluación y mejora
1. INTRODUCCIÓN									
1.1. APROBACIÓN									
1.2. CAMBIOS DE LA QUINTA VERSIÓN DE LA NORMA									
1.3. ALCANCE									
1.4. ESTRUCTURA Y REVISIÓN DE LA NORMA									
2. PRINCIPIOS									
3. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD									
A) Requisitos generales del sistema									
3.1. Requerimientos del sistema									
3.1.1. Necesidades de los clientes y otras partes interesadas									
3.1.2. Requisitos legales									
3.1.3. Requisitos de la documentación									
3.1.4. Control de la documentación									
3.1.5. Control de los registros									
B) Compromiso institucional									
3.2. Responsabilidad de la dirección									
3.2.1. Compromiso y liderazgo									
3.2.2. Política y objetivos									
3.2.3. Recursos para la calidad									
3.2.4. Revisión y supervisión del sistema de gestión de la calidad									
3.2.5. Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios									
3.2.6. Representante de la dirección									
C) Procesos									
3.3. Planificación y gestión por procesos									
3.3.1. Ciclo de mejora continua									
3.3.2. Planificación de los cambios									
3.3.3. Definición y Planificación de los procesos									
3.3.4. Establecimiento de objetivos de calidad									
3.3.5. Definición de funciones y responsabilidades									
3.3.6. Participación del personal voluntario, remunerado y clientes finales									
3.3.7. Relaciones con las partes interesadas									
3.4. Desarrollo de procesos clave									
3.4.1. Definición de características de calidad de proyectos, servicios y productos									
3.4.2. Realización de proyectos, servicios y productos									
3.4.3. Derechos y deberes de los clientes finales									
3.5. Desarrollo de otros procesos									
3.5.1. Gestión de personas									
3.5.2. Gestión de las compras									
3.5.3. Gestión económica									
3.5.4. Comunicación interna y externa									
D) Medición y mejora									
3.6. Medición, análisis y evaluación									
3.6.1. Rendimiento de los procesos									
3.6.2. Satisfacción de clientes									
3.6.3. Auditorías internas									
3.6.4. Análisis de los datos									
3.6.5. No conformidades									
3.6.6. Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones									
3.7. Mejora									
3.7.1. Acciones correctoras y preventivas									
3.7.2. Grupos de Mejora									
ANEXO 1 NORMAS Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA Y CONSULTA									
ANEXO 2 DEFINICIONES Y TERMINOLOGÍA									

2. ¿En qué ayuda a la organización la implementación de este Módulo?

Con el cumplimiento de los requisitos de este módulo la organización ha establecido sistemas de gestión para la realización de proyectos, servicios y productos con un enfoque de ciclo de mejora continua, que permite su adaptación permanente a las necesidades y expectativas identificadas de los clientes finales y de las otras partes interesadas buscando contribuir a la mejora del ejercicio de derechos y a la calidad de vida de los clientes finales, de manera coherente con los principios de la Norma y como parte del cumplimiento de su misión.

- Incorporar estos requisitos a su gestión supone una mejora, dado que permite implantar un sistema de mejora continua en uno o varios procesos clave de la organización, lo cual tiene además efectos positivos por verse afectados otros procesos relacionados.
- Permite a la ONG visibilizar un reconocimiento externo en su forma de realizar sus proyectos, servicios y productos siendo coherente con los valores del sector, y al mismo tiempo enfocado a la eficacia en el cumplimiento de su misión.
- Puede ser implantado de manera autónoma dentro de la gestión de la organización en uno o varios procesos clave. Si bien, serán varios los procesos que se verán afectados, dado que se trata de trabajar sobre procesos clave y para que estos funcionen de manera eficaz, deben estar necesariamente coordinados con otros procesos estratégicos y de apoyo..

Los requisitos de este módulo van dirigidos a que la organización tenga implantada una gestión por procesos en la prestación de sus servicios clave, con un enfoque de mejora continua. Al tratarse de una aproximación modular a los requisitos de la Norma ONG Calidad, se contempla la posibilidad de que estos requisitos sólo sean aplicables a algunos procesos clave, de manera que la organización pueda realizar una implantación gradual.

Una evolución lógica tras la implantación de este módulo en uno o varios procesos clave, sería completarlo con el Módulo 8 en el que se incorpora el sistema de evaluación y mejora, y que también puede ser aplicado de manera autónoma a uno o varios procesos clave de la organización.

Para ello se requiere que se establezca la responsabilidad de revisar todos los acuerdos y contratos por parte de la dirección atendiendo a unos criterios que aseguren la coherencia, viabilidad y capacidad de cumplir lo acordado.

La entidad debe organizar la realización de sus proyectos, servicios y productos 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; de manera que se defina una secuencia de actividades, siguiendo el ciclo de mejora continua (planificar, ejecutar, medir, evaluar). Para ello, debe establecer directrices que aseguren la coordinación interna y la interrelación entre los procesos.

Para gestionar por procesos se deben definir objetivos de calidad coherentes con el cumplimiento de la misión, así como las características de calidad de los proyectos, servicios y productos teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de sus clientes finales y otras partes interesadas, y requerimientos legales. También se deben definir las funciones y perfiles requeridos del personal voluntario y remunerado que participan en la actividad.

La organización debe comunicar los derechos y deberes que reconoce a los clientes finales, y que se compromete a respetar y a promover, así como las características de calidad definidas para cada servicio.

Para asegurar que se trabaja con un enfoque de mejora continua, los proyectos, servicios y productos serán evaluados para conocer el grado de contribución al logro de los objetivos, requisitos y expectativas. Para ello, se deberá contar con información de la percepción de sus clientes finales, sobre el grado de satisfacción de sus necesidades y cumplimiento de sus expectativas. Esta evaluación debe analizar la adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad respecto a los objetivos de calidad.

3. Requisitos mínimos de ONG Calidad

Independientemente de si la organización tiene o no la intención de certificar su gestión, al igual que cualquier otra área la calidad requiere construir un suelo mínimo sin el cual, la gestión para la mejora no resulta eficaz.

Los requisitos mínimos que se incluyen en este apartado son necesarios como base para poder sustentar las mejoras que suponen el resto de principios y requisitos de la Norma, recogidos en forma de temas dentro de cada Módulo de la serie. Esto significa por tanto que los requisitos mínimos son transversales y comunes a los 8 Módulos, cualquier organización que quiera implantar estos Módulos debe cumplir con unos requisitos mínimos que se sumarán en todo caso a los requisitos exigidos en cada uno de dichos módulos.

Si bien los módulos se han confeccionado agrupando requisitos según enfoques temáticos para facilitar su comprensión e implementación progresiva por parte de las organizaciones, estas guías por módulos parten de la norma ONG Calidad que se ha definido como un sistema de gestión integrado. Por ello, es importante que la organización entienda que la implementación eficaz de lo descrito por cada guía, principalmente enfocada a un área concreta de la gestión, debe contemplar también la implementación de unos requisitos mínimos transversales a cualquiera de los módulos.

Otro objetivo es que más allá del nivel de desarrollo e implantación del sistema de gestión, las organizaciones que implanten los requisitos de cualquier módulo deben estar alineadas y compartir todos principios de la Norma ONG con Calidad, los orientados a las personas, los centrados en la organización y los orientados a la sociedad.

Se debe entender que todos los principios de la Norma son aplicables y deben ser considerados en la interpretación de los requisitos de las guías. No obstante, en la siguiente explicación de estos requisitos mínimos, por utilidad, se han incluido referencias a algunos principios asociadas a los requisitos mínimos generales, a modo ilustrativo y no exhaustivo.

Gráfico 3: Principios de la Norma ONG Calidad

PRINCIPIOS ONG CALIDAD		
Orientados a las personas	Centrados en la organización	Orientados a la sociedad
Dignidad humana	Orientación a partes interesadas	Solidaridad
Defensa de los derechos	Valor del voluntariado	Confianza
Orientación a cada persona	Participación	Transparencia
	Profesionalidad	Rendición de cuentas
	Eficacia y eficiencia	Compromiso democrático
	Mejora continua	Apertura e implicación social
	Gestión orientada a la misión	

Gráfico 4: Requisitos mínimos

	Requisitos del Módulo	Nivel de cumplimiento
A. REQUISITOS GENERALES DEL SISTEMA		
3.1. Requerimientos del sistema	3.1.1. Necesidades de los clientes y otras partes interesadas	◐
	3.1.2 Requisitos legales	●
	3.1.3 Requisitos de la documentación	◐
B. COMPROMISO INSTITUCIONAL		
3.2 Responsabilidad de la dirección	3.2.1 Compromiso y liderazgo	●
	3.2.2 Política y objetivos	◐

A continuación se presenta una breve explicación de estos requisitos mínimos aplicables a cualquiera de los módulos, así como referencias a algunos principios.

3.1.1 Necesidades de los clientes y otras partes interesadas

El primero de los requisitos mínimos es parcial, y solicita que la organización esté recogiendo las expectativas y necesidades de sus clientes finales, o destinatarios finales de su misión. Requiere que se identifique documentalmente, dejando registro de las necesidades y expectativas de sus clientes finales (**3.1.1. Necesidades de los clientes y otras partes interesadas**). Estos clientes finales son las personas o colectivos que se identifican como beneficiarias u objetivo de la misión de la organización y, según la Norma establece, sobre los que se debe centrar el sistema de calidad al ser estas personas las destinatarias finales de los proyectos, servicios o productos. Obviamente existen otras partes interesadas de las organizaciones, como personal voluntario y remunerado, órganos de gobierno, organizaciones y entidades colaboradoras, comunidad local, proveedores, Administración Pública, socios de las entidades, financiadores y donantes, que tienen interés o se ven afectadas por la actividad y decisiones de la organización, pero sólo se considera como requisito mínimo común a cualquier modulo el de relación con sus clientes o destinatarios finales.

Este requisito debe ser interpretado a través del principio de **Orientación a cada persona (2.1.3)**. En este sentido se puede afirmar que para que la organización cumpla de forma efectiva con los requisitos mínimos comunes de los módulos, el sistema debe girar en torno a los beneficiarios, clientes o destinatarios finales, sus necesidades y su proyecto de vida definido, así como a su evolución. De hecho, la organización actuará con distinto grado de calidad según se organice más o menos para responder a las necesidades de los beneficiarios.

Siguiendo con lo ya expuesto resulta evidente que para implementar este requisito también deben ser considerados el principio de **Defensa de los derechos (2.1.2)** que está directamente vinculado con los principios de **Dignidad humana (2.1.1)** y **Orientación a cada persona (2.1.3)**. Los elementos que los vinculan son el trabajo de la organización y acompañamiento de los beneficiarios, en la conquista o recuperación del ejercicio de derechos y aumento de oportunidades, el fomento de la participación de los beneficiarios en la organización y, por tanto, en la definición de lo que la organización debe hacer respecto a los derechos de los beneficiarios, según describa su misión.

La organización no trabaja con el fin último de su propio éxito, sino del éxito de sus clientes, en relación al ejercicio de derechos y oportunidades que les mejoren la calidad de vida. Esto no significa que la organización responda a todas las demandas que identifiquen o reclamen, sino a que ha de trabajar con ellos para definirlos y conseguir que se construya sobre la base de proyectos sostenibles, enfocados en defensa de sus derechos y dignidad, estableciendo para ello los hitos necesarios. En definitiva, colocarles en el centro de la estrategia de la organización, es lo que estos principios quieren expresar.

Es evidente que para conseguir esto debe haber una identificación y clasificación de los clientes finales de la organización, y una sistemática de recogida de su información y/o percepción, más sencilla o más compleja, pero que sea adecuada y eficaz para recoger sus expectativas y necesidades sobre la actuación de la organización, y cómo ésta puede cumplir sus objetivos y misión relacionados con ayudarles a ejercer mejor sus derechos, o aumentar sus oportunidades.

