



# MÓDULO 5: ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS

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 ●	21
	3.1.3 Requisitos de la documentación ▶	23
	3.2.2 Política y objetivos ▶	23
	3.2.1 Compromiso y liderazgo ●	25
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
	3.1.1 Necesidades de los clientes y otras partes interesadas ●	39
	3.3.6 Participación del personal voluntario, remunerado y clientes finales ●	46
	3.3.7 Relaciones con las partes interesadas ●	51
	3.4.3 Derechos y deberes de los clientes finales ●	56
	3.5.4 Comunicación interna y externa ▶	59
	3.6.2 Satisfacción de clientes ●	62
	3.6.6 Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones ●	66



# 1. Introducción



**“Guía de orientación para la implementación del Módulo 5: Orientación a las personas”** 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.

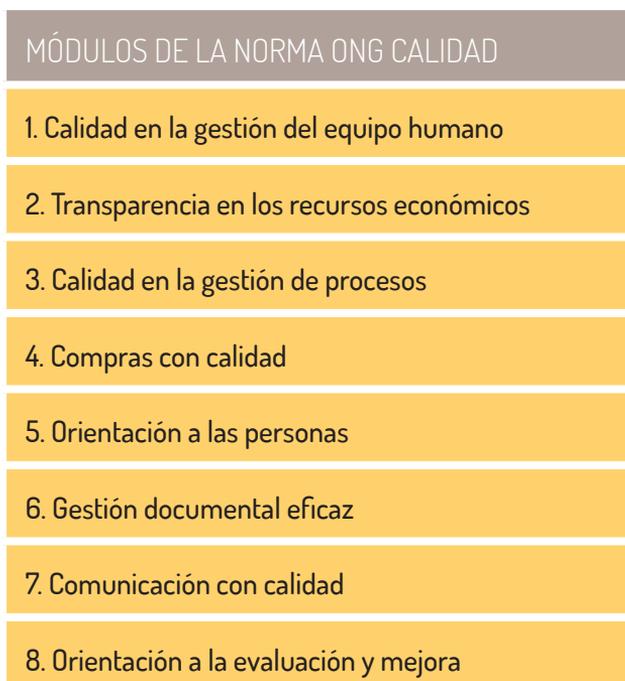
Con ella, el Tercer Sector se ha dotado de una Norma de gestión como herramienta de mejora continua, para incrementar la racionalidad en los procesos de prestación de su actividad.

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 principios<sup>1</sup> y requisitos<sup>2</sup> 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 cuenta con un sistema de gestión orientado hacia sus partes interesadas, que le permite identificarlas, conocer y priorizar sus necesidades y expectativas, incorporar algunas de ellas como requisitos de calidad, comprometerse e informar sobre resultados.

- Incorporar estos requisitos a su gestión supone una mejora, puesto que permite establecer mecanismos concretos para hacer sistemática una orientación hacia las partes interesadas, que de otra forma puede quedar como un principio de actuación en términos de aspiración. Esta orientación debe facilitar la participación de clientes finales y otras partes interesadas
- Responde a una necesidad concreta de reconocer públicamente una orientación sistematizada de la organización a responder a necesidades y expectativas de sus partes interesadas. Esto contribuye a reforzar la imagen de confianza de la ONG, pues está íntimamente vinculado con el cumplimiento de su misión
- Puede ser implantado de manera autónoma dentro de la gestión de la organización, si bien tiene mantiene gran cantidad de interrelaciones con prácticamente todos los procesos de la organización.

Los requisitos de este módulo buscan que la organización trabaje con una orientación hacia sus partes interesadas, fundamentada en mecanismos concretos de relación y comunicación, especialmente con aquellas consideradas claves, entre las que están los clientes finales, conformando un sistema de relación continua, que facilite su participación en la gestión de la organización, especialmente del personal contratado y voluntario.

La organización debe documentar los mecanismos necesarios para asegurar que se tienen en cuenta las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, interpretándolas e incorporándolas como requisitos, especialmente en la definición y evaluación de las características de calidad de los proyectos, servicios o productos.

Debe realizar acciones para detectar y satisfacer las necesidades de información de sus partes interesadas, principalmente en lo referido a participación, justificación, transparencia y rendición de cuentas. En este sentido, debe comunicar los derechos y deberes de los clientes finales.

También debe contar con mecanismos para conocer la percepción de los clientes finales sobre el grado de satisfacción de sus necesidades y contar con un sistema eficaz de quejas y reclamaciones de éstos y otras partes interesadas, que permita remediar los efectos producidos, cuando sea posible, y actuar sobre las causas.

### 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	◐

(\*) En este módulo, a diferencia del resto, este requisito es de cumplimiento completo.

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 ●

Dado que este módulo se centra en la orientación a las partes interesadas, y a diferencia del resto de módulos, el cumplimiento de este requisito debe ser completo. Por ello, en este caso no tiene la consideración de requisito mínimo de aplicación parcial únicamente referido a clientes finales, sino de manera completa a todas las partes interesadas. La explicación de esta aplicación completa, viene recogida en el apartado 5 de este documento, como requisito obligatorio del módulo.

## 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 módulo 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, la orientación a las personas, como es el caso de este Módulo.

Gráfico 5: Principios ONG Calidad más importantes en Módulo 5

PRINCIPIOS ONG CALIDAD		
Orientados a las personas	Centrados en la organización	Orientados a la sociedad
2.1.1 Dignidad humana	2.2.1 Orientación a partes interesadas	Solidaridad
2.1.2 Defensa de derechos	Valor del voluntariado	2.3.2 Confianza
2.1.3 Orientación a cada persona	2.2.3 Participación	2.3.3 Transparencia
	Profesionalidad	2.3.4 Rendición de cuentas
	Eficacia y eficiencia	Compromiso democrático
	Mejora continua	Apertura e implicación social
	Gestión orientada a la misión	

Los principios destacados en negrita en el cuadro anterior se consideran especialmente importantes en el caso de gestión del enfoque de mejora en la organización. 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. Como aspecto común a todos los principios que se destacan, todos tienen implicaciones importantes en relación a requisitos específicos de este Módulo.

