icong
Instituto para la calidad de las ONG

MODULO 8: ORIENTACIÓN A LA MEJORA CONTINUA

ONG Calidad
Guía de orientación para la implementación

Coordinación del proyecto:

Ana Santa Mata

Instituto para la Calidad de las ONG - ICONG

icong
Instituto para la calidad de las ONG

Este documento ha sido elaborado por:

Mar Carneiro Freire

Juanjo Cordero Sanz

Carlos Cordero Sanz

Vidal Martín Hernando

sustentia
innovación social

Diseño y maquetación:

Ana Rivero

ADI SERVICIOS EDITORIALES
www.auladoc.com

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

- 3.4.1 Definición de características de calidad de proyectos, servicios y productos ● 38
- 3.6.2 Satisfacción de clientes ● 42
- 3.6.3 Auditorías internas ● 45

2.5.5 No conformidades ● 50
2.5.6 Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones ● 53
3.7.1 Acciones correctoras y preventivas ● 58
3.7.2 Grupos de Mejora ● 61
BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA 66

1. INTRODUCCION

"Guía de orientación para la implementación del Módulo 8: Orientación a la mejora continua" 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 y requisitos de ONG Calidad en torno a áreas o aspectos de gestión:

Gráfico 1: Módulos de implementación ONG Calidad

MÓDULOS DE LA NORMA ONG CALIDAD
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

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	Requisitos mínimos	MODULOS							
		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 evaluación y mejora sobre sus procesos clave, o bien sobre la calidad de sus servicios, para lo que realiza periódicamente auditorías de calidad siguiendo unos procedimientos claros y eficaces, que le permiten identificar problemas y tomar acciones de mejora.

- Incorporar estos requisitos a su gestión supone una mejora, puesto que permite establecer una sistemática para la evaluación de los procesos clave, apoyado en un sistema de auditorías internas.
- Responde a la necesidad de reconocer públicamente que la organización cuenta con un sistema de auditorías para asegurar que se corrigen las deficiencias del sistema de gestión, se toman medidas y se orienta a la mejora continua. Esto traslada un mensaje de fiabilidad y eficacia sobre el sistema de gestión y por tanto de mayor confianza en la organización.
- Este módulo puede ser implantado de manera autónoma si se plantea la evaluación en términos de calidad del servicio. Si se plantease en términos de calidad del proceso, debería ser implantado de manera complementaria al Módulo 3 Calidad en la gestión de procesos clave.

Esta matización entre evaluación de procesos y de servicios responde a la intención de señalar que, aunque en la Norma están referidos a la evaluación de procesos clave, es posible aplicar los requisitos de este módulo para mantener un sistema de evaluación sobre el grado de cumplimiento de los requisitos de calidad de un servicio, aunque éste se esté prestando sin haber establecido un sistema de gestión por procesos. De esta manera se quiere transmitir la idea de que no es necesario implementar todo un sistema de gestión por procesos para contar con mecanismos de evaluación de la calidad de los servicios.

En el caso de que el sistema de evaluación esté dirigido a la calidad de uno o varios servicios, es necesario que la organización defina las características de calidad de los mismos, para lo que tendrá en cuenta entre otras cosas, la identificación de necesidades y expectativas de sus clientes finales y otras partes interesadas, y los requerimientos legales. La evaluación se centrará en el grado de cumplimiento de estos requisitos de calidad de estos servicios.

La organización debe recoger periódicamente la percepción de sus clientes finales, sobre el grado de satisfacción de sus necesidades y cumplimiento de sus

expectativas respecto del proyecto, servicio o producto recibido, como una forma de medir su desempeño. También debe contar con un sistema para recoger y analizar las quejas, sugerencias y reclamaciones, que sea accesible y adecuado a las características y particularidades de cada parte interesada.

Además establecerá un procedimiento sobre cómo se realizan las auditorías, donde defina, entre otras cosas, las responsabilidades de planificarlas y realizarlas, los criterios de auditoría, la metodología, la cualificación de los auditores y cómo se asegura su imparcialidad. Los resultados de las auditorías serán documentados, manteniéndose registros, estableciéndose criterios de distribución de los mismos que permitan iniciar acciones lo antes posible para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Se procederá, pues, a la revisión y análisis de causas de las no conformidades, evaluando la necesidad de acciones preventivas o correctoras. En su caso, se determinarán en qué consisten estas acciones, quién las llevará a cabo y en qué plazo, estableciendo un seguimiento sobre la eficacia de las mismas.