Establecer instrumentos de escucha, recogida de información y percepciones, participación, satisfacción, retroalimentación, evaluación o de reclamaciones y denuncias, que le permita a la organización identificar, analizar, comprender y responder a las expectativas de sus clientes y destinatarios finales es fundamental. Los instrumentos de recogida de información sobre expectativas y necesidades pueden ser basados en encuestas, entrevistas, grupos focales, talleres, evaluaciones, historias de vida, etc.³

Tener un documento de análisis de partes interesadas, donde se recojan al menos todos los distintos clientes o destinatarios finales, y sus expectativas y necesidades identificadas puede ser una forma de evidenciar el cumplimiento de este requisito mínimo. Este documento se debe considerar un registro, y debe ayudar a comprender cómo la organización ha definido requisitos en su proyecto, servicio o producto en relación a las expectativas y necesidades de los destinatarios finales.

Los requisitos definidos por la organización deben contemplar cómo los proyectos, servicios o productos impactan en la calidad de vida de los clientes o destinatarios finales de la organización. Aspectos como la participación, o las expectativas sobre la rendición de cuentas a los clientes o destinatarios finales deben ser tenidos en cuenta a la hora de definir y evaluar los procesos y requisitos del sistema de calidad, en coherencia con los principios señalados y con la Misión de la organización.

³ Se pueden encontrar orientaciones sobre estos instrumentos en el Manual de Implantación de la Norma ONG Calidad, ICONG, accesible desde <http://www.icong.org/>

3.1.2 Requisitos legales ●

Este requisito mínimo se orienta a que la organización cuente con un sistema para conocer y cumplir la legalidad que le afecte. Para ello solicita que la organización defina un sistema por el que se asegure que las personas que trabajan o desarrollan actividades conocen, y se toman las medidas para cumplir los requisitos legales que le afectan a la organización, por su actividad, proyectos, servicios y productos.

Este apartado requiere definir una sistemática, documentada, con la que se identifique, actualice y ponga a disposición del personal apropiado de la organización los requisitos legales que afectan a las actividades, proyectos, servicios y productos y así como que defina la frecuencia de las actividades de actualización y el responsable de su realización.

Como es obvio el cumplimiento de este requisito podría ser muy sencillo o más complejo, estableciendo una sistemática o procedimiento donde se defina:

1. qué tipo de normativa le afecta a la organización (por su actividad, servicios, proyectos o productos, por la información que maneja, por el colectivo de personas que participan o son destinatarias, por su naturaleza o por cualquier otro aspecto)
2. quién es el responsable y cada cuánto se debe de actualizar esta información
3. cómo se asegura que la información sobre requisitos legales es conocida, incorporada y/o tenida en cuenta a la hora de realizar las actividades por las distintas personas en los procesos de prestación de servicios, productos o proyectos

La lógica es que los requisitos legales que afectan a la organización y sus procesos no sólo sean conocidos por las personas (voluntarias, contratadas, beneficiarias), sino que se incorporen y actualicen en las prácticas y procedimientos que la organización desarrolla, en sus proyectos, servicios y productos. Evidentemente la realidad de cada organización será muy distinta según el sector de actuación, el colectivo destinatario o cliente final, la ubicación geográfica, las actividades que desarrolle, los servicios que preste, las instalaciones que emplee, etc.

Habrán otros requisitos legales que le serán comunes a varias organizaciones sociales como por ejemplo: la Ley de Transparencia y Buen Gobierno, (en la parte que le afecte por financiación pública), la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (con la especificidad del perfil de sensibilidad de los colectivos sobre los que se gestiona información personal), la ley del Voluntariado, la ley de Prevención de Riesgos Laborales,...

En definitiva se considera que el sistema de gestión de calidad debe siempre estar orientado a incorporar los requisitos legales, y sus actualizaciones, bajo el principio de **Defensa de derechos (2.1.2)**, y por tanto tener un sistema que los incorpore de forma natural en los procesos y procedimientos de prestación de servicios y gestión de proyectos, así como en otros ámbitos de la gestión y gobierno de la organización.

3.1.3 Requisitos de la documentación ▶

3.2.2 Política y objetivos ▶

Unimos estos dos requisitos a efectos didácticos, destacando que ambos son fundamentales en todo sistema de gestión, aunque ambos son de cumplimiento parcial por entender que el total de los dos requisitos excede de lo que supone una base mínima para la gestión del módulo.

Los requisitos mínimos relativos a la definición y documentación de la misión, visión y valores de la organización están recogidos en dos apartados de la Norma, que se han considerado a estos efectos de aplicación parcial. La definición de lo es una organización, para qué fue creada, cómo se ve y quiere ser, y sobre qué valores y principios se sustenta, es sin duda un paso previo a abordar la gestión con la calidad.

Si bien es cierto que cada organización puede generar el volumen documental que le sea útil y adecuado, existe una información mínima que debe existir y estar documentada en todo sistema de gestión:

- La misión, visión y valores de la organización
- La política de calidad con el compromiso público de la dirección
- El Manual de Calidad con el alcance del sistema y una descripción general del sistema de gestión
- Los procedimientos, formatos y registros para el uso y desarrollo del sistema de gestión de calidad

Se entiende que estos requisitos se satisfarían con la misión, visión y valores aprobados formalmente, no obstante más allá de cumplir un requisito es importante que la organización tenga claramente definidos esto para asegurar la coherencia tanto en su forma de actuar, como en su planificación estratégica, operativa, y presupuestaria si las tuviera.

Por ello es importante que la definición de la misión, visión y valores, pasen de ser un acto formal, que puede estar incluido en los estatutos, a una reflexión activa sobre lo que es, debe y quiere ser y actuar la organización, en sí misma.

A la hora de definir la misión, visión y valores de la organización, es importante tener en cuenta todos los principios de la Norma ONG Calidad, pero conviene interpretar este ejercicio según se define en los principios **2.2.6 Mejora continua** y **2.2.7 Gestión Orientada a la misión**. La misión debe recoger, al menos, los objetivos fundacionales, en especial hacer referencia a las personas o colectivos (clientes o destinatarios finales) 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.

3.2.1 Compromiso y liderazgo ●

Por último, otro de los requisitos mínimos de cualquier modulo son los relacionados con el compromiso de la dirección de la organización con el sistema de gestión. Estos requisitos son parte de las responsabilidades de la dirección recogidas en el apartado **3.2 Responsabilidad de la dirección**, donde también figuran los referidos a la definición de la misión, visión y valores, como ya ha indicado anteriormente en **3.2.2 Política y objetivos**.

Lo que marcan estos requisitos es que exista un compromiso de la dirección para definir e implantar sistemas de gestión eficaces orientados a mejorar el ejercicio de los derechos y la calidad de vida de los clientes finales. El liderazgo de la dirección 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 Norma.

En definitiva se debe asegurar que la dirección lidera la definición del sistema de gestión, orientado a mejorar el ejercicio de derechos y la calidad de vida de los destinatarios finales, en coherencia con la misión, visión y valores, y que defina directrices claras en gestión y recursos para ello.

4. ¿Qué principios de ONG Calidad son esenciales en este Módulo de gestión?

Los principios de ONG Calidad se refieren a valores compartidos por las organizaciones y el sector. La Norma los incluye como referencias para la interpretación y aplicación de los requisitos de calidad. Son transversales, y como valores, no es posible decir que unos u otros no son de aplicación en tal o cual área de gestión. Todos los principios aplican siempre.

Sin embargo, sí es evidente que hay relaciones entre los principios específicos, requisitos específicos y áreas de gestión específicas que cobran un sentido especialmente relevante en cada caso. Identificar este tipo de relaciones nos ayuda a identificar espacios comunes: principios esenciales que se deben considerar cuando la organización se plantea, por ejemplo, una gestión por procesos orientada a la mejora continua de sus servicios, proyectos y productos, como es el caso de este Módulo.

Gráfico 5: Principios ONG Calidad más importantes en Módulo 3

PRINCIPIOS ONG CALIDAD		
Orientados a las personas	Centrados en la organización	Orientados a la sociedad
2.1.1 Dignidad humana	Orientación a partes interesadas	Solidaridad
Defensa de los derechos	Valor del voluntariado	Confianza
2.1.3 Orientación a cada persona	Participación	Transparencia
	2.2.4 Profesionalidad	2.3.4 Rendición de cuentas
	2.2.5 Eficacia y eficiencia	Compromiso democrático
	2.2.6 Mejora continua	Apertura e implicación social
	2.2.7 Gestión orientada a la misión	

Los principios destacados en negrita en el cuadro anterior se consideran especialmente importantes en el caso de la gestión de procesos con enfoque de mejora continua. Sin embargo este listado no debe ser interpretado como limitativo, ya que como el contenido de todos los Módulos, tiene un fin de utilidad para la práctica, no es completo y es en cierta medida arbitrario. Tampoco su orden implica una prioridad, sino que responde a su numeración en la Norma.

En la implementación de este Módulo 3 empezamos por destacar la importancia de que la organización asimile e incorpore el principio de **dignidad humana** (2.1.1). Detrás de este principio según el que se considera básica la participación de la propia persona en su proceso desde un enfoque de protección y disfrute de sus derechos, se asienta la necesidad de escuchar y hacer participar a los clientes y partes interesadas en los procesos de mejora de la organización. El respeto y el trabajo por la dignidad de los beneficiarios y otras partes interesadas de la organización es incompatible con tomar decisiones por ellos o interpretar qué es bueno para ellos. Se hace precisamente buscando identificar sus expectativas y necesidades, y entendiendo que su participación activa es una de las condiciones que les ayudará a ser protagonistas y responsables de su desarrollo personal. Por ello, este principio también tiene relación con el de **orientación a cada persona** (2.1.3) y a todos los requisitos destacados en este Módulo 3, en el que de una forma u otra se requiere la recogida de información desde los clientes y partes interesadas, y también su participación en los procesos de mejora.

El principio de dignidad humana puede asociarse también a la forma de trabajo de la organización, a atributos o **características del servicio** (3.4.1), que se irán gestionando y reforzando en los distintos procesos de auditoría, revisión y mejora. También es importante considerar que establecer sistemas de **reclamaciones, quejas, sugerencias y mejoras** (3.6.2.) o incluso denuncias, eficaces y apropiados para las particularidades de los destinatarios finales o clientes, es una consecuencia lógica para las organizaciones que quieran actuar de forma coherente con el principio de dignidad.

El principio de **orientación a cada persona** (2.1.3) recoge la idea de que tanto el sistema de gestión de la organización, como las personas que lo forman, están ahí exclusivamente para trabajar con y para los beneficiarios, en la búsqueda de resultados relevantes para la vida de cada persona. Sin ellos y sin su participación, la organización no será eficaz en el cumplimiento de sus objetivos, ni probablemente de su misión. En consecuencia, para que la organización cumpla de forma efec-

tiva con los requisitos de calidad y que estos estén orientados a las necesidades y expectativas, principalmente de los clientes finales, el sistema debe girar en torno a ellos, sus necesidades y su proyecto de vida definido, así como a su evolución. Y para ello, la organización no puede presuponer en qué centrarse ni cómo hacerlo, sino que la información tiene que ser recogida directamente de las personas para y con las que trabaja.

El principio de **profesionalidad** (2.2.4) supone ampliar el alcance de los aspectos técnicos e integrar en ellos otros relacionados con los valores, principios, éticos, inteligencia emocional, habilidades comunicativas y afectivas, etc. en todo el diseño de la organización. Así se defiende la profesionalidad del sector de las organizaciones sociales como intención y acción para alcanzar una calificación de su trabajo como de calidad, utilizando para ello múltiples criterios, y rechazando el valor único de las capacidades técnicas como vehículo para conseguir el cumplimiento de la misión. El principio de profesionalidad se aplica por igual a personal remunerado y voluntario. Las diferencias vendrán derivadas de lo que establezcan las funciones y responsabilidades que cada uno asuma, y las capacidades que se hayan considerado necesarias para la selección de la persona (**3.3.5 definición de funciones y responsabilidades**). En ningún caso, la profesionalidad vendrá exigida o matizada por la condición de remuneración del puesto o por su voluntariedad (**3.5.1 gestión de personas**).