En este Módulo 5 empezamos por destacar la importancia de que la organización asimile e incorpore como un todo los tres principios que forman el bloque general de principios de ONG Calidad orientados a las personas: **dignidad humana** (2.1.1), **Defensa de derechos** (2.1.2) y **orientación a cada persona** (2.1.2). Los tres principios están íntimamente relacionados, y se argumentan y fortalecen entre ellos.

Detrás del principio de **dignidad humana** (2.1.1) está la idea de que se considera básica la gestión de la organización de forma que siempre se actúe preservando a la persona y su dignidad, al reconocerle en todos los casos su valor individual y equiparable al de cualquier otra. De forma natural, cada persona tiene valor por sí misma, sin que sea necesario que medie ningún otro elemento. La dignidad es propia de la persona por naturaleza, y será el ejercicio de sus derechos en libertad el que le permita conservarla.

En este ejercicio influye la voluntad, capacidad y responsabilidad propias para tomar decisiones y que éstas le lleven a crecer, desarrollarse, mejorar, disfrutar de una vida plena. También que aquellos que rodean a la persona, independientemente de las circunstancias en las que ésta se encuentre, actúen de forma que respeten su libertad y reconozcan su valor, ejerciendo la influencia adecuada para que disfrute y potencie su dignidad.

Siendo el centro de la dignidad humana, es obvio que la organización pondrá la **defensa de los derechos** (2.1.2) en el centro de su trabajo con las personas. En este sentido, la organización podrá trabajar acompañando a las personas para que consigan o recuperen el ejercicio de sus derechos, y también sobre las causas que provocan situaciones de privación o problemas. El principio se aplica por tanto a las líneas de intervención que actúen sobre los problemas más evidentes y sus efectos, y también a las acciones de incidencia que buscan influir en las causas más estructurales de los problemas.

Desde un enfoque de protección y disfrute de sus derechos, la organización debe poner a la persona en el centro de su actividad y de su planificación, **orientándola a cada persona** (2.1.3). La organización debe tener presente esta condición en sus decisiones, que deberán ser tomadas teniendo en cuenta cómo influirán en los clientes finales, y estableciendo prioridades coherentes con las prioridades de estos. Este principio requiere colocarles en el centro de la estrategia: conocerles, analizar sus necesidades, hacerles participar y tomar decisiones, establecer un sistema en el que el trabajo sea conjunto, participativo y no paternalista.

En todo esto, el papel de la dirección es clave para hacer que los tres principios impregnen de forma transversal la organización y esta se oriente de verdad a las personas: en la forma en que se define en su misión, visión y valores, en la definición de la estrategia y en el desarrollo de la estructura, la planificación y la operativa.

El principio de **orientación a las partes interesadas** (2.2.1) define cómo se transforman los principios orientados a las personas en la realidad operativa de la organización. El principio establece que el sistema de gestión debe estar orientado a las partes interesadas, con el fin de satisfacer sus necesidades. Esta satisfacción vendrá dada por la forma en que la organización consiga orientarse hacia sus expectativas y necesidades, y por tanto es necesario conocerlas. Para ello, la organización se dotará de herramientas que ONG Calidad recoge como parte de los requisitos relacionados con la **planificación y gestión por procesos** (3.3), la **mejora** (3.7) y obviamente, la **identificación de necesidades de los clientes y otras partes interesadas** (3.1.1).

Aunque este principio establece que la organización debe orientarse a todas las partes interesadas, es esencial en el caso de las personas consideradas como las destinatarias de la misión de la organización y clientes finales.

Para el caso de los clientes finales, podría interpretarse que en la identificación de necesidades y expectativas deben ser considerados al menos aquellos aspectos relacionados con cómo desde la organización se puede mejorar el ejercicio y promoción de sus derechos, de forma alineada con los principios 2.1.1 (**dignidad humana**), 2.1.2 (**defensa de los derechos**) y 2.1.4 (**orientación a cada persona**).

Tanto en esta identificación como en el resto de procesos que la organización lleve a cabo, debe tomarse como referencia el principio de **participación (2.2.3)**, esencial para conseguir los resultados y también para guardar coherencia con todos los principios de orientación a las personas.

Igual que ocurre con el principio 2.2.1 (**orientación a las partes interesadas**) la participación se centra especialmente en los destinatarios de la misión de la organización. Pero no sólo en ellos. La participación abarca a todas las partes interesadas, y de hecho está en el origen mismo del Tercer Sector. Se habla de sus organizaciones como creadoras de ciudadanía, cohesión y valores; como espacios en los que las personas conocen y trabajan en equipo en la mejora de su entorno, a través de la incidencia, la educación, la sensibilización, la asistencia, etc. al respecto de realidades sociales en las que se busca generar cambios. La participación abarca distintos formatos, entre los que están la participación de empleados y voluntarios en sus estructuras de decisión y acción, la asociación, el voluntariado, etc.

Esta participación no sólo favorece la vinculación de las organizaciones con la sociedad, fortaleciendo su arraigo y legitimidad, sino que favorece también la creación de ciudadanía, cohesión, valores, y la incorporación de una visión externa y desde cierta distancia, que aporte una perspectiva de la realidad a la organización.

Para fortalecer la relación que las organizaciones necesitan mantener con la sociedad, el mayor activo que tiene una organización, junto con las personas que la componen, es el reconocimiento, la reputación, el prestigio que tiene frente a las personas e instituciones de las sociedades donde actúa, es decir, la **confianza (2.3.2)** que estas le depositan.

En gran medida, el valor diferencial que genera confianza a las distintas partes interesadas está relacionado con la coherencia entre el posicionamiento y el discurso (misión, visión y valores), su forma de actuar (los procesos de gobierno, gestión y decisión), y los efectos evidenciados de sus intervenciones y cómo se consiguen (resultados, impactos y empleo de los recursos).