En el caso de que los requisitos del módulo solo se estén aplicando a uno o varios servicios y no al conjunto del sistema de gestión, el alcance de la auditoría podrá estar limitado a estos servicios y con ello las no conformidades y acciones correctoras generadas en el proceso.

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 una base mínima 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 solo 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 deman-

das que identifiquen o reclamen, sino a que ha de trabajar con ellos para definirlas 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., de los que se incluyen ejemplos en varios de los documentos que se referencian en la bibliografía.

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.

3.1.2 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 este 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 solo 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.

Habrá 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 formar 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, desarrollar la cultura de mejora continua y aplicarla, como es el caso de este Módulo.

Gráfico 5: Principios ONG Calidad más importantes en Módulo 8

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
Defensa de los derechos	Valor del voluntariado	Confianza
2.1.3 Orientación a cada persona	Participación	Transparencia
	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 la cultura de mejora. 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, como la satisfacción de clientes (3.6.2) y las acciones correctoras y preventivas (3.7.1) y los grupos de mejora (3.7.2).

En la implementación de este Módulo 8 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 8, 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 cumplimento de sus objetivos, ni probablemente

de su misión. En consecuencia, para que la organización cumpla de forma efectiva 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.

La **orientación a las partes interesadas** (2.2.1) se basa fundamentalmente en la identificación de expectativas, entre las que estará como mínimo cómo puede mejorar la organización el ejercicio y promoción de derechos y la dignidad de las personas.

Siguiendo la misma lógica que se exponía en los principios anteriores, esto se hará desde una estructura que promueva participación de los clientes finales en los procesos de decisión de la organización. Entre ellos los que están enfocados a identificar la forma de cumplir con la misión, ya sean estratégicos u operativos, y a la mejora de los mismos (3.7.2). Esto se hará de forma directa o indirecta, mediante los mecanismos de evaluación, participación, observación y escucha activa que sean más adecuados en cada caso. Auditorías internas (3.6.3), sistema de quejas y sugerencias (6.6.6), etc. son instrumentos a utilizar para desarrollar continuamente el ciclo de gestión de las partes interesadas, con objetivos de mejora. Deberían servir para asegurar que la organización y su sistema de gestión de la calidad y de las intervenciones, está orientado a satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas de forma continua, y cada vez con mayor eficacia y eficiencia (2.2.5).

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 solo como requisito técnico de la Norma ONG Calidad, sino porque es un principios 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.).

Parece obvio que 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: definición de características de calidad (3.4.1.), satisfacción de clientes (3.6.2), auditorías internas (3.6.3.), no conformidades (3.6.5.), sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones (6.6.6), acciones correctoras y preventivas (3.7.1.) y Grupos de Mejora (3.7.2.).

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 mi-

sión. 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 8, enfocado a la evaluación y la mejora, 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 8 Orientación a la evaluación y mejora continua

	Requisitos	Nivel de cumplimiento
C. PROCESOS		
3.4 Desarrollo de procesos clave	3.2.5 Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios	●
D. MEDICIÓN Y MEJORA		
3.6 Medición, análisis y evaluación	3.6.2 Satisfacción de clientes	●
	3.6.3 Auditorías internas	●
	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	●

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 solo 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 definirlas ello 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 estas 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 estas 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.
- Se puede encontrar un ejemplo de ficha para la organización de características de calidad e indicadores en el manual citado en la bibliografía de esta guía.

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?		

3.6.2 Satisfacción de clientes

Como idea reiterativa de todo este Módulo 8 recuperamos la afirmación de 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. También es una idea recurrente a lo largo de este módulo el hecho de que 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 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.
- 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?		

3.6.3 Auditorías internas

Uno de los requisitos obligatorios de ONG Calidad a abordar para la aplicación de este módulo, es que la organización realice periódicamente auditorías internas a su sistema de gestión de la calidad. Como se viene apuntando anteriormente, este módulo puede contemplarse desde una aplicación global para todo el sistema de gestión de la organización, o bien limitado a uno o varios proyectos, servicios y productos, buscando facilitar una implantación gradual y transmitiendo la idea de que también es posible implantar sistemas de mejora sencillos para proyectos, servicios y productos.

Por ello, en el caso de que los requisitos del módulo solo se estén aplicando a uno o varios proyectos, servicios o productos y no al conjunto del sistema de gestión, el alcance de la auditoría podrá estar limitado a estos y con ello también lo estarán los requisitos referidos a no conformidades y acciones correctoras generadas en el proceso.