Al hablar de **eficacia y eficiencia** 2.2.5, entendemos que la organización por una parte se estructura para obtener resultados e impactos de mejora en la calidad de vida de las personas, avanzando en el cumplimiento de su misión. También que para ello prioriza y organiza los recursos de los que dispone con criterios de eficiencia para la consecución de la eficacia. Para poder gestionar y comprobar ambas cosas, la organización tendrá siempre que fijarse unos objetivos previamente.

Al establecer los objetivos de calidad, la organización materializa precisamente cómo interpreta el equilibrio entre eficacia en el cumplimiento de su misión (qué hace y cómo lo hace) y eficiencia en la gestión de sus recursos (de qué recursos dispone y cómo los emplea). Sin embargo, a la hora de establecer estos requisitos de calidad y estos umbrales que pongan límite al esfuerzo por la eficiencia, las organizaciones sociales deben ser coherentes con los principios de **dignidad humana** (2.1.1) y de **orientación a cada persona** (2.1.4). Deben tener en cuenta que cada persona es única, tiene valor en sí misma y que la organización debe poner los medios para añadir valor a la calidad de vida de cada persona, por lo que debe

evitar la rigidez en la prestación de sus servicios, y una homogenización de los mismos que no tenga en cuenta el perfil individual de las personas usuarias y sus necesidades.

El sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar orientado a la **mejora continua** (2.6.2), no sólo como requisito técnico de la Norma ONG Calidad, sino porque es un principio orientador del trabajo de las organizaciones sociales. Por eso debe permitir su evaluación, para lo que la organización se dotará de herramientas que le ayuden a planificar, medir, evaluar y proponer cambios para la mejora.

Al afrontar la calidad en las organizaciones, este concepto no debe ser entendido como un estado en el que **se está o al que se pretende llegar**, sino como un **proceso de evolución** enfocado a aspectos concretos en la gestión y gobierno de las mismas. No se trata por tanto de un estado de excelencia como se apunta por algún tipo de modelo de gestión, **sino de la inclusión de criterios de calidad adecuados**, que permitan un gestión eficaz frente a las expectativas y necesidades de las partes interesadas, los compromisos asumidos y los requisitos del entorno; una evolución que tienda hacia el cumplimiento o la superación, en base a mejoras de eficacia y eficiencia (**la eficacia y eficiencia 2.2.5.**).

La organización que desee potenciar la incorporación de este principio a su gestión necesitará abordar con especial atención aquellos requisitos de la Norma ONG calidad que están relacionados con la definición de objetivos, recogida de información, la evaluación y la definición de planes que busquen corregir desviaciones o potenciar resultados.

Cuando se habla de planificación de la calidad en la organización, se habla permanentemente de la importancia de tener presente la misión en cualquier proceso de toma de decisiones. La organización es un sistema, y como tal cualquier cambio en un punto puede alterar el sistema global que se haya construido para alcanzarla. En base al principio de gestión **orientada a la misión** (2.7.7.) la organización debe considerar la gestión de la calidad como un sistema integral, lo que implica entender y gestionar sus interrelaciones, y buscar la mejora de todos sus procesos, resultados e impactos, para el cumplimiento y la coherencia de su misión. Para ello utilizará los distintos mecanismos y herramientas que se trabajan en este Módulo.

Finalmente, al respecto de la **rendición de cuentas** 2.3.4 este principio se refiere a que las organizaciones realizan actividades sistemáticas, periódicas y documentadas para poner a disposición de sus clientes y sus partes interesadas información que les permita evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos por la organización. El principio implica que una organización explica o justifica sus actos, omisiones, riesgos y dependencias, de los que se hace responsable ante partes con intereses legítimos. Estas actividades, en el marco de la implantación de la cultura de la mejora continua, implican que la organización facilita información relevante, accesible, oportuna, precisa y comparable para que pueda participar, y evaluar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la organización, y participar en los procesos de análisis y mejora que la organización diseñe.

5. ¿Qué requisitos de ONG Calidad son obligatorios en este Módulo de gestión?

Según ONG Calidad, los requisitos que establece la Norma responden a necesidades o expectativas establecidas, que determinan criterios a cumplir por la organización en el desarrollo de sus actividades para responder a sus compromisos institucionales. Pero, ¿qué necesidades y expectativas? Al igual que ocurre con los principios, también se pueden establecer relaciones más directas entre requisitos y áreas o procesos específicos de gestión de la organización. Por ejemplo, en el caso de este Módulo 3, enfocado a la gestión por procesos, hay que tener en cuenta todos los elementos de gestión de la organización que ayudan a cumplir ese compromiso general con las partes interesadas, y sobre todo con los clientes finales, que la organización ponga los medios para avanzar de forma permanente hacia un servicio de máxima calidad, satisfaciendo necesidades y expectativas. No hay que olvidar además que la mejora continua es uno de los principios orientadores de **ONG Calidad** (2.2.6).

Gráfico 6: Requisitos del Módulo 3

	Requisitos	Nivel de cumplimiento
B. COMPROMISO INSTITUCIONAL		
3.2 Responsabilidad de la dirección	3.2.5 Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios	●
C. PROCESOS		
3.3 Planificación y gestión por procesos	3.3.1 Ciclo de mejora continua	◐
	3.3.2 Planificación de los cambios	●
	3.3.3 Definición y Planificación de los procesos	◐
	3.3.4 Establecimiento de objetivos de calidad	◐
	3.3.5 Definición de funciones y responsabilidades	◐
	3.3.6 Participación del personal voluntario, remunerado y clientes finales	◐

3.4 Desarrollo de procesos clave	3.4.1 Definición de características de calidad de proyectos, servicios y productos	●
	3.4.2 Realización de proyectos, servicios y productos	●
	3.4.3 Derechos y deberes de los clientes finales	●
D. MEDICIÓN Y MEJORA		
3.6 Medición, análisis y evaluación	3.6.1 Rendimiento de los procesos	●
	3.6.2 Satisfacción de clientes	●
	3.6.4 Análisis de los datos	●

3.2.5 Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios ●

Este requisito está enmarcado dentro de la Norma ONG Calidad en la parte de Compromiso institucional, como una de las responsabilidades de la Dirección.

Los órganos directivos de las organizaciones no lucrativas deben valorar detenidamente los compromisos que se adquieren con financiadores y colaboradores tanto públicos como privados y ya sean personas físicas o jurídicas porque buena parte de su existencia y sostenibilidad futura dependen de ello.

En momentos de dificultades económicas, la organización puede estar tentada de entrar en nuevas líneas de actividad que nada tengan que ver con su objeto social, buscando la sostenibilidad financiera. Por ello, es importante que la dirección asegure siempre la coherencia de las líneas de actividad o los proyectos con la misión y valores de la organización para no desvirtuar su naturaleza y el fin para el que se creó. Lo mismo podría decirse en cuanto a fuentes de financiación, la organización debe mantener una continua vigilancia para asegurarse de que no entra en incoherencias al estar recibiendo fondos de entidades cuya actuación es contraria a sus valores, o incluso en conflictos de interés si su labor tuviera que ser de vigilancia y denuncia sobre entidades de las que recibe financiación o apoyo.

En otras ocasiones, la organización puede presentarse a una convocatoria, subvención o concurso para la que no esté capacitada con la intención de captar fondos. Esto es peligroso porque puede acabar con más problemas económicos de los iniciales. Por ejemplo, las organizaciones que se lanzan a captar fondos europeos sin personal especializado y con idiomas, sin cofinanciación y sin liquidez para adelantar unos pagos que se retrasan meses e incluso años, pueden sufrir efectos muy negativos.

Por ello es imprescindible conocer perfectamente los requisitos de las convocatorias y subvenciones y por supuesto la capacidad interna para afrontarlos. También es válido para los donantes y para campañas de captación de fondos, ya que lanzar una campaña sin capacidad para responder a los resultados de la misma o comprometerse y no cumplir con los donantes otorga una imagen nefasta y cierra las puertas a futuras posibilidades.



Orientaciones para la implementación

- La organización debe asegurarse de que una persona de la Dirección realice antes de aceptar un acuerdo o compromiso las siguientes comprobaciones:
 - **contrastar la coherencia con la misión, visión y valores de la organización:** existen documentos más específicos que pueden ser útiles para este contraste como los estatutos, el plan estratégico o posicionamientos y compromisos públicos de la entidad. La entidad también puede contar con una política de financiación donde establezcan los criterios para valorar la aceptación de fuentes de financiación proveniente del sector privado o de gobiernos, conforme a su misión y valores.
 - **identificar claramente los requisitos:** debe revisar que se cumplen todos los requisitos del financiador/cliente y/o de las bases de convocatoria (p.e. inscripción en el registro oportuno, años de experiencia en el campo, colectivo al que se dirige, ubicación en un territorio concreto, etc.)
 - **revisar y documentar la capacidad interna de atender correctamente el compromiso:** comprobar que exista o pueda existir en número y capacitación el personal remunerado y voluntario para llevar a cabo el proyecto o servicio; también se tiene que revisar la infraestructura, recursos materiales y económicos que sean necesarios para cumplir las condiciones del acuerdo.
 - **documentar los acuerdos a los que se llegue con el financiador o donante:** asegurarse de que todas las condiciones del acuerdo quedan reflejadas en un registro documental, evitando la informalidad de los mismos.
 - **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:** valorar la capacidad real de la entidad para hacer frente a una posible cofinanciación (en dinero o en especie), así como al calendario de pagos propuesto y valorar el nivel de riesgo de impago por parte del financiador o de retrasos significativos que puedan afectar a la sostenibilidad del proyecto y/o de la propia organización.

- Se debe dejar registro documental de la revisión de estos aspectos antes de la **firma del acuerdo** (3.1.5)
- Esta revisión debe realizarse por una persona de la Dirección, pero no tiene por qué ser el cargo de mayor autoridad, basta con que sea alguien con competencia reconocida para hacerlo (en principio se refiere tanto a las personas que ostentan la representación legal de la organización como a los responsables de la gestión).
- La revisión debe hacerse sobre acuerdos o compromisos con financiadores y colaboradores tanto públicos como privados y ya sean personas físicas o jurídicas. Estos acuerdos podrían tener forma de contrato, convenio, subvención, concesión o cualquier otra. Es decir, también se refiere a acuerdos sobre alianzas y colaboraciones con otras entidades
- También debe tener en cuenta cómo afecta este nuevo acuerdo a los **compromisos asumidos con los clientes finales** (3.4.1). Por ejemplo, si supone cambios en la prestación de servicios a usuarios que no se seguirán prestando de la misma forma, será necesario establecer nuevos compromisos de servicio.



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿La organización tiene establecido que la aceptación de acuerdos o compromisos y la aprobación de proyectos y servicios es responsabilidad de la Dirección?		
¿Está establecido que antes de la aceptación de compromisos la dirección debe realizar una revisión sobre la coherencia del mismo, sus requisitos y la capacidad de la organización de cumplirlos, así como de los riesgos de incumplimiento de la otra parte?		
¿Está definido cómo se realiza esta revisión por parte de la dirección?		
¿Se deja registro documental de que la dirección ha realizado esta revisión previa a la aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios?		
¿Todos los acuerdos y compromisos con financiadores, clientes finales y otras partes interesadas están formalmente documentados recogiendo de manera completa las condiciones y requisitos de cumplimiento de ambas partes?		
¿Tiene la organización documentada una política de financiación que establezca los criterios sobre los que valorar la aceptación de fuentes de financiación (sector privado, gobiernos, etc.)?		
¿Tiene la organización documentada una política de alianzas que plantee los valores y perfil de colaboradores que interesan a la organización?		

3.3.1 Ciclo de mejora continua

A este requisito se le ha dado la consideración de aplicación parcial en el módulo, contemplando la posibilidad de que sólo afecte a uno o varios procesos clave y no a todos, tal y como exige la Norma ONG con calidad.

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). Esta mejora continua se refiere en última instancia a que la organización avance en el cumplimiento de su misión. Se trata de establecer un método similar de gestionar los procesos clave que facilite este ejercicio de continua búsqueda de la mejora.