La inclusión de la confianza como un principio específico de la Norma ONG Calidad, apunta a la necesidad de incorporar mecanismos en el sistema de gestión para mantener o mejorar la confianza de la que la organización es depositaria. Estos mecanismos se deben basar en los principios de **transparencia (2.3.2)**, **rendición de cuentas (2.3.4)** y en que las partes interesadas tengan en ellos mecanismos para la **participación (2.2.3)**.

La **transparencia (2.3.3)** se ha convertido en un valor imprescindible para generar en las personas confianza en las organizaciones de las que son miembros o con las que interactúan de alguna manera. En este sentido, la transparencia es una condición necesaria para que la organización pueda realizar un ejercicio de **rendición de cuentas (2.3.4)** sobre cómo está gestionando los recursos económicos que le han sido confiados para el cumplimiento de su misión. Además, la gestión desde la transparencia también ayuda a mejorar la eficacia y eficiencia (2.2.5.) de las organizaciones, pues permite el escrutinio sobre el trabajo realizado, lo que aporta un mayor nivel de conocimiento y control, no únicamente interno, sino también desde fuera de la organización.

Pero la transparencia no incluye sólo los recursos económicos, sino también los aspectos de cómo se gestionan las relaciones con personas voluntarias y personal remunerado, con proveedores, financiadores, otras organizaciones con las que se colabora, etc. Para desarrollar en la práctica el compromiso con la transparencia es necesario identificar cuáles son las necesidades y expectativas de información, y responder a ellas. Pero también actuar proactivamente respecto a informaciones que forman parte del día a día de la gestión de la organización.

Además de realizar una gestión transparente de sus recursos y actividades, es muy relevante que la organización implante una cultura de transparencia en el personal de la organización, y que éste esté formado sobre cómo gestionar con transparencia.

El principio de **rendición de cuentas (2.3.4)** implica que la organización explica de una manera comprensible y completa cómo ha desarrollado sus actividades y qué resultados ha conseguido para cumplir con los compromisos que se marcó ante sus partes interesadas. 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 la información que les permite conocer, entender y también participar.

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 las partes interesadas puedan participar, y evaluar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la organización, y participar en los procesos de análisis y mejora que la organización diseña.

La definición de los temas a incluir en la rendición de cuentas no debe entenderse como un listado fijo, sino que debe estar muy orientado a aquello que demanden o resulte de interés para las distintas partes interesadas de la organización y, por tanto, resultado de la consulta y diálogo específico de cada organización con sus partes interesadas (**3.1.1. Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas**).

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 5, enfocado a la relación con las partes interesadas, hay que tener en cuenta todos los elementos de gestión de la organización que ayudan a establecer de manera sistemática una relación de confianza y rendición de cuentas, donde haya lugar para la participación y donde los clientes finales sean siempre la prioridad de las actuaciones.

Gráfico 6: Requisitos del Módulo 5

	Requisitos	Nivel de cumplimiento
A. REQUISITOS GENERALES DEL SISTEMA		
3.1 Requerimientos del sistema	3.1.1 Necesidades de los clientes y otras partes interesadas	●
C. PROCESOS		
3.3 Planificación y gestión por procesos	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	3.4.3 Derechos y deberes de los clientes finales	●
3.5 Desarrollo de otros procesos	3.5.4 Comunicación interna y externa	◐
D. MEDICIÓN Y MEJORA		
3.6 Medición, análisis y evaluación	3.6.2 Satisfacción de clientes	●
	3.6.6 Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones	●

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

Este requisito también figura dentro de los requisitos mínimos con aplicación total. En cambio, dado que el presente módulo se enfoca precisamente a la orientación a las personas (es decir, hacia las partes interesadas), se requiere una aplicación total. La principal diferencia es que no se limita su aplicación a los clientes finales, sino a las partes interesadas en un sentido más amplio como se explica más adelante.

En el requisito 3.3.7 de la Norma, también incluido en este módulo, se aborda de una manera más amplia y completa la **relación de la organización con sus partes interesadas**. Sin embargo, el primer requisito de la Norma, se dirige a establecer que todo el sistema de gestión debe estar orientado a responder a las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, y de manera prioritaria a sus clientes finales. Tanta importancia le da a este requisito, que lo sitúa al mismo nivel que el cumplimiento de los requisitos legales. Y es que el cumplimiento de la misión de las organizaciones sociales, está directamente vinculado con trabajar para sus clientes finales de acuerdo a sus necesidades, de otra forma, pierden su razón de ser.

Por eso, este requisito también se detiene en definir qué entiende por clientes finales y establecer una prioridad de éstos sobre el resto de las partes interesadas.

Los clientes finales son las personas o colectivos que se identifican como beneficiarias u objetivo de la misión de la organización y sobre los que se debe centrar el sistema de calidad, al ser estas personas las destinatarias finales de los proyectos, servicios o productos.

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. De hecho, la organización actuará con distinto grado de calidad según se organice más o menos para responder a las necesidades de las personas beneficiarias.

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. El requisito también incluye el que se recojan las necesidades y expectativas de estos grupos de interés de la organización, que son claves para desarrollar sus actividades.

Entonces, se trata de analizar qué es lo que necesitan nuestros destinatarios principales y partes interesadas prioritarias (necesidades) y cómo y en qué medida esperan que se lo ofrezcamos (expectativas).

En concreto, se requiere de la organización que identifique documentalmente, (es decir, dejando registro de ello), las necesidades y expectativas de sus partes interesadas. Estas necesidades y expectativas en su conjunto deben responder a cómo esperan las partes interesadas que la organización desarrolle su labor en relación a:

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

Por tanto, no se trata de que la organización pregunte a cada una de sus partes interesadas sobre todos los puntos anteriores, sino que la organización tenga los mecanismos necesarios para conocer qué requisitos esperan que cumpla en cada

uno de ellos. En algunos casos, habrá una normativa obligatoria donde se describan los requisitos a cumplir, en otros el financiador lo habrá definido, pero en muchos otros será la organización la que deba establecer esos requisitos a partir de lo aportado por sus partes interesadas, de sus propios valores como organización y de sus capacidades reales en el momento.