Las auditorías son una de las principales actividades de control interno del sistema de gestión de calidad, y una de las que mayor impacto puede tener en el cumplimiento del principio de mejora continua en la organización. Son herramientas muy útiles para garantizar el seguimiento y evaluación de todo el sistema en profundidad, o de una parte.

La realización de las auditorías internas de calidad, con una alcance y frecuencia adecuados, contribuye a asentar en la organización la cultura de la calidad y de evaluación y mejora continua, que convendría también coordinar adecuadamente con otros procesos de auditoría y evaluación: evaluación del desempeño de las personas, de la organización, etc., creando un sistema de evaluaciones coherente con la organización, estructura y sistema de gestión.

Además, al ser internas sirven de revulsivo y preparación para una posible auditoría de certificación, como si de un ensayo general se tratase, de forma que se puedan aplicar las últimas correcciones.

En la implementación de este requisito es fundamental tener presentes tres conceptos: responsabilidad (3.3.5), procedimiento (3.1.3), registro (3.1.5) y 3.2.4 revisión del sistema.

Aunque por una parte la organización tiene que definir a qué función de la organización corresponde la responsabilidad de planificarlas y llevarlas a cabo, competen a todas las áreas de la organización relacionadas con proyectos, procesos,

servicios que estén dentro del alcance de la auditoría. Las debe llevar a cabo un equipo de personas de la organización con capacitación suficiente y con capacidad de crítica y de análisis objetivo. Es muy recomendable que tenga formación tanto sobre la Norma ONG Calidad como para actuar como auditor interno.

Se deben llevar a cabo de forma periódica, planificada y procedimentada. Para esto, se debe desarrollar un plan de auditorías internas, y se debe establecer un procedimiento documentado que defina: de quién o qué departamento depende la responsabilidad de planificar y realizar las auditorias, y dónde se recogen los registros que se generen, así como cómo y a quién debe informarse sobre ellos. Se deben definir los criterios de auditoría, alcance, frecuencia y metodología. También se deben establecer los requisitos de cualificación de las personas encargadas de realizar las auditorías, para asegurar la capacidad técnica y la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría del que hablábamos antes (3.6.3).

Los resultados de las auditorías serán documentados, manteniéndose registros, estableciéndose criterios de distribución de los mismos que permitan iniciar acciones lo antes posible para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Los resultados de las auditorias deben ser analizados en la revisión del sistema para su toma en consideración (3.6.3).

Este requisito guarda una relación estrecha con las no conformidades (3.6.3), las quejas, reclamaciones y sugerencias (3.6.6), acciones correctoras y preventivas (3.7.1) y los grupos de mejora (3.7.2).

Orientaciones para la implementación

- Teniendo en cuenta la limitación de recursos habitual en las organizaciones, y también los distintos objetivos que puede tener la organización al realizarlas, no resulta recomendable abordar todo el sistema ni toda la organización en todas las auditorías, sino organizarlas de forma periódica y respondiendo a las prioridades de comprobación de cada momento.
- Cuando la organización se plantea una auditoría del sistema, los procesos clave de la organización deberían estar incluidos. Es recomendable que se auditen anualmente todas las actividades bajo el alcance del sistema, si bien no todas deben realizarse necesariamente al mismo tiempo.
- El plan de auditorías internas se puede elaborar atendiendo a la importancia de los procesos, proyectos y servicios, y su impacto sobre la calidad de la organización y la satisfacción de los clientes finales, los objetivos que se persiguen con ellas (por ejemplo, la mejora o la certificación), y el resultado de auditorías previas.
- La auditoría debería estar principalmente enfocada hacia la evaluación de: la implantación, eficacia y adecuación de las políticas y objetivos de la actividad, identificar las áreas que necesiten mejoras y puedan conducir a una progresiva mejora de la satisfacción de expectativas de los clientes finales, e identificar las áreas de mejora del rendimiento y gestión del propio sistema.
- Al documentar el método o sistema de realización de las auditorías la organización debe detallar: cuáles son los criterios posibles que se seguirán, y los que apliquen en cada caso concreto (por ejemplo, requisitos de ONG Calidad, características de calidad definidas para los proyectos, servicios y productos, requisitos de cumplimiento legal, requisitos de gestión de la organización, compromisos adquiridos, etc.); cómo se contemplarán los distintos alcances que pueden tener las auditorías (servicios, sistema y procesos, totales y parciales); qué perfiles profesionales realizarán las auditorías; metodología, cuándo y qué puesto/s las planificará y comunicará el plan; como se llevará/n a cabo; cómo se registrará, evaluará, y comunicarán los resultados; que acciones se tomarán para trabajar sobre los distintos hallazgos de la auditoría. En la bibliografía de esta guía se hace referencia a varias normas y documentos útiles para este trabajo de documentación.
- Respecto a la metodología, ésta debe contemplar tanto la recogida de información directa de los profesionales y usuarios mediante entrevistas, como la revisión y valoración de la documentación del sistema y comprobación aleatoria de los registros (documentos) que evidencian su uso habitual.