Este requisito muestra una visión general de cómo un proceso debe incluir el enfoque de mejora continua, el detalle se presenta en el resto de los requisitos incluidos en este Módulo. De manera práctica la Norma indica qué significa el que un proceso tenga incorporado un enfoque de mejora continua. La organización debe definir una secuencia de actividades que se repetirán periódicamente, siguiendo la siguiente lógica:

- **Planificar:** definiendo los objetivos del periodo y acciones para conseguirlos. La planificación de actividades supone su calendarización y asignación de responsabilidades y recursos. Se trata de la planificación operativa del servicio o proyecto, donde se trabaja sobre estimaciones, para establecer objetivos, definir las acciones para alcanzarlos y aplicar los recursos necesarios. Esta planificación operativa va ligada a las actividades de presupuesto, donde se cuantifican los recursos económicos necesarios para cumplir con los objetivos operativos.
- **Ejecutar:** para que la realización de los proyectos y la prestación de los servicios se realice de una manera controlada, la organización debe contar con una sistemática que ordene y describa las diferentes actividades a realizar, estableciendo: quién, cómo, cuándo se llevan a cabo.
- **Medir:** el proceso debe contar con indicadores que permitan conocer los resultados, a partir de datos cuantitativos o cualitativos. Estos indicadores son además necesarios para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de calidad establecidos.

- **Evaluar:** el funcionamiento del proceso debe ser evaluado periódicamente, 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.

Dado que se trata de un ciclo, la organización debe establecer cuál es el periodo de tiempo que cubre, que aunque no necesariamente tiene que ser anual, este suele ser el periodo más habitual en los procesos de prestación de servicios por su vinculación al tema presupuestario y a la planificación operativa de la organización. Los procesos de planificación estratégica generalmente cubren de 3 a 5 años, mientras que los de planificación operativa suelen ser anuales.

Por ello, dependiendo de qué tipo de proceso se trate, la duración del mismo puede variar, así un proyecto a ejecutar durante 18 meses tendría sentido que el ciclo completo desde el comienzo de la planificación hasta el final de la evaluación estuviese entorno a los dos años. Y en el mismo sentido proyectos más breves en su ejecución pueden plantear el ciclo completo de mejora en periodos de menos de 12 meses.

Por ello, 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 en cuestión.



Orientaciones para la implementación

- Para desarrollar este requisito de este Módulo la organización debería empezar por identificar cuáles son sus procesos claves. De manera que, aunque decida implantar el ciclo de mejora continua sólo en alguno de ellos, pueda tener claridad sobre esta visión por procesos que interactúan en el funcionamiento normal de la organización. Pues la implantación de un enfoque de mejora continua sobre un proceso clave afectará necesariamente a otros procesos de la organización.
- Para cumplir con este requisito, la organización debe plantearse hasta qué punto el proceso en cuestión tiene definidas actividades para su planificación, ejecución, medición y evaluación, que se repiten periódicamente. El detalle de qué deben incluir estas actividades está contenido en los siguientes requisitos de este módulo.
- Cuando la organización realice las actividades de planificación ya debe tener en cuenta las que siguen en el ciclo de mejora: ejecución (definición de plazos, responsables, recursos), medición (se definen indicadores para medir los objetivos establecidos) y evaluación (se establece cuándo y cómo se realiza la evaluación del proceso).
- Las fases de este ciclo están muy vinculadas; así, generalmente la evaluación del proceso es el punto de partida para la nueva planificación del proceso, pues se parte de los resultados, conclusiones y lecciones aprendidas del periodo anterior para plantear los objetivos y acciones del siguiente.
- La participación del personal contratado y voluntario vinculado al proceso es clave, no únicamente en la ejecución del proceso, sino en una adecuada planificación, en la definición de indicadores y otros métodos de medición y en la evaluación del proceso.
- Para ello, es importante valorar si es necesaria alguna capacitación específica del equipo técnico que facilite la puesta marcha de este enfoque de gestión de mejora continua en los procesos.



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿La organización ha decidido establecer un enfoque de gestión de mejora continua en alguno de sus procesos clave?		
¿Se tiene claridad sobre los diferentes procesos de la organización y cómo interactúan con el proceso clave sobre el que se quiere implantar un enfoque de mejora continua?		
¿Se han establecido actividades para la planificación del proceso?		
¿Cuenta con una sistemática que ordena y describe las diferentes actividades a realizar en la ejecución, estableciendo quién, cómo, cuándo se llevan a cabo?		
¿El proceso cuenta con indicadores que permiten conocer los resultados, a partir de datos cuantitativos o cualitativos y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos de calidad establecidos?		
¿El proceso incluye actividades para ser evaluado periódicamente, analizando los resultados, las desviaciones respecto a objetivos y las acciones de mejora para tener en cuenta en la planificación del siguiente ciclo?		
¿Implica a sus profesionales remunerados y voluntarios en la planificación, ejecución, medición y evaluación del proceso?		

3.3.2 Planificación de los cambios ●

Tal y como se apuntaba en el requisito anterior **3.3.1 Ciclo de mejora continua**, generalmente la evaluación del proceso es el punto de partida para la nueva planificación del proceso, dado que se parte de los resultados, conclusiones y lecciones aprendidas del periodo anterior para plantear los objetivos y acciones del siguiente.

Por ello, este requisito plantea que en la fase de planificación del proceso se debe tener en cuenta el resultado de haber analizado tanto su funcionamiento interno, como el entorno en el que se encuentra inmersa con el fin de adaptarse a los cambios que puedan influir en la calidad con que proporciona proyectos, servicios y productos a sus clientes finales.

Se trata de la aplicación práctica del enfoque de mejora continua, analizando tanto el desempeño de la propia organización como el contexto donde ésta trabaja para anticiparse o al menos adaptarse a los cambios. Entre estos últimos podrían tratarse de cambios de gobiernos y por tanto de políticas sociales y económicas, cambios legislativos y normativos, cambios sociales, situaciones de crisis, cambios en la percepción social del tercer sector en general, y de la marca de la organización en particular. Y un largo etcétera de situaciones que afectan a la organización y de las que no tiene control, pero que pueden cambiar significativamente su día a día.

Este análisis seguramente trascienda el alcance de uno o varios procesos clave y afecte a toda la organización, pero debe ser tenido especialmente en cuenta en la evaluación de los procesos clave sobre los que se está aplicando el enfoque de mejora continua.

Del análisis realizado, la organización debe extraer y documentar las correspondientes conclusiones, planificando cualquier modificación que deba realizarse, tal y como se recoge en el siguiente requisito de este módulo **3.3.3 Definición y planificación de los procesos**.



Orientaciones para la implementación

- Para desarrollar este requisito la organización debería establecer, como insumo para la elaboración de la planificación de los procesos clave, la realización de un análisis sobre los cambios de contexto que puedan afectar a la calidad en la prestación de sus proyectos, servicios y productos.
- Este análisis debe incluir tanto los posibles cambios en el contexto interno de la organización y su funcionamiento en general, como el externo por aquellos cambios políticos, sociales, legislativos, económicos, etc. que puedan afectar a las actividades de la organización.
- Para la realización de este análisis externo puede acudir a distintas fuentes como estudios del tercer sector, análisis políticos, previsiones de evolución de indicadores macroeconómicos, así como a la opinión de expertos en distintas áreas a los que la organización tenga acceso.
- Respecto al análisis interno, además de basarse en la propia evaluación de los procesos, puede incluirse la valoración de la situación del equipo humano, como posibles cambios en sus situaciones personales, ambiente de trabajo, nuevas incorporaciones, retos ante nuevas tareas o métodos de trabajo, etc.
- Como resultado de este análisis deben quedar documentadas unas conclusiones que sirvan a la organización para planificar acciones buscando anticiparse o adaptarse a los cambios que puedan afectarle.



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿Se ha establecido, como insumo para la elaboración de la planificación de los procesos clave, la realización de un análisis sobre los cambios de contexto que puedan afectar a la calidad en la prestación de sus proyectos, servicios y productos?		
¿Este análisis estudia los cambios tanto del ámbito interno de la organización, como del contexto externo que pueden afectarle?		
Como resultado de este análisis, ¿se dejan documentadas conclusiones que sirvan a la organización para planificar acciones buscando anticiparse o adaptarse a los cambios que puedan afectarle?		

3.3.3 Definición y planificación de los procesos

Este requisito se refiere a un primer aspecto a tener en cuenta en la fase de planificación de los procesos y es la necesidad de que la organización planifique los procesos clave, definiendo y documentando el conjunto de actividades que deben ser llevadas a cabo para asegurar el ciclo de mejora continua, tal y como se describía en el requisito 3.3.2.

Supone, por tanto, que se describa documentalmente cómo se deben llevar a cabo las distintas actividades que conforman el proceso, de manera que se establezcan las directrices precisas para asegurar la coordinación interna. Es decir, se establece cuál es el orden de las actividades, cuáles son los criterios para tomar las decisiones que puedan llevar a distintos itinerarios de actividades en el proceso, se identifican los responsables de llevar a cabo cada actividad y los plazos en los que se deben realizar.

La gestión por procesos facilita el que las actividades se organicen de la manera más eficaz posible para cumplir con unos objetivos comunes, tal y como se recoge en el siguiente requisito 3.3.4. Así por ejemplo, un proceso de inserción social de personas inmigrantes, puede incluir actividades de diagnóstico, apoyo psico-social, formación en cultura y lengua locales, capacitación para el empleo, intermediación con empresas, apoyo jurídico, etc.

No todos los clientes finales de este servicio llegan con las mismas necesidades, por lo que el itinerario de actividades que seguirán será distinto en cada caso. Lo importante es fijar la lógica del proceso, estableciendo cómo se ordenan las actividades, ocurriendo a veces de manera consecutiva y otras en paralelo: por ejemplo, una persona puede estar recibiendo clases de catalán y apoyo para la búsqueda de empleo al mismo tiempo. Pero no tendría sentido que, mientras no alcance un nivel suficiente del dominio de la lengua, se presente a puestos en los que el uso del catalán es un requisito imprescindible. Ahí se requiere establecer una coordinación entre los equipos para que el proceso sea gestionado adecuadamente y el cliente final tenga un servicio de calidad.

La aplicación parcial de este requisito de la Norma ONG con Calidad en el presente módulo se debe a que se ha excluido la necesidad de elaborar el **mapa del conjunto de procesos**, definiendo cuáles son clave e identificando sus interrelaciones e interdependencias con el resto. Se pretende así facilitar la implantación progresiva de manera que una organización pueda establecer un enfoque de ciclo de mejora continua en uno o varios procesos clave, sin tener que abordar todos los procesos de la organización.



Orientaciones para la implementación

- Para desarrollar este requisito la organización debería contar con un documento en el que se exponga una visión completa y ordenada de las actividades del proceso, así como sus responsables.
- Lo anterior no significa la descripción detallada de cada actividad del proceso. Esta descripción podrá ser recogida en procedimientos cuando se estime necesario (3.4.2). Aquí se trata de una visión más general del proceso donde se ordenan una serie de actividades para conseguir los objetivos del proceso.
- Un flujograma puede resultar un apoyo visual muy útil, pues permite una ordenación gráfica de las distintas opciones e itinerarios que pueden darse en función de, por ejemplo, la situación de partida del cliente final del servicio.
- De hecho es muy recomendable que, como punto de partida para elaborar el documento que describa cómo está planificado el proceso, se trabaje con las personas del equipo en dibujar el flujograma que ordena las actividades e identifica los distintos itinerarios, así como los criterios para tomar uno u otro itinerario.
- También se puede incluir en el este flujograma quién es el responsable de cada una de las actividades que recoja.
- Una vez acordado este esquema del proceso que supone un flujograma, será más sencillo elaborar un documento donde se explique de una manera narrativa la lógica del mismo, así como mayor información sobre las actividades, criterios en la toma de decisiones, responsables, plazos y referencias a otros documentos, como procedimientos, donde se recoja información más detallada y técnica sobre las actividades del proceso, como metodologías y formatos a utilizar, etc.
- A pesar de no ser obligatorio en este requisito, se considera muy recomendable el ejercicio de definir el mapa de procesos lo más completo posible de la organización, pues ayudará a entender mejor la lógica de los procesos sobre los que se quiere implantar el enfoque de mejora continua y a identificar las relaciones con otros procesos.