Es evidente que para conseguir esto debe haber una identificación y clasificación de las partes interesadas 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.

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 partes interesadas 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., de los que se incluyen ejemplos en varios de los documentos que se referencian en la bibliografía.

Dado que son muchas las partes interesadas de la organización y recoger las necesidades y expectativas de todas ellas puede suponer un problema por la limitación de recursos, la Norma señala que se priorice siempre la recogida de las de los clientes finales.

Pero este requisito de la Norma no pide únicamente recoger las necesidades y expectativas, sino también el que la organización tenga establecido cómo las tiene en cuenta en sus formas de trabajo. Así, solicita que cuente con procedimientos documentados donde se identifiquen los mecanismos necesarios para asegurar que se tienen en cuenta estas necesidades, interpretándolas e incorporándolas como requisitos, especialmente en la definición y evaluación de las características de calidad de los proyectos, servicios o productos.

Por ejemplo, el procedimiento que describe en una organización cómo se diseña un nuevo servicio, además de definir quiénes son los responsables de elaborar la propuesta, qué información debe contener, quiénes lo aprueban y en base a qué

criterios, etc., debería recoger que para elaborar esa propuesta se ha consultado y tenido en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas, especialmente de quienes serán destinatarios de dicho servicio. De esta manera, se puede valorar por aquellos que lo tienen que aprobar si el servicio tal y como se está proponiendo llevarlo a cabo efectivamente responde a tales necesidades y expectativas.

Pero existen muchos otros procesos, aparte de los de prestación de servicios, en los que también debería dejarse constancia de cómo se tienen en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas a la hora de definir la actuación de la organización. Por ejemplo en la gestión de los recursos humanos, en la comunicación interna y externa, en los procesos de diseño y evaluación de estrategias y programas, etc.



## Orientaciones para la implementación

- Para desarrollar este requisito es conveniente partir de una identificación de las partes interesadas de la organización. Aunque las organizaciones tienen muy claro quiénes son, este ejercicio facilita la reflexión y el análisis al dibujar todo su universo de personas, organizaciones, instituciones y otros agentes que en mayor o menor medida tienen una capacidad de influencia sobre la organización.
- Se debe recoger información sobre toda la organización, es decir, que se tengan en cuenta todos los departamentos, sedes, programas, servicios y procesos de la organización. Posteriormente se priorizará sobre las partes interesadas identificadas, pero es importante evitar ausencias.
- La lista de partes interesadas no será plana, sino que probablemente se descubra como irregular y con una amplia diversidad, por lo que puede ser de ayuda agruparlas por familias, para poder clasificarlas durante el análisis. Por ejemplo, una de las familias puede ser la de los financiadores, donde se encontrarán financiadores públicos, privados, socios, etc.
- No obstante, esta agrupación no puede significar una pérdida de fuerza del enfoque de particularización en las relaciones con las distintas partes interesadas. Un criterio puede ser el que se mantengan desagregadas si a priori sus necesidades y expectativas pueden ser diferentes. Por ejemplo, los clientes finales deben ser desagregados en función del servicio que reciben, o empleados de sedes geográficas distintas, o que realizan trabajos en contextos muy diferentes (trabajo de campo y oficina), etc.
- Una vez identificadas las partes interesadas, es interesante priorizar sobre cuáles se establecerán mecanismos para identificar sus necesidades y expectativas, para orientar los esfuerzos de la organización así como el uso de los recursos. En este sentido, la primera prioridad deben ser los clientes finales.
- Estos mecanismos pueden incluir: procesos inclusivos de diálogo, encuestas de satisfacción, encuestas de clima laboral, evaluación de proveedores, etc., siempre y cuando permitan a las diferentes partes interesadas expresarse de forma abierta, así como manifestar y dialogar sobre sus expectativas, necesidades y percepción de ellas en su relación con las actividades y decisiones de la organización que les afectan.

- La información resultante de estas consultas a las partes interesadas debe quedar registrada por escrito, de manera que posteriormente pueda consultarse para poder ser tenida en cuenta en otros procesos de la organización, como diseño de servicios, formulación de proyectos, especificaciones técnicas para proveedores, procesos de evaluación, etc.
- Como en la explicación que se hace del requisito 3.3.7. se incluye la necesidad de que la organización describa cómo realiza la gestión de su relación con sus partes interesadas, la descripción de cómo se realiza la identificación de las partes interesadas y de sus necesidades y la explicación de cómo son tenidas en cuenta en los procesos, estarán contenidas en esa descripción más completa de la relación con las partes interesadas.
- Las necesidades y expectativas de las partes interesadas no se deben entender como un listado obligatorio. Tomadas en su conjunto muchas serán contradictorias, imposibles de cumplir, no coherentes con los valores de la organización, etc. Por tanto, a partir de su recogida y posterior análisis, será la organización la que establezca a cuáles decide dar respuesta y cómo lo va a hacer.
- La organización debe incluir en sus procedimientos escritos cómo tiene en cuenta las expectativas y necesidades de sus partes interesadas a la hora de tomar decisiones y llevar a cabo sus actividades. Por ejemplo, está definido en un procedimiento que para la definición de la estrategia de comunicación se incluye una actividad de encuesta a socios y clientes finales sobre qué información les interesaría recibir de la organización y el resultado de ésta es tenido en cuenta como insumo.



## Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿Ha hecho la organización un ejercicio de identificación de sus partes interesadas?		
¿Se tienen adecuadamente desagregadas aquellas partes interesadas cuyas expectativas y necesidades puedan ser distintas? Por ejemplo, clientes finales de distintos servicios o con características muy distintas (niños, mayores, discapacitados, etc.)		
¿Tiene priorizadas aquellas partes interesadas más relevantes sobre las que recoger sus expectativas y necesidades?		
¿Cuenta con mecanismos para recoger las necesidades y expectativas de las partes interesadas relevantes?		
¿Se recogen por las expectativas y necesidades de las partes interesadas en soporte documental?		
¿Se recogen las expectativas y necesidades de los clientes finales de manera diferenciada, cuando atienden a características distintas (servicio recibido, edad, capacidades, etc.)?		
¿Está recogido en los procedimientos cómo se tiene en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas?		

### 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. Sin embargo, por evitar una excesiva complejidad en los requisitos del sistema de gestión, esta participación únicamente se concreta específicamente cuando es aplicada al personal voluntario y remunerado y a los clientes finales.

Se requiere que la organización tenga formalmente establecido cómo participan estos grupos de interés prioritarios en la organización, especialmente en aquello que les afecta. El personal principalmente en lo relacionado con la estrategia y gestión de la organización y los clientes finales 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.

Por tanto, en lo referido al personal remunerado y voluntario, la organización debe recoger cómo las hace participar en los distintos niveles de gestión más allá de las funciones específicas de su puesto. 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. El uso y resultados del sistema que defina la organización tienen que ser evidentes para las partes interesadas, hasta el punto de constituir una característica de calidad.

La participación debe tender a empoderar a las personas voluntarias y remuneradas, a que asuman responsabilidades y conozcan mejor la organización. También a que puedan identificar y aplicar mejor sus capacidades y aportar. Las personas son el activo más importante, y construir procesos de participación que generen cohesión, empoderamiento y refuerzo de la identidad de la organización, será bueno para que la organización consiga sus metas.

Esta participación puede incluir propósitos y objetivos que van desde lo más estratégico (participación en el diseño del Plan Estratégico de la organización), hasta lo más operativo (diseño de un procedimiento de prestación de servicio, grupos de trabajo sobre temas específicos, evaluación de aspectos concretos de la organización, etc.). En cualquier caso, cada organización debe establecer cuál es su nivel de participación y cómo se hace operativo (la Norma no establece obligaciones concretas al respecto, al entender que entra dentro de la especificidad de cada organización).

En relación con los usuarios, los procesos de participación empoderan a los principales agentes de cambio: las personas usuarias. Enfocar las intervenciones desde la realidad de los usuarios como sujeto activo de su propia intervención es una clave de éxito para inclusión social. Asimismo, incorporar la perspectiva de lo comunitario y el contexto generando una intervención basada en una red de apoyo garantizará la sostenibilidad futura de la persona, y permitirá el desarrollo de las personas mucho más allá de la propia intervención.

Es especialmente importante la participación de las personas usuarias en la identificación de sus necesidades y definición de requisitos del proyecto, servicio o producto para satisfacerlas.

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 los también incluidos en este módulo **3.1.1 Necesidades de los clientes y otras partes interesadas** y **3.3.7 Relaciones con las partes interesadas**, pues atienden a la misma cuestión, pero con distinto enfoque.
- Es por ello importante recoger las expectativas de personas usuarias y personal voluntario y remunerado, 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.
- La Norma ONG Calidad no obliga a contar con personas voluntarias o remuneradas, pero el **valor del voluntariado** es un principio (2.2.2) incluido en la misma y se considera muy importante su incorporación.
- En el caso de no contar con personal voluntario, la organización debería reflexionar y decidir si lo involucra y, en su caso, fundamentar las razones para no hacerlo
- En el caso de que exista personal voluntario, la organización debe documentar los procesos de participación en los que están involucrados, que no tienen que coincidir con los del personal remunerado.
- 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 de la organización (planificación estratégica u operativa, definición de nuevos servicios y proyectos, comunicación, gestión de personal remunerado y voluntario, etc.).
- Para tener un panorama completo de estos sistemas de participación, se pueden describir en el propio Manual de Calidad en un apartado que aborde los sistemas de relación con sus clientes y otras partes interesadas.

- Si se considera adecuado también se puede documentar un procedimiento específico de participación. Otras organizaciones pueden optar por un Manual de Organización, Reglamento de Régimen Interno o similar dónde queden igualmente documentados.
- También pueden desarrollarse los correspondientes sistemas de registro, análisis, toma de decisiones y retroalimentación.
- En los procesos de participación no debería olvidarse 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.



## Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿Conoce cuáles son las expectativas de participación de las personas usuarias y personal voluntario y remunerado?		
¿Se recoge a posteriori el grado de satisfacción de las personas que participan en estos procesos?		
¿La organización ha reflexionado y tomado una decisión sobre la involucración de personal voluntario?		
Con independencia de si lo incorpora o no ¿explica de forma pública su visión y compromiso con este principio?		
¿Promueve espacios y herramientas de participación para sus profesionales remunerados y voluntarios?		
¿Tiene documentado cómo se desarrolla la participación, definiendo el alcance y los recursos necesarios en cada caso?		
¿Implica a sus profesionales remunerados y voluntarios en el diseño, ejecución, evaluación o revisión de la estrategia organizativa y en su plan de trabajo anual?		
¿Dispone la organización de canales y vías de comunicación y de participación horizontal y vertical?		
¿Participan las personas usuarias en la definición de las características de calidad de proyectos y servicios?		
¿Se tiene previsto cómo informar a las personas que participan del resultado de los procesos?		

### 3.3.7 Relaciones con las partes interesadas ●

Este requisito de alguna forma engloba a todos los demás de este módulo, dado que requiere que la organización tenga definidas y documentadas las distintas actividades que realiza con sus partes interesadas y que, en conjunto, es lo que se denomina la gestión de su relación con ellas. Nos referimos a actividades para la **identificación de sus necesidades** (3.1.1) y expectativas, para su **participación** (3.3.6), para medir su **satisfacción** (3.6.2), para **comunicar los derechos y deberes de los clientes finales** (3.4.3), para **comunicarse** con ellos (3.5.4) o para que **reclamen** (3.6.6).

Cuando el requisito hace mención a que la organización debe establecer un sistema de relación continua con sus partes interesadas, se refiere a que tiene establecido documentalmente y lleva a cabo periódicamente las actividades antes descritas. Al ser muchas las partes interesadas, la Norma apunta a que esta relación continua debe ser establecida especialmente con aquellas partes interesadas consideradas prioritarias para el cumplimiento de su misión, donde siempre deben estar incluidos los clientes finales.