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿La organización cuenta con un documento en el que se expone una visión completa y ordenada de las actividades para todos aquellos procesos sobre los que se ha implantado un enfoque de mejora continua?		
¿Se recoge qué personas o departamentos son los responsables de realizar cada una de las actividades del proceso?		
¿Ha participado el equipo directamente vinculado a la ejecución de las actividades del proceso en la elaboración de este documento de planificación de actividades?		

3.3.4 Establecimiento de objetivos de calidad

Este requisito continúa refiriéndose a aspectos a incluir en la fase de planificación de los procesos. Mientras en el requisito anterior se hacía foco en la organización de las distintas actividades del proceso, éste se refiere a la necesidad de establecer objetivos de calidad en cada proceso.

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. Es decir, finalmente todos los esfuerzos de la organización deben estar orientados a cumplir con esta misión.

Utilizando el mismo ejemplo que en el requisito anterior, en la gestión por procesos las actividades se organizan de la manera más eficaz posible para cumplir con unos objetivos comunes. Así en el proceso de inserción social de personas inmigrantes, las diversas actividades que incluye de diagnóstico, apoyo psico-social, formación en cultura y lengua locales, capacitación para el empleo, intermediación con empresas, apoyo jurídico, etc. deben buscar unos objetivos comunes: que las personas inmigrantes que acuden a este servicio tengan una situación personal, profesional y social, que les permita una autonomía para disfrutar de sus derechos y de una calidad de vida digna.

De manera que en última instancia todas las actividades que se llevan a cabo en este servicio deben estar orientadas a conseguir este objetivo de manera conjunta. De nada sirve ser excelente en la prestación de cada servicio de manera individual si finalmente no se consiguen los objetivos por los que se presta el servicio, que deben servir a su vez para cumplir la misión de la organización.

Además de estos objetivos de impacto vinculados con el cumplimiento de la misión, también deben establecerse otros objetivos más relacionados con la calidad de proyectos, servicios y productos, con el empleo de recursos, con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

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 deben tener 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
- 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).



Orientaciones para la implementación

- Para desarrollar este requisito la organización debe definir para cada uno de sus procesos clave objetivos de calidades cuantificables y medibles a través de indicadores. Los objetivos estarán referidos a un periodo concreto en el que se pretende que sean alcanzados.
- Es importante evitar describir los objetivos en términos aspiracionales o genéricos; se pueden recoger tal y como se hace en una formulación de marco lógico al referirse a objetivos generales y específicos.
- Para que los objetivos sean realistas, es clave analizar los resultados del periodo anterior, así como tener en cuenta el análisis de contexto sobre los posibles cambios a afrontar en el nuevo periodo.
- Es cierto que los objetivos de impacto suelen ser especialmente difíciles de medir en términos cuantitativos. Por eso, es necesario contar con distintos tipos de objetivos que interpretados conjuntamente a través de sus respectivos indicadores puedan describir el desempeño de la organización en el proceso, desde aspectos operativos, (como el número de usuarios de un servicio o tiempos en lista de espera), de percepción (niveles de satisfacción en el trato personal y utilidad práctica del servicio), económicos (coste económico de la prestación del servicio por cliente) y de impacto (número de clientes que han regularizado su situación legal en el país, o que han sido dados de alta en el servicio de atención psicológica por su evolución positiva).
- En concreto, es necesario que los objetivos estén relacionados tanto con el **cumplimiento de la misión**, con una visión más de impacto sobre la vida de los clientes finales (ejercicio de derechos), como con **aspectos de calidad del proyecto, servicio o producto**, donde se busque responder de manera excelente a sus **características de calidad** (en aspectos técnicos, de satisfacción de usuarios, de eficiencia, etc.).
- Para esto último, los objetivos tienen que tener en cuenta las expectativas y necesidades de los clientes finales. Es decir, qué es aquello que los clientes finales perciben como un servicio de calidad, que no siempre se limita a la utilidad práctica del servicio, sino que suele incluir otros aspectos más emocionales: empatía, respeto a su intimidad, calidez en el trato, un espacio de tranquilidad, etc.

- La fijación de objetivos es una pieza clave en la planificación, dado que a partir de los mismos, la organización establece las acciones necesarias para alcanzarlos, quiénes son los responsables a diferentes niveles y qué recursos son necesarios.
- La organización debe tener previstos espacios para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos, y en caso de que existan desviaciones importantes respecto a los resultados reales o previstos, ajustar estos objetivos y tomar las acciones necesarias para la mejora.



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿La organización ha establecido objetivos alcanzables, medibles y evaluables para cada uno de los procesos clave sobre los que aplica un enfoque de mejora continua?		
¿A la hora de definir los objetivos de calidad tiene en cuenta el resultado de anteriores ejercicios y los posibles cambios en el contexto interno y externo de la organización?		
¿Cuenta con objetivos relacionados con el cumplimiento de la misión?		
¿Se cuenta con objetivos relacionados con el cumplimiento de las necesidades y expectativas identificadas de los clientes finales para cada uno de los procesos clave?		
¿Se han establecido objetivos relacionados con el cumplimiento de características de calidad de los proyectos, servicios o productos?		
¿La asignación de responsabilidades en el cumplimiento de los objetivos de calidad es adecuada a las funciones y el nivel en la organización de las personas?		
¿Se ha analizado qué recursos son necesarios para cumplir con cada uno de los objetivos y cómo disponer de estos recursos en plazo, de manera que se puedan alcanzar dichos objetivos?		
¿La organización revisa periódicamente el grado de cumplimiento de los objetivos para, en su caso, ajustarlos y tomar medidas para la mejora?		

3.3.5 Definición de funciones y responsabilidades

El requisito **Definición de funciones y responsabilidades** (3.3.5), es de aplicación parcial en este Módulo, al estar únicamente referidas a funciones y responsabilidades de los procesos clave en los que se está implantando un enfoque de mejora continua, según los requisitos de ONG con Calidad, tal y como establece el presente módulo.

Un elemento fundamental en la planificación de los procesos clave, y que ya se ha referido anteriormente en este módulo, es la definición de quién hace qué en las actividades del proceso y qué perfil deben tener estas personas para cumplir con el nivel de calidad fijado por los objetivos del proceso. Nos referiremos a puestos, en vez de a personas, dado que varias personas pueden realizar tareas similares y por tanto, también lo serán sus funciones y responsabilidades.

Es importante destacar que el requisito se está refiriendo a funciones y responsabilidades en el proceso y que por tanto, tendrá sentido que sean recogidas en el mismo documento donde se describen las **actividades** que incluye (3.3.3) y los **objetivos del proceso** (3.3.4). De manera que al describir las actividades se identifiquen las responsabilidades de ejecución, supervisión, apoyo, coordinación, etc. de cada uno de los puestos que participan en el desarrollo de las mismas. En este sentido, un organigrama general de la organización generalmente no responde a esta visión por procesos.

También se deben describir las relaciones entre unos puestos y otros, especialmente entre el personal voluntario y el remunerado que participa en el proceso.

En cuanto a los perfiles, se debe establecer (para cada una de las personas que participan en las actividades del proceso y tienen, por tanto, funciones y responsabilidades recogidas en el mismo, tal y como se comentaba anteriormente), los requisitos necesarios para desempeñarlas. Estos requisitos se refieren a tipo de estudios, formación, experiencia previa, habilidades, valores, disponibilidad, etc. Es decir, con qué competencias técnicas, éticas y personales deben contar.

En el caso de organizaciones que tienen establecido que ciertos puestos sean desempeñados específicamente por personal voluntario o personal remunerado, el perfil también debería recogerlo (si bien, se recomienda que los requisitos del perfil sean ajenos a la consideración de personal voluntario o remunerado y pudieran ser cubiertos por cualquiera que cumpliera con los requisitos necesarios para el puesto).

En la implementación de este requisito es fundamental además de definir y documentar estas funciones y responsabilidades por puesto, el que sean comunicadas y conocidas por todos los miembros del equipo.

Esta descripción de las funciones y las responsabilidades, facilitará la comunicación interna y establecerá los límites básicos del trabajo de cada puesto, reduciendo el riesgo de que se dupliquen responsabilidades, se carguen puestos con demasiadas funciones, no se adecúe la estructura al tipo de gestión y perfiles que necesita. También favorecerá la consecución de objetivos y reducirá la posibilidad de que se generen conflictos.



Orientaciones para la implementación

- Para responder a este requisito no es necesario elaborar un documento específico: tiene más sentido incorporar la información sobre funciones y responsabilidades en el mismo documento donde se hayan definido y ordenado las **actividades** que incluye el proceso (3.3.3), así como sus **objetivos** (3.3.4).
- Si la organización no cuenta con una descripción de perfiles, en su elaboración debe analizarse con sentido crítico, pero también realista, cuáles son los requisitos que deberían cumplir personas que se incorporasen nuevas en estos puestos.
- La descripción de funciones, responsabilidades y perfiles reflejará también el posicionamiento de la organización sobre la involucración de personal voluntario. Tanto si decide incorporarlo como si no, deberá explicar su decisión.
- En cuanto a la definición de requisitos, una guía puede ser: estudios, experiencia, habilidades, valores, disponibilidad, en función de cada proceso y puesto.
- Con la aplicación parcial de este requisito no es obligatorio contar con un organigrama general de la organización, si bien, siempre es recomendable para darle una coherencia que vaya más allá de uno o varios procesos y tenga una visión global orientada a su misión.
- Se puede encontrar un ejemplo de Ficha de descripción de puestos en el documento “Manual de implantación de la Norma ONG Calidad” (véase la Bibliografía).
- El documento que describe las funciones y responsabilidades del proceso puede tener interés para los clientes finales, de manera que entiendan cómo está organizado. Se pueden preparar varias versiones del documento, con mayor o menor nivel de detalle, para que sea utilizado según el público objetivo y el interés que éste pueda tener en conocerlo.
- Las funciones, responsabilidades y procesos de gestión de personas deben incorporar valores y principios, tanto como requisito a cumplir por estos como compromiso de la organización hacia éstos.
- Es muy importante informar puntualmente al personal voluntario y remunerado, sobre los cambios en las funciones y responsabilidades del proceso. Y para esto se pueden prever acciones especiales y más directas, como reuniones, publicación en intranet, correos electrónicos, boletines internos, charlas informativas, etc.



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿La organización tiene definidas y documentadas las funciones y responsabilidades de todos los puestos que participan en las actividades del proceso, así como las interrelaciones entre ellos?		
¿La organización tiene definidos y documentados los perfiles de cada uno de los puestos del proceso?		
¿La descripción de funciones, responsabilidades y perfiles incluye también a los puestos de personal voluntario?		
¿Se han aprobado, comunicado y distribuido las funciones, responsabilidades y perfiles entre el personal de la organización (remunerado y voluntario), de manera que sea conocido y accesible?		

3.3.6 Participación del personal voluntario, remunerado y clientes finales

El Principio **Participación** (2.2.3) de ONG con Calidad recoge que no puede haber calidad sin participación, y con una nota al pie explica que en esta participación puede estar potencialmente incluida cualquier parte interesada de la organización. Con la aplicación parcial de este módulo, el requisito se limita a la participación de los clientes finales en todo aquello que les afecta de los procesos clave.

Se requiere que la organización tenga formalmente establecido cómo participan los clientes finales en la organización, especialmente en la identificación de necesidades y definición de requisitos del proyecto, servicios o producto para satisfacerlas.

Estos procesos participativos deben quedar documentados incluyendo al menos:

- Quién participa y qué objetivo se persigue.
- Cuándo y con qué frecuencia se participa.
- Qué herramientas o metodologías se utilizan.
- Qué recursos se asignan.
- Qué resultados se esperan.