La **identificación de sus partes interesadas y de sus expectativas y necesidades**, ya viene recogida en este módulo en el requisito 3.1.1 y es el punto de partida para establecer un sistema de relación con ellas: saber quiénes son, sin exclusiones, qué necesitan y esperan de nuestra organización.

En el presente requisito se incluye también que la organización debe definir el sistema para priorizar estas necesidades y expectativas, es decir en base a qué criterios. Las necesidades y expectativas son muy amplias y sin embargo las posibilidades y los recursos de las organizaciones para satisfacerlas muy escasas. Los criterios de priorización podrían tener en cuenta factores como:

- La gravedad de la necesidad, en cuanto al impacto en la calidad de vida de las personas afectadas, en especial referido a clientes finales
- La coherencia con la misión y valores de la organización
- Alineación con la planificación estratégica y operativa aprobada
- La capacidad técnica de la organización para satisfacerlas
- La disponibilidad de recursos (humanos, materiales y económicos)
- Los impactos negativos no deseados que pudiera originar

También se le requiere que mida cuál es la percepción de las partes interesadas sobre la acción de la organización. Este aspecto, vendrá recogido en el requisito **Satisfacción de clientes** (3.6.2), que se trata más adelante en este módulo, sin embargo, aquí puede entenderse con una aplicación más amplia hacia otras partes interesadas sobre las que se recogen sus necesidades y expectativas.

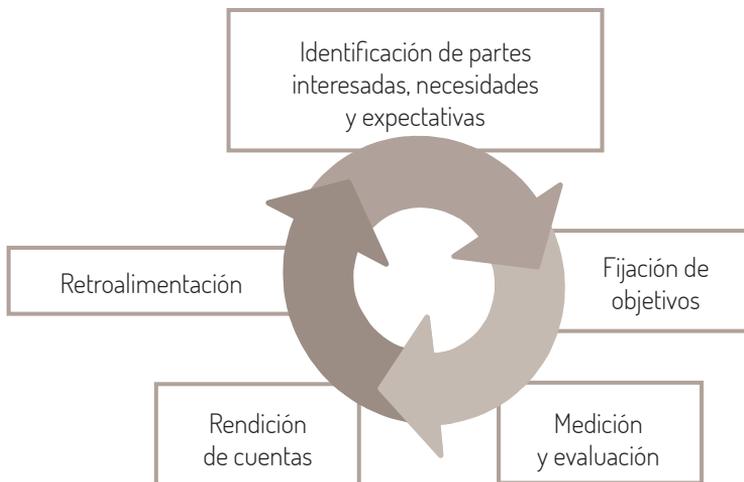
Adicionalmente se recoge que cuando la organización establezca fórmulas de colaboración en red, de aprendizaje conjunto, de cooperación en proyectos comunes y otras posibles alianzas entre las distintas partes interesadas, serán de aplicación lo establecido en el requisito **Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios** (3.2.5).

Este requisito se refiere a la responsabilidad de la dirección a la hora de aprobar este tipo de acuerdos, debiendo para ello analizar la coherencia con su misión y valores, su capacidad para responder a los compromisos asumidos, los riesgos derivados de tales acuerdos. Debe dejar registro de esta revisión antes de la firma de dichos acuerdos. Una explicación más amplia de este requisito se puede encontrar en los módulos 2 - Transparencia en los recursos económicos y 3- Calidad en la Gestión de procesos.



## Orientaciones para la implementación

- El cumplimiento del resto de requisitos incluidos en este módulo, prácticamente implica el cumplimiento de este. Únicamente habría que añadir lo relativo a la priorización de las necesidades y expectativas, la percepción de otras partes interesadas, distintas a los clientes finales, sobre la organización y, en su caso, a la firma de acuerdos con otras organizaciones.
- Pero este requisito puede ser útil para recoger de una manera sistemática todos los mecanismos, actividades e iniciativas que la organización lleva a cabo con cada una de sus partes interesadas y darle una lógica de conjunto.
- Esta información puede estar recogida en distintos documentos del sistema de gestión lo cual no facilita tener una visión estratégica sobre cómo se está relacionando la organización con cada parte interesada.
- Un ejercicio muy práctico puede ser recoger qué mecanismos, actividades o iniciativas lleva a cabo la organización para responder a lo que muestra el siguiente ciclo de gestión, y hacerlo además para cada una de las partes interesadas.



- Se trataría de recoger para cada parte interesada:
  - Cómo se identifican sus necesidades y expectativas,
  - cómo se tienen en cuenta para establecer objetivos y si se convierten en compromisos de cara a ellas.
  - Cómo se establecen indicadores para medir el grado de cumplimiento de estos objetivos y compromisos,
  - cómo se les informa de ello en un ejercicio de rendición de cuentas.
  - Y por último, cómo se recogen sus opiniones y percepción sobre la organización y la relación que ésta mantiene con ellas.
- Los sistemas de relación que tiene establecida la organización con cada parte interesada serán distintos, y deberían ser más completos los de las partes interesadas claves para el cumplimiento de la misión, entre los que siempre estarán los clientes finales. Con otras partes interesadas menos relevantes, se habrán establecido menos mecanismos de relación, o menos complejos, o que operan menos frecuentemente.
- De cara a la incorporación en iniciativas de colaboración y alianza con otras organizaciones, es importante que la dirección deje constancia de que ha analizado debidamente estos acuerdos antes de su firma o adhesión y, en su caso, que ha concluido que serán útiles para el cumplimiento de su misión, teniendo en cuenta los recursos que requerirán y los riesgos que puedan implicar.



## Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿La organización ha establecido los criterios sobre los que basa la priorización de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas?		
¿Recoge la percepción de otras partes interesadas, distintas a los clientes finales, sobre la acción de la organización?		
¿Cuenta con un sistema de relación continuo con las partes interesadas consideradas clave para el cumplimiento de su misión?		
¿Tiene descrito su sistema de relación con cada una de sus partes interesadas?		
¿Tiene evidencia documental de haber realizado una revisión de los acuerdos de colaboración y alianza con otras organizaciones antes de su firma?		

### 3.4.3 Derechos y deberes de los clientes finales ●

Este requisito viene a recoger la necesidad de que la organización establezca cuál es su compromiso de calidad y sus condiciones para prestar servicios a sus clientes finales. Una vez que la organización recogió, analizó y priorizó las necesidades y expectativas de sus clientes finales, tomó la decisión de asumir un compromiso para tratar de satisfacerlas a través de sus actividades en proyectos, servicios o 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 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, referido a plazos, cualificación de los profesionales, condiciones de las instalaciones, etc. Esta información 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.

Asimismo debe recoger el derecho a reclamar si considera que no se están cumpliendo estos compromisos y a obtener reparación en caso haber sufrido algún perjuicio. Otros derechos reconocidos por la legislación aplicable al ámbito concreto en el que se está desarrollando el proyecto, servicio o producto también deberían incluirse.

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 en los derechos de los clientes, de manera que éstos pudiesen 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.

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.



## Orientaciones para la implementación

- Es válido y muy usual para el cumplimiento de este requisito, 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 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?		
¿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?		

### 3.5.4 Comunicación interna y externa

Con la aplicación parcial de este requisito para el presente módulo, se hace foco en la necesidad de que la organización oriente su comunicación con sus partes interesadas desde el conocimiento de lo que éstas esperan y necesitan.

Este requisito viene a complementar lo establecido en el **3.1.1 Necesidades de los clientes y otras partes interesadas**, indicando que también deben recogerse las referidas a comunicación, especialmente de las partes interesadas prioritarias y tenerse en cuenta de cara a las acciones que en este ámbito realice la organización.

En función de estas necesidades la organización se dotará de disposiciones y recursos para satisfacer los requerimientos y necesidades comunicativas, principalmente en lo referido a participación, justificación, transparencia y rendición de cuentas.

Al hacer mención a estos aspectos, se busca que la organización utilice la comunicación como herramienta básica para canalizar la relación con sus partes interesadas en ámbitos claves para reforzar su legitimidad. No se ha de entender comunicar únicamente como informar desde la organización, sino que debe incluir también escuchar, informar, explicar, dialogar, construir conjuntamente, participar, rendir cuentas.

La memoria anual es un documento muy importante en las organizaciones, pero el peso de la comunicación no puede limitarse a ella, pues tiene un objetivo de informar a todas las partes interesadas de manera general, pero sin poder atender a las especificidades cada una de ellas.



## Orientaciones para la implementación

- La identificación de necesidades de comunicación entre las partes interesadas tiene sentido que forme parte de las actividades de identificación de necesidades y expectativas -en general- de las partes interesadas. La comunicación entorno a la prestación del servicio, o en la relación con los financiadores, socios, personal, etc., es un tema central que no tendría sentido tratarlo por separado.
- La organización debe tener documentado que en las actividades de identificación de expectativas y necesidades, también se incluyen las referidas a comunicación.
- Y por otro lado, debe mostrar evidencias de que sus acciones de comunicación tienen en cuenta estas necesidades identificadas para tratar de satisfacerlas.
- Entre estas necesidades de comunicación se debe entender no únicamente qué información desean recibir las partes interesadas, sino de una manera más amplia, qué necesitan para participar adecuadamente, cómo les gustaría que se les rindiese cuentas sobre el desempeño de la organización, qué espacios, canales, lenguaje, prefieren, etc.
- Entendiendo este enfoque amplio de la comunicación, es un ámbito que afecta a todo el personal de la organización y no únicamente al departamento de comunicación.



## Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿La organización incluye en la identificación de expectativas y necesidades de sus partes interesadas las referidas a comunicación?		
¿Sabemos qué opinan sobre la forma en que se comunica actualmente con ellas la organización?		
¿Se tienen en cuenta estas necesidades comunicativas a la hora de definir las acciones y mecanismos de participación?		
¿Se tienen en cuenta las necesidades de comunicación de las partes interesadas a la forma de justificar y rendir cuentas ante ellas y en general en el ejercicio de la transparencia por parte de la organización?		

## 3.6.2 Satisfacción de clientes ●

Como idea central de este Módulo 5 subrayamos que 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 fijados sobre satisfacción de clientes, debe ser considerado siempre como una alerta y una oportunidad para mejorar.

Este punto de la Norma establece el requisito de medir la satisfacción de los clientes principales, los destinatarios de la misión. En el requisito **Relaciones con las partes interesadas** (3.3.7), se recogía la necesidad de medir también la percepción a otras partes interesadas sobre la acción de la organización, no únicamente limitado a clientes finales.

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 al 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.
- El sistema de medición de la satisfacción de clientes debe alcanzar a los distintos programas, proyectos, servicios, etc. en los que la organización trate con los clientes finales.
- Se pueden 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.
- Es interesante 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.
- 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 sean considerada de cara a tomar acciones de mejora.

- 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?		

### 3.6.6 Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones ●

Además de ser un requisito de ONG Calidad, la necesidad de tener un sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones responde a un derecho de los clientes y otras partes interesadas, y a un requisito legal reconocido en distintos ámbitos de regulación de las relaciones entre clientes y usuarios y las organizaciones que les facilitan productos y servicios, ya sean empresas, ONG, instituciones públicas, etc.

En el sector social, en el que se trabaja con principios y valores tales como el respeto a la dignidad humana, el enfoque a derechos y la participación, este sistema resulta esencial. No sólo es un elemento de mejora sino un canal mediante el que los clientes y otras partes interesadas pueden poner de manifiesto hechos que son o pueden llegar a ser contrarios a esos principios y a sus derechos. De hecho, ONG Calidad especifica en este caso que la organización debe prever no sólo la forma en que se recogerán, sino también cómo se les dará trámite, incluyendo la valoración de posibles acciones de remedio de los efectos producidos por los hechos.