Los procesos de participación y la identificación de las **necesidades y expectativas** (3.1.1) de las partes interesadas son una buena herramienta para mejorar los resultados y el impacto. A partir de los resultados de esta participación la organización tendrá información clave para definir sus prioridades de acción y establecer las características de calidad de los proyectos, servicios y productos: es decir, conocer qué es lo que más valoran del proyecto, servicio o producto que presta la organización y cómo desean que sean en el futuro; el siguiente requisito de este módulo se centra en ello (3.4.1).

Una vez confrontada esta información proveniente de los clientes finales con la misión, visión y valores de la organización y con las posibilidades reales de satisfacerlas, se definen cuáles son los **objetivos** (3.3.4) que se fija la propia organización como compromiso de calidad.

Además estos procesos de participación empoderan a los principales agentes de cambio, los clientes finales. Enfocan las intervenciones desde la realidad de los usuarios como sujeto activo de su propia intervención. Asimismo, incorporan la perspectiva de lo comunitario y el contexto generando una intervención basada en una red de apoyo que garantizará la sostenibilidad futura de la persona, y permite el desarrollo de las personas mucho más allá de la propia intervención.

Para el cumplimiento de este requisito no es obligatorio definir un único procedimiento de participación acotando los espacios y la herramienta metodológica, sino que de una manera más transversal se puede incorporar la participación de estas partes interesadas en los procesos clave de la organización, pudiendo ser parte de su diseño, ejecución, evaluación y mejora.



Orientaciones para la implementación

- Es conveniente observar este requisito de manera conjunta con el **3.1.1 Necesidades de los clientes y otras partes interesadas**, pues atiende a la misma cuestión, pero con distinto enfoque.
- Es por ello importante recoger las expectativas de clientes finales, respecto a su participación en los procesos y decisiones de la organización, en qué les interesa participar y cómo.
- Y de la misma manera recoger a posteriori su grado de satisfacción en esos procesos participativos.
- Se debe dejar documentado el sistema de participación, incluyendo las herramientas (digitales o físicas), que supondrán los canales y espacios de participación: talleres presenciales, foros on-line, encuestas periódicas, buzón de sugerencias, entrevistas puntuales, participación en grupos de mejora, redes sociales, etc.
- Lo más adecuado sería que las actividades de participación estuviesen recogidas en los documentos que definen los distintos procesos clave de la organización sobre los que se está aplicando un enfoque de mejora continua.
- Esta participación debería contar con los correspondientes sistemas de registro, análisis, toma de decisiones y retroalimentación.
- En los procesos de participación no debería olvidarse de incluir actividades de comunicación sobre cuál fue el resultado de dichos procesos entre los que intervinieron. Ello es importante de cara a generar confianza y transmitir la utilidad de la participación.
- Si bien, no es requisito obligatorio en este módulo, la participación del personal remunerado y voluntario en todas las fases de los procesos clave resulta muy importante para asegurar la coordinación interna y la apropiación de las formas de trabajo.



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿Conoce cuáles son las expectativas de participación de los clientes finales?		
¿Participan los clientes finales en la definición de las características de calidad de proyectos y servicios?		
¿Tiene documentado cómo se desarrolla la participación, definiendo el alcance y los recursos necesarios en cada caso?		
¿Recoge a posteriori el grado de satisfacción de las personas que participan en estos procesos?		
¿Se tiene previsto cómo informar a las personas que participan del resultado de los procesos?		

3.4.1 Definición de características de calidad de proyectos, servicios y productos ●

Entendemos por característica de calidad el rasgo diferenciador de un proyecto, servicio y producto (y sus procesos) que incide en su nivel de calidad, y por tanto en la percepción del cliente y de otras partes interesadas. Será cualquier propiedad que contribuye a su adecuación y pertinencia para cumplir con esas necesidades y expectativas.

Como ya se ha comentado anteriormente, los requisitos de este módulo podrían aplicarse únicamente a algunos de los proyectos, servicios o productos que presta una organización. En ese caso la definición de características de calidad será exigible para aquellos proyectos, servicios y productos incluidos en el alcance establecido.

Las características de calidad en función de las que la organización diseñará, definirá y evaluará el cumplimiento de los objetivos de un proyecto, servicio o producto, y se planteará las mejoras necesarias, están relacionadas con la satisfacción del cliente. Las características de calidad responden a aspectos de del servicio y sus procesos, cuyo resultado final reflejará la mejora conseguida en la calidad de vida de los clientes finales de la organización, y por tanto en la mejora en el ejercicio de sus derechos. Esa mejora en la calidad de vida de las personas es a la que se refieren las necesidades y expectativas que le organización debe conocer.

Estas características comprenden no sólo las de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las de los servicios que les rodean y los procesos y formas de trabajo que la organización desarrolla para ofrecerlos, y también a los requisitos legales la organización debe cumplir.

Para definir las es necesario conocer con la máxima objetividad las necesidades reales de los clientes finales y otras partes interesadas y sus prioridades, ya que al medir su satisfacción estos compararán entre lo necesitado y lo obtenido. Probablemente también tendrán en cuenta otros factores como el tiempo que ha tardado en obtenerlo, el trato recibido, el esfuerzo realizado frente a sus capacidades reales, etc.

Las características de calidad sirven para entender qué aspectos son importantes para asegurar la calidad en la ejecución del proceso, en el producto y en la prestación del servicio. Es muy importante entender que se trata de servicios relacionados directamente con la dignidad de las personas, por lo que algunas de las características más importantes para los clientes finales tienen que ver también con cuestiones intangibles y subjetivas: tiempo de espera y el de atención a cada cliente, el trato cercano y con empatía, el buen asesoramiento, el acompañamiento posterior a un programa, etc. Eso si se piensa en clientes finales, pero también se debe pensar en las características de calidad que definen la relación con otras partes interesadas.

Por este motivo, la organización tiene que contar con mecanismos que permitan conocer y preguntar directamente sobre dichas **necesidades y expectativas** (3.1.1) respecto al servicio para saber qué esperan de la organización, así como facilitar que puedan participar en los procesos de elaboración de los servicios y proyectos.

Además la organización tiene que tener en cuenta los **requerimientos legales y reglamentarios** (3.1.2) relacionados con proyectos, servicios y productos, para también incorporarlos como características de calidad. Algunas de ellas ya vienen recogidas en la normativa de los servicios, las bases de los concursos públicos o las convocatorias de subvenciones.

De cara a la satisfacción de los clientes finales es muy importante que se defina con claridad qué objetivos tiene el servicio, qué actividades incluye y de qué forma se prestará.

Quedarán recogidas mediante compromisos y responsabilidades que adquiere frente a los clientes, en políticas, objetivos, planes, códigos, cartas de servicios, etc. que son documentos que deberán estar presentes transversalmente en la gestión de la organización.

La organización debe poner esta información a disposición de los clientes finales y otras partes interesadas, comunicándolos de forma adecuada, y para que la evaluación del cumplimiento de estas características sea no solo parte del trabajo de la organización, sino también de estas partes interesadas. Al conocer cuáles son las características de calidad con las que la organización se compromete a trabajar, es posible que las partes interesadas puedan participar en su propia evaluación, realizar sugerencias, quejas y reclamaciones (¡también felicitaciones!), que ayuden a la organización identificar áreas de mejora, además de hacer uso de un derecho que les es propio.



Orientaciones para la implementación

- La organización puede relacionar esta actividad con la identificación de sus partes interesadas, y la definición de las necesidades y expectativas de éstas.
- La participación resulta clave al realizar este ejercicio. Para ello resultará útil por ejemplo la organización de grupos de trabajo y talleres que ayuden a consultar, participar y definir las características de calidad.
- Como apoyo, se puede partir de ejemplos cotidianos recogidos desde los mecanismos de relación con las partes interesadas, tanto formales como informales: **“no me he sentido acogido cuando fui a explicar mi caso”, “esperé toda la tarde, y al final me dijeron que volviera la semana siguiente”, “hice un curso de formación, pero ahora que lo he terminado no sé qué hacer”**. Frases como éstas son orientadoras para trabajar sobre características de calidad.
- Muchas características de calidad ya vienen recogidas en la normativa de los servicios, las bases de los concursos públicos o las convocatorias de subvenciones: **“el número máximo de alumnos de los cursos de la convocatoria es de 10”, “las salas en las que se atienda a las personas en la fase de acogida deben contar con luz natural”, “las personas responsables del programa deben contar con título específico que acredite su capacidad”, “tras la fase de formación, el programa debe contemplar un mínimo de 6 meses de seguimiento”**.
- Además de definir las características de calidad, la organización tiene que definir la forma en que medirá si éstas se cumplen o no, y el sistema que permita establecer acciones para corregir aquellos puntos en los que no ocurre.
- Los recursos son siempre escasos y seguramente, no será posible que las intervenciones de la organización satisfagan todas las necesidades y expectativas de los clientes finales, o no lo hagan en el grado que desearían. Incluso alguna de sus expectativas puede no estar alineada con la misión, visión y valores de la organización.
- Es necesario priorizar las necesidades que se quiere satisfacer, partiendo del cumplimiento de los requisitos obligatorios, tomando como criterio la coherencia con la misión y valores de la organización y como limitación los recursos disponibles.

- La organización debe documentar y hacer público en qué consiste cada uno de sus proyectos, servicios o productos, determinando sus características de calidad, con las que establece un compromiso con sus clientes finales y resto de partes interesadas. La información debe ser clara y atendiendo a las características de los clientes y partes interesadas, además de utilizar un canal que garantice que la información llega de manera adecuada.
- La definición de las características de calidad puede quedar documentada tanto en la descripción de los **procesos clave** (3.3.3), como en los procedimientos de realización de **proyectos, servicios y productos** (3.4.2).



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿La organización conoce las necesidades y expectativas de sus partes interesadas?		
¿La organización conoce los requisitos legales que debe cumplir: calidad, protección y respeto de derechos, seguridad, salud, protección del ambiente, gestión de los recursos, etc.?		
¿Tiene la organización un listado de sus proyectos, programas y servicios, en el que se detalle qué rasgos diferenciadores orientan los objetivos, la evaluación y mejora de cada uno, en base a las necesidades y expectativas y al cumplimiento de la normativa legal vigente?		
¿Participan las partes interesadas en la definición de esos rasgos y características de calidad?		
¿Cómo se tienen en cuenta esas características de calidad a la hora de diseñar y ejecutar sus proyectos, servicios y productos?		
¿En qué procedimientos, manuales, protocolos, códigos, cartas de servicios, etc. se recogen los compromisos de la organización al respecto del cumplimiento de las características de calidad?		
¿Se mide adecuadamente el cumplimiento de estas características de calidad y compromisos? ¿Se revisan periódicamente?		
Las características de calidad, ¿son coherentes con los principios y valores de la organización?		
¿Se han puesto a disposición de los clientes finales la información sobre las características de calidad del proyecto, servicio o producto?		

3.4.2 Realización de proyectos, servicios y productos ●

En el requisito **3.3.3 Definición y planificación de procesos**, se establecía la necesidad de definir una visión ordenada de las actividades del proceso, con un enfoque general extremo a extremo. El presente requisito responde a la necesidad de, cuando sea necesario, definir en detalle cómo se realizan estas actividades del proceso.

La Norma establece que para asegurar la calidad de los proyectos, servicios o productos prestados, éstos se deben realizar bajo condiciones controladas, lo que supone que incluirán al menos y cuando sean necesarias:

- Descripción de las características de **calidad y requisitos del proyecto, servicio o producto**: este punto ha sido descrito en el requisito anterior (3.4.1)
- Disponibilidad de procedimientos o instrucciones de trabajo: donde se describe en detalle quién lo hace, cómo lo hace, cuándo lo hace, con qué lo hace. Se trata de documentos técnicos donde la organización recoge su conocimiento sobre cómo realizar las actividades. Pueden incluir metodologías, instrucciones de uso de equipos, formatos de trabajo, referencia a otros documentos, plazos de realización, indicaciones sobre niveles de calidad, criterios de decisión, etc.
- Uso del equipo apropiado: la organización debe poner a disposición del personal el equipo adecuado para poder llevar a cabo las actividades descritas y poder alcanzar los objetivos de calidad establecidos. Por ejemplo, equipos informáticos y de comunicación, instalaciones, materiales de trabajo, vehículos, mobiliario, etc.
- Definición de indicadores de **seguimiento y evaluación** (3.6.1): se deben establecer indicadores para poder medir el grado de cumplimiento de los **objetivos** establecidos para el proceso (3.3.4) y de esta manera hacer un seguimiento continuado del desempeño y periódicamente una evaluación. Este requisito será descrito en detalle más adelante en este módulo.

Estas condiciones controladas en el desarrollo de las actividades, de proyectos, servicios o productos, deben tener 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 este módulo, los compromisos que asumen prestador y receptor del proyecto, servicio o producto, incluyendo, en su caso, otras partes interesadas. Este aspecto será explicado en detalle en el siguiente requisito de este módulo (3.4.3).

La información sobre estos compromisos debe ser clara y, atendiendo a las características de los clientes, utilizar un canal que garantice que la información llega de manera adecuada.



Orientaciones para la implementación

- Para cumplir con este requisito del módulo la organización debe definir para qué actividades de las incluidas en los procesos clave cree que es necesario desarrollar procedimientos donde se explique cómo se llevan a cabo.
- Un solo procedimiento puede incluir el detalle de varias actividades. Lo cual tiene sentido para mantener el número de documentos del sistema de gestión manejable. Por otro lado, incluir todos los detalles técnicos de diversas actividades en un solo documento tiene el inconveniente de que se hace menos ágil la modificación, dado que afecta a muchas personas y actividades.
- En general, es recomendable no generar más procedimientos que los realmente necesarios, sólo aquellos que sean útiles para establecer unas condiciones controladas tal y como se describían anteriormente. Tampoco es necesario procedimentar todas y cada una de las actividades con el mismo nivel de detalle, esto debe estar en función de la complejidad y los requisitos técnicos de cada una.
- En el proceso de elaboración de procedimientos es muy útil contar con la participación del personal remunerado y voluntario vinculado a las actividades del proyecto, servicio o producto de que se trate. Por un lado, porque son quienes mejor conocen cómo se hacen las cosas y plantea una ocasión para la mejora en la revisión crítica de cómo se hacen las cosas actualmente, y por otra, porque potencia su apropiación del sistema de calidad.
- A la hora de abordar cómo documentar los compromisos que asumen prestador y receptor del proyecto, servicio o producto, se podría plantear un documento general sobre derechos y deberes para toda la entidad y otros específicos de cada proyecto, servicio o producto, donde se establezcan los compromisos de calidad, así como consideraciones particulares sobre derechos y deberes no incluidos en el general.
- Estos compromisos deben estar accesibles y ser comunicados a los clientes finales, para que puedan ejercer sus derechos adecuadamente.



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿Se han definido las características de calidad y requisitos de proyectos, servicios y productos?		
¿Se cuenta con procedimientos o instrucciones de trabajo para aquellas actividades que se considera necesario en el desarrollo de proyectos, servicios y productos?		
¿La organización ha facilitado al personal el uso de equipo apropiado para llevar a cabo los proyectos, servicios y productos según los requisitos de calidad establecidos?		
¿Se han identificado indicadores que permiten el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos de calidad en proyectos, servicios y productos?		
¿Además de las expectativas y necesidades de clientes finales, se tienen en cuenta 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?		
¿Se han definido los compromisos que asumen prestador y receptor del proyecto, servicio o producto?		
¿Estos compromisos son comunicados a los clientes finales, para que puedan ejercer sus derechos de forma completa?		

3.4.3 Derechos y deberes de los clientes finales ●

Este requisito viene a recoger la necesidad de que la organización establezca y comunique cuál es su compromiso de calidad y sus condiciones para prestar servicios a sus clientes finales. Esto parte de una tarea previa que es que la organización recoja, analice y priorice las necesidades y expectativas de sus clientes finales, y comprometerse a satisfacerlas mediante el compromiso con unas determinadas características de calidad, ejecutando unos proyectos, servicios y productos.

Se requiere que para cada proyecto, servicio o producto, la organización defina, documente y comunique los derechos y deberes que reconoce a los clientes finales, y que se compromete a respetar y a promover.

Entre estos derechos a comunicar debe figurar cuáles son los requisitos de calidad que se compromete a cumplir. Esto supone no únicamente una descripción de en qué consiste el proyecto, servicio, producto, sino un compromiso de cómo se llevará a cabo en términos de calidad. Por ejemplo, en qué plazos, con qué profesionales y qué cualificación, bajo qué condiciones de las instalaciones, etc. Comunicar estos compromisos es importante también para manejar las expectativas de los clientes finales sobre el alcance del proyecto, servicio o producto, asegurando que comprenden qué pueden esperar del mismo, y también en qué punto pueden establecer quejas, reclamaciones y sugerencias si no se cumplen.

En el plano interno, estos derechos deben ser conocidos por todas las personas de la entidad, y en especial por aquellas que incidan directamente en el cumplimiento de los mismos.

Al comunicar a las partes interesadas, especialmente a los clientes finales, sus derechos y deberes, es especialmente importante incluir el derecho a reclamar si considera que no se están cumpliendo estos compromisos y a obtener reparación en caso haber sufrido algún perjuicio. También deberían incluirse otros derechos reconocidos por la legislación aplicable al ámbito concreto en el que se está desarrollando el proyecto, servicio o producto.

Por último, el requisito recoge que la organización debe 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. Ello debería estar también recogido y comunicado en los derechos de los clientes, de manera que éstos puedan reclamar en caso de deterioro, pérdida o mal uso de sus bienes. Y por su parte la organización debe establecer en sus formas de trabajo las medidas que aseguren la buena custodia y uso de los mismos, partiendo del conocimiento de los profesionales respecto a esa obligación y los mecanismos que la organización pone para hacerlo.



Orientaciones para la implementación

- Es válido y muy usual para el cumplimiento de este requisito el que las organizaciones documenten de forma detallada y clara en un texto los derechos y deberes de los usuarios de los servicios con consentimiento informado y firma antes de cualquier proceso de acogida, incorporación o ingreso en un centro o servicio.
- También es recomendable que los derechos y deberes de cada proyecto, servicio o producto estén visibles para cualquiera de las personas usuarias o profesionales remunerados o voluntarios, mediante carteles en el lugar donde se llevan a cabo.
- En organizaciones con varios tipos de intervenciones, se puede contar con un listado de derechos y deberes más generales, que aplican por igual a clientes finales de cualquiera de los proyectos, servicios y productos de la organización: derecho a reclamar, derecho a un trato digno, protección de datos, etc. Y además recoger los derechos y deberes particulares de cada proyecto, servicio o producto en otros documentos que puedan ser entregados a las personas usuarias.
- Además la organización debería recoger en el protocolo de acogida la actividad donde quede documentado que la persona usuaria lee, acepta y firma estos derechos y deberes.
- El documento sobre derechos y deberes de los clientes finales debe contemplar la garantía del cumplimiento de la ley de protección de datos de los usuarios.
- Es importante que la organización disponga de un formato o forma de registrar la relación de objetos personales que aporta el usuario en caso de que vayan a ser custodiados por la organización.
- Se recomienda que al tiempo que se informa del derecho a reclamar se recoja alguna indicación sencilla de cómo hacerlo.
- Es también importante el que se recojan los deberes de los clientes finales, de manera que estén previamente informados de todo lo que se les requerirá para que la organización cumpla con sus compromisos, por ejemplo: asistencia, actitud hacia otras personas, dedicación, etc.



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿Se han definido los derechos y deberes de cada uno de los proyectos, servicios y productos de la organización incluidos en el alcance de este módulo?		
¿Conocen todas las personas de la organización, los derechos y deberes de los clientes, de forma que puedan comunicarlos, hacer uso de los mecanismos necesarios para respetarlos y hacer que se respeten, etc.?		
¿Estos derechos y deberes incluyen los requisitos de calidad que se compromete a cumplir la organización en cada proyecto, servicio y producto?		
¿Está recogido el derecho a reclamar de los clientes finales si la organización no cumple sus compromisos?		
¿Y el derecho a obtener una reparación en caso de que esto ese incumplimiento le cause un perjuicio?		
¿Se recoge el derecho de los clientes finales a la protección de sus datos personales?		
¿Se comunican estos derechos y deberes a los clientes finales de forma adecuada para asegurar que los conocen y saben cómo ejercerlos?		

3.6.1 Rendimiento de los procesos ●

Como punto central del enfoque de mejora continua, está el que la organización cuente con información sobre su desempeño que le permita tomar decisiones informadas para avanzar en el mejor cumplimiento de su misión.

En la medida en que la organización tiene datos fiables de medición se legitima su trabajo, argumenta su existencia y demuestra su valor añadido. Se trata pues de intentar medir los elementos cuantitativos y cualitativos para poner de manifiesto no sólo los buenos resultados del trabajo, sino también la eficiencia con que se llevan a cabo y sobre todo valorar los intangibles que caracterizan y diferencian al tercer sector de otras fórmulas de trabajo.

Para ello la organización debe medir los resultados de sus 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 los procesos clave se deben medir los resultados obtenidos y el grado de cumplimiento de los procesos conforme a los requisitos establecidos. Los indicadores deben permitir medir el desempeño de la organización respecto al cumplimiento de las características de calidad de los proyectos, servicios y productos, así como de los objetivos de calidad establecidos.

Esta medición debe ayudar a analizar la capacidad y adecuación de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Los resultados de los indicadores permitirán identificar la existencia de problemas de manera temprana, así como de formas de trabajo que están siendo especialmente exitosas.

Los indicadores deben medir la **satisfacción de los clientes finales y la percepción de las otras partes interesadas** (3.6.2), respecto de los proyectos, servicios y productos realizados. En el tipo de proyectos y servicios que prestan las ONG, la percepción de los receptores de tales servicios es fundamental para poder valorar el desempeño, pues no siempre coincide con el resultado de los parámetros objetivos.

La utilización de indicadores permite llevar a cabo un seguimiento del desempeño de los distintos procesos, así como evaluaciones periódicas. 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.

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.



Orientaciones para la implementación

- La organización debe contar con indicadores que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos para los procesos clave. Estos objetivos tal y como se recoge en el requisito 3.3.4, incluirán: misión, visión y valores, necesidades y expectativas de clientes finales y características de calidad de los proyectos, servicios y productos.
- Para medir estos objetivos la organización puede definir indicadores de impacto (cumplimiento de objetivos del servicio: integración social, autonomía personal, estabilidad emocional, etc.), indicadores operativos (entrevistas de trabajo realizadas, horas de formación, coste medio de alojamiento en casa de acogida, etc.) e indicadores de percepción (satisfacción respecto al trato del personal del servicio, percepción de la utilidad del servicio, profesionalidad, etc.).
- Es frecuente que para evaluar el cumplimiento de un objetivo o una característica de calidad de un servicio pueden ser necesario analizar de manera conjunta varios indicadores: cómo fueron los resultados operativos, qué impactos últimos se consiguieron y qué percepción tienen los clientes finales. En ocasiones se pueden encontrar resultados contradictorios entre estos indicadores, por lo que será necesario analizar las causas.
- El diseño de indicadores debe ser un proceso de mejora continua, basado en la experiencia y la innovación, de manera que se revise periódicamente de manera crítica la utilidad y eficiencia de los indicadores utilizados. Algunas mediciones pueden suponer un esfuerzo importante en recursos, por lo que es importante confirmar que los datos obtenidos son realmente útiles para la toma de decisiones.
- También se debe analizar la fiabilidad de los datos obtenidos, especialmente en indicadores de percepción (donde las respuestas pueden tener un sesgo dependiendo cómo y en qué momento del proceso se pregunte a los clientes) y en indicadores de impacto (donde puede ser difícil establecer qué grado de impacto tiene el proyecto o servicio en la vida de los clientes finales, respecto de otras circunstancias de su realidad).