En todas las organizaciones existen espacios de escucha para los clientes y las partes interesadas, pero generalmente son espacios informales que se basan en la expresión oral de una sensación, petición o molestia. Un sistema planificado, organizado y supervisado de respuesta a quejas, sugerencias y reclamaciones ayuda a que la organización cuente con toda la información importante, de manera objetiva y puntual y ofrece a los clientes y partes interesadas un lugar importante y legítimo para expresar su opinión. Permite un tratamiento y respuesta mucho más rápida y coherente, y permite demostrar que las opiniones de los clientes y otras partes interesadas importan y se tienen en cuenta y son importantes para la mejora de la organización.

Así pues, se debe **establecer y dar a conocer** (3.4.3) un sistema eficaz para **recoger, registrar** (3.1.5), analizar y dar respuesta a las quejas y reclamaciones de los clientes finales y otras partes interesadas, así como remediar los efectos producidos, cuando sea posible, y actuar sobre las causas. El **sistema de gestión de reclamaciones debe estar documentado** (3.1.3), y ser adecuado a las características y particularidades de cada parte interesada (idioma, habilidades y acceso a tecnología, edad, relación con la organización y sus profesionales, etc.), asegurando la **accesibilidad y la confidencialidad en el proceso** (3.6.6).

También se debe establecer un sistema de **recogida, registro y tratamiento de sugerencias** de mejora apropiado para cada parte interesada. (3.6.6).

El sistema de recogida y gestión puede tener particularidades diferentes, dependiendo de si hablamos de una sugerencia, una queja o una reclamación. En gran medida, estas diferencias están basadas en la motivación y la potencial gravedad de los hechos que se exponen:

- Se puede entender como **queja**, en este ámbito, aquella expresión (verbal o por escrito), por parte de una persona u organización, de la disconformidad con una cuestión relacionada con nuestra actividad o las personas de la organización.
- Como **reclamación** entenderemos aquella expresión (verbal o por escrito), por parte de una persona o organización en la que se manifieste un incumplimiento en el servicio ofrecido por nuestra organización.
- Una **sugerencia** sería un consejo o propuesta formulada para la mejora, ya sea oralmente, mediante encuestas, buzones de sugerencias o la vía que la organización determine.

Mientras una sugerencia puede ser anónima, una queja o una reclamación deberían identificar al emisor de manera individual o al menos, el grupo de interés al que pertenece.



## Orientaciones para la implementación

- La organización debe desarrollar un método definido, sistemático y documentado, por ejemplo en el Manual de Calidad, o como parte de sus sistemas de relación con las partes interesadas, en un procedimiento aparte o en una ficha de proceso.
- En ese método o procedimiento se definirán los distintos canales que la organización pone a disposición de sus clientes para recoger estas informaciones: formularios web, direcciones de correo electrónico, dirección postal, formularios en papel, canal telefónico, oficina y responsable presencial, etc. Estos canales deben asegurar que se tiene en cuenta la diversidad, y que son lo suficientemente amplios para que las partes interesadas puedan ejercer su derecho.
- A la hora de planificar estos canales se tendrá en cuenta qué tipo de formatos y registros pueden hacer más accesible, útil y sencillo el proceso: formularios con campos cerrados que orienten la persona que los utiliza y orienten la estructura de la información y la gestión posterior, buzones abiertos en los que el usuario se exprese libremente, etc.
- En cualquier caso, se deberá tener especial cuidado al solicitar información que garantiza la posterior tramitación y respuesta (nombre, e-mail o teléfono de contacto, etc.) y la gestión de estos datos, siempre cumpliendo la normativa de protección de datos, y garantizando la confidencialidad de las quejas y reclamaciones.
- Al diseñar y documentar el proceso de gestión de las quejas, reclamaciones y sugerencias, también es recomendable prever cómo se clasificarán (por temas, áreas de gestión, proyectos, etc.), cómo se priorizarán (por la gravedad de los hechos, por el riesgo para la organización, por ser un tema relacionado con cumplimiento legal, etc.), cómo se analizarán (de forma individual, dentro de un departamento, en varias fases y niveles de gestión de la organización, en grupos de mejora, etc.), el tratamiento y respuesta (qué tipo de acciones se realizarán, internamente en la organización y con la persona o grupos afectados, etc.) y establecer los tiempos de gestión de respuestas a una reclamación y queja, de forma que éstas se resuelvan lo más ágilmente posible, y se contemplen acciones de evaluación de la eficacia.

- El procedimiento o método debería establecer que todas las reclamaciones de clientes serán registradas (en formularios, archivos informáticos o como la organización considere) independientemente del canal o soporte en el que sean transmitidas.
- El sistema debe ser accesible y adecuado a las características de sus partes interesadas prioritarias de manera que se deben adecuar las herramientas y canales a las posibilidades reales de las persona.
- En las organizaciones sociales es habitual que las personas usuarias tengan dificultades para expresar sus opiniones o sensaciones manera formal, bien porque no son capaces de canalizar su insatisfacción en las vías que se les propone, o porque no pueden expresarlo por escrito, o incluso con sus propias palabras o lengua. La organización deberá esforzarse por encontrar vías creativas e innovadoras en el diseño de herramientas y medios que permitan generar espacios de expresión y de opinión libre, diferentes a los que se utilizan habitualmente, y que consigan superar posibles barreras.



## Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿Existe en la organización un método donde se establezca el tratamiento y gestión de quejas, sugerencias y reclamaciones? ¿Permite el acceso de forma sencilla a las diferentes partes interesadas?		
¿Existe un registro de quejas, reclamaciones o sugerencias, con formularios, herramientas o métodos eficaces para el tratamiento de las mismas?		
¿Las quejas y reclamaciones recibidas han sido gestionadas según el método establecido por la organización (análisis, toma de decisiones, comunicación, acciones correctoras, preventivas, etc.)? ¿Se cumplen las actividades y plazos propuestos?		
¿El sistema de gestión de quejas, reclamaciones o sugerencias lleva a solucionar los problemas o las causas de las quejas o reclamaciones?		
¿La organización aprovecha la información de estos procesos para la mejora? ¿Se incorpora en otros procesos de revisión estratégica (revisión por la dirección) y operativa (de servicios, proyectos, programas y áreas de gestión)?		

## 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