- De cara a la fijación de objetivos de calidad, es importante definir los indicadores con los que se van a medir tales objetivos en el momento de la aprobación. De esta manera, se puede valorar si los objetivos tal y como se han establecido podrán ser evaluados, pues de otra manera perderán su razón de ser.
- No es necesario medir cada actividad o tarea que se realiza en la organización sino que se trata de identificar de los procesos, aquellos factores críticos de éxito que son clave ya sea porque tengan un impacto importante en los resultados o porque su incumplimiento genera graves riesgos.
- Es recomendable buscar referentes externos que nos permitan ponderar de forma objetiva la bondad de los resultados y, en el caso de identificar un referente, compartir información que nos permita mejorar en base a su metodología y experiencia.



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿Ha definido la organización para sus procesos clave indicadores de impacto, indicadores operativos e indicadores subjetivos de percepción de la satisfacción de los clientes finales?		
¿Se ha establecido la periodicidad de la medición de los distintos indicadores, así como las responsabilidades en la recogida, análisis y comunicación de los resultados?		
¿Los indicadores definidos están recogiendo datos útiles y fiables?		
¿Se utilizan los resultados de los indicadores para hacer seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos, requisitos y expectativas de los procesos?		
¿Los indicadores están recogidos en los documentos de descripción de los procesos clave o en los procedimientos de proyectos, servicios o productos?		
¿Se revisan periódicamente la utilidad de los indicadores?		
¿Se utiliza el análisis de resultados de los indicadores para establecer acciones de mejora en los procesos?		
¿Hay registros documentales que permitan un análisis temporal de la evolución de los resultados de los indicadores?		

3.6.2 Satisfacción de clientes ●

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituyen el elemento más importante de la gestión de calidad y la base del éxito de una organización. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada organización el concepto de satisfacción de sus clientes, muy relacionado con el concepto de característica de calidad, entendiendo qué aspectos incluye y cuál es su priorización. Como parte de su compromiso con la mejora, la organización debe desarrollar modelos de gestión de la calidad que incluyan la medición de la satisfacción del cliente que se apliquen de forma periódica, como forma de medir su desempeño. También analizar los resultados y tomar de decisiones que provoquen avances.

Siguiendo la lógica de la calidad, los métodos para obtener y utilizar esta información deben definirse y documentarse (3.1.3), y los resultados de estas actividades de medición deben quedar registrados (3.1.5), de forma que alimenten el sistema de gestión de la calidad, y las acciones y decisiones a tomar enfocadas a la planificación y consecución de mejoras. Un dato que indique que la organización no está alcanzando sus objetivos, en este caso de satisfacción de clientes, debe ser considerado siempre como una alerta y una oportunidad para mejorar.

Si bien sería ideal que una organización fuera capaz de desplegar sistemas objetivos de medición de la satisfacción de todas las partes interesadas, no siempre se disponen de los recursos necesarios. En este sentido, ONG Calidad establece el requisito de medir la satisfacción de los clientes principales, los destinatarios de la misión, aunque la organización puede ampliar esta percepción a otras tales como, financiadores, empleados, voluntarios, etc.

Como ya se ha comentado anteriormente, los requisitos de este módulo podrían aplicarse únicamente a algunos de los proyectos, servicios o productos que presta una organización. En ese caso la medición de la satisfacción de los clientes será exigible para aquellos proyectos, servicios y productos incluidos en el alcance establecido.

A la hora de medir la satisfacción de los clientes finales es habitual plantearse problemas tales como la dificultad de medir elementos tan abstractos como por ejemplo, la consecución de mejoras en la calidad de vida, el cumplimiento de expectativas de los usuarios que pueden tener demandas que no sean legítimas, o trabajar sobre percepciones que al fin y al cabo son personales y subjetivas.

Sin embargo, toda esta información es imprescindible para la organización, por lo que se tratará de encontrar el apoyo técnico profesional que ayude a recoger y tratar adecuadamente ese material de trabajo con el que están habituados a dar forma profesionales de la sociología, la psicología y la antropología.



Orientaciones para la implementación

- El documento que defina cómo mide la satisfacción de clientes la organización debe recoger cómo, cuándo y quién/es realizan la medición, teniendo en cuenta los aspectos de diversidad de los clientes. El sistema tiene que ser adecuado para cubrir las distintas características que se den: lengua, capacidades especiales, edad, etc.
- En lo que afecta al cómo, la medición de la satisfacción puede realizarse mediante encuestas, entrevistas estructuradas, grupos focales, o cualquier otra metodología on-line, telefónica, etc. Para ello, se deberán elaborar los cuestionarios, guiones y otras herramientas adecuadas para recoger la información, principalmente de forma directa.
- Los puntos de la actividad de la organización sobre los que haya que desplegar el sistema de medición alcanzarán a los distintos programas, proyectos, servicios, etc. en los que la organización trate con los clientes finales.
- Se deben comparar los resultados con un estándar mínimo, o con el objetivo marcado en cada caso, para poder interpretar los resultados. Una referencia clara son las características de calidad, o los resultados que como media pueda estar obteniendo el sector. En este sentido, sería conveniente identificar una fuente de información compartida.
- Se deben contemplar tanto acciones formales como informales. Una conversación casual puede aportar información muy importante. También una fuente documental secundaria, tal y como una noticia o un informe o estudio realizado por terceras partes.
- Sería conveniente buscar referentes externos que nos permitan ponderar de forma objetiva la bondad de los resultados y, en el caso de identificar un referente, compartir información que nos permita mejorar en base a su metodología y experiencia.
- Dado que los resultados y su análisis e interpretación deben utilizarse para proponer acciones de mejora, también es conveniente analizar la tendencia, una vez que la organización cuente con información de medición de varios ciclos. De esta forma se podrá ver si las acciones propuestas llevan o no a una mejora en la satisfacción de los clientes.

- Es importante tener muy en cuenta la necesidad de registrar documentalmente la información que surja de estos procesos, con el fin de que forme parte del fondo de revisión, conocimiento y aprendizaje de la organización, y también para cumplir con los requisitos de ONG Calidad, si es que se persigue este fin.
- Se puede también sistematizar formatos de informes de análisis de datos y resultados, actas, gráficas que faciliten el análisis y su revisión, tanto por los niveles técnicos como por la Dirección de la organización.
- Será necesario dar a conocer estos mecanismos a las personas de la organización responsables de su despliegue.



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿La organización mide la satisfacción de los clientes finales, con un alcance total o parcial de sus proyectos, servicios y procesos?		
¿Se analiza esa información y se documentan los resultados y conclusiones obtenidos?		
¿Se utilizan los resultados del análisis para la toma de decisiones y la mejora?		
¿Hay un documento que contenga el sistema de medición?		
¿Se está aprovechando realmente la información sobre la satisfacción de los clientes finales con la que cuenta la organización?		
¿Se puede decir que hay una evolución relacionada con las acciones emprendidas gracias a la medición de la satisfacción?		
¿Hay registros documentales que permitan un análisis temporal de la evolución de la satisfacción y de la pertinencia de las decisiones y acciones emprendidas?		

3.6.4 Análisis de los datos

Este requisito completa la secuencia lógica del ciclo de mejora continua que se establecía en el requisito 3.3.1. Una vez fijados los **objetivos de calidad de los procesos clave** (3.3.4) y los **indicadores para medir su grado de cumplimiento** (3.6.1), se deben analizar los resultados de estos indicadores para identificar áreas de mejora y en consecuencia, introducir acciones en la planificación del siguiente ejercicio.

En este sentido, 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. Este análisis debe buscar la mejora continua en la eficacia del sistema de gestión de la organización respecto a los objetivos de su misión, y esas mejoras deben ser documentadas. También debe buscar facilitar análisis e información útil para generar conocimiento y aprendizaje en la organización, de forma que se evolucione positivamente.

El análisis de los datos debe al menos considerar información sobre:

- evolución de los **resultados de los procesos clave** (3.6.1) y tendencias: la organización debería generar y conservar las mediciones de periodos anteriores, para hacer posible el análisis de la evolución y tendencias de los indicadores en periodos de medio y largo plazo
- los resultados de **satisfacción de las partes interesadas** (3.6.2): a pesar de formar parte del sistema de medición, los indicadores de satisfacción de los clientes finales son especialmente importantes, dado que están vinculados con el cumplimiento de la misión.
- las no conformidades identificadas: en su día a día, la organización puede detectar incumplimientos en los compromisos asumidos de calidad de los procesos, proyectos, servicios o productos. Estas no conformidades deben ser una fuente de aprendizaje y, por tanto, muy útiles en el análisis de los resultados de los procesos.
- las reclamaciones o quejas: de la misma manera que las no conformidades, deben ser una fuente de aprendizaje y una información muy útil para detectar problemas e identificar causas de los mismos.

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; (por ejemplo, género, edad, nacionalidad, tipo de discapacidad, etc.). También puede ser interesante desagregar por tipo de servicio, por centro de prestación, por turno en el que se presta el servicio (mañana, tarde, noche).



Orientaciones para la implementación

- La organización debe definir cómo es su sistema de análisis de resultados en cada uno de los procesos clave: qué datos se analizan, en qué momento, quién lo hace y con qué objetivo.
- En esta sistemática de análisis de datos se debería incluir tanto hacer seguimiento de la ejecución, como evaluar. La primera debe asegurar que no se está produciendo una desviación importante o problemas graves en los procesos, por tanto, estar limitada a indicadores clave. Mientras la evaluación debe ser más profunda, pues se trata de una revisión crítica que tiene que aportar causas de los problemas y facilitar el establecimiento de acciones de mejora en la nueva planificación.
- Para el seguimiento se suelen definir cuadros de mando, que constan de un número de indicadores limitado, que aportan la información básica sobre el desempeño de los procesos, servicios o proyectos. Generalmente son indicadores operativos de rendimiento de los procesos, número de clientes en los servicios (altas, bajas, entrevistas, asistencia a talleres, etc.) e indicadores básicos de percepción (satisfacción de asistentes a ciertas actividades).
- Estos cuadros de mando de seguimiento se pueden elaborar mensualmente y pueden tener un enfoque más general de todos los procesos de la organización, o bien por proceso, proyecto o servicio.
- Para la evaluación de los procesos clave es importante contar con datos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos de calidad. Por ello, se deben recoger datos de indicadores de impacto, operativos y de percepción, además de analizar las no conformidades, las quejas y reclamaciones del periodo.
- Los datos a los que se refiere este requisito serán fundamentalmente los registros generados como resultado de realizar las actividades habituales de la organización (prestación de servicios, relación con socios y donantes, pagos a proveedores, etc.), pero también de auditorías internas, la evaluación de los procesos clave, satisfacción de los clientes y otras partes interesadas, detección de no conformidades y recepción de quejas o sugerencias así como el resultado de revisiones del sistema.



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿La organización tiene definido cómo es su sistema de análisis de resultados en cada uno de los procesos clave: qué datos se analizan, en qué momento, quién lo hace y con qué objetivo?		
¿Se conserva un histórico de los resultados de ejercicios anteriores para poder analizar la evolución y tendencias en el medio y largo plazo?		
¿En el análisis de los resultados de los procesos clave se tienen en cuenta datos sobre la satisfacción de los clientes finales y otras partes interesadas?		
¿En el análisis de los resultados de los procesos clave se tienen en cuenta las no conformidades identificadas en el periodo?		
¿En el análisis de los resultados de los procesos clave se tienen en cuenta los datos sobre reclamaciones y quejas recibidas?		
¿Se realiza un análisis de datos con una desagregación adecuada a los diferentes perfiles y características de los clientes finales o de otras partes interesadas?		

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Instituto para la calidad de las ONG (2014). Norma ONG Calidad (V5) Madrid.
- Instituto para la calidad de las ONG (2011). Aplicación de principios en sistemas de gestión basados en la Norma ONG Calidad. Madrid.
- Instituto para la calidad de las ONG (2011). Manual de Implantación de la Norma ONG Calidad. Madrid.
- Plataforma para la Calidad de las ONG (2011). Guía para la elaboración de un Plan de Calidad. Madrid. Sustentia Innovación Social.
- UNE-EN ISO 19011:2012. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión. ISO 19011:2011.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES
E IGUALDAD

SECRETARÍA
DE ESTADO
DE SERVICIOS SOCIALES
E IGUALDAD