- Los auditores pueden ser personas de la organización, (siempre que no auditen áreas bajo su responsabilidad, ya sea en la actualidad o en el pasado. También pueden ser externas, mientras sigan los procedimientos de la organización). En todo caso deben cumplir con los requisitos de objetividad e independencia, así como tener la capacidad técnica suficiente.
- El perfil de los auditores debería estar documentado en el propio procedimiento o en el lugar donde la organización haya definido los perfiles de la organización, y se deberían mantener registros (CV, formación) de los mismos para evidenciar su conformidad.
- En el caso de que se busque una certificación, se deberán cumplir los requisitos establecidos por ICONG, en cuanto a horas de formación en auditorías y la Norma y presencia en auditorías completas como observador o auditor.
- Los resultados de la auditoría se documentan contra los criterios de auditoría y serán, por ejemplo: no conformidades, observaciones, áreas de mejora, puntos fuertes.
- Serán **No Conformidades**, los casos en los que se evidencie el incumplimiento de algún requisito de la auditoría, el incumplimiento de compromisos establecidos documentalmente por la organización o cuando el sistema no sea acorde a la misma.
- Serán **Observaciones,** cuando el hallazgo no constituye una No Conformidad de relevancia, pero puede constituirla en un futuro.
- Serán Áreas de mejora, cuando el sistema es acorde a los requisitos de la auditoría, y/o la actividad es acorde a lo establecido, pero se ha detectado una vía para poder mejorar: puede ser más eficaz, eficiente, más orientado a partes interesadas, etc.
- Serán **Puntos fuertes**: cuando se considera que una sistemática o actividad es especialmente eficaz o eficiente a la hora de conseguir sus objetivos o apoyar al sistema de gestión a conseguirlo.

Para todas las No Conformidades deberán establecerse **Acciones Correctoras**, que son también un requisito de ONG Calidad, incluido en este Módulo 8. Para las observaciones o áreas de mejora será la organización la que decida la conveniencia de establecer acciones correctoras y preventivas, si bien es muy recomendable.

Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿Se ha descrito el sistema de auditorías internas (criterios metodología, frecuencia, alcance, responsabilidades, perfiles), como parte por ejemplo del Manual de Calidad?		
¿Existe un plan de auditorías internas? ¿Se cumple? ¿Lo realizan personas que cumplen los requisitos de cualificación técnica o de independencia?		
¿Cuenta la organización con formatos documentales adecuados para organizar las actividades de auditoría, y para registrar la información de forma que contribuya a generar un fondo de revisión, conocimiento y, y también para cumplir con los requisitos de ONG Calidad, si es que se persigue este fin?		
¿Se documentan los resultados de la auditoría en informes orientados a la planificación de mejoras?		
¿Están realmente orientadas las auditorías internas a la planificación de la mejora? ¿Se distribuyen los resultados adecuadamente, de forma que se puedan planificar y ejecutar acciones correctoras y preventivas? ¿Se completan y se cumplen estas acciones?		
¿Se asegura la organización de que las auditorías internas están realizadas por profesionales cualificados?		
Si se cuenta ya con varios ciclos de auditoría, ¿se puede ver que las acciones planificadas y realizadas han supuesto mejoras en el sistema, los servicios, la organización y la satisfacción de los clientes finales?		

2.5.5 No conformidades

Aunque obviamente sería mejor no tenerlas, las no conformidades son una fuente importante de aprendizaje. Al analizarlas y proponer acciones, la organización tiene la oportunidad de avanzar hacia la mejora y la consecución de su misión. Se debe pensar en las no conformidades en un sentido amplio, abarcando la gestión y resultados de los proyectos, los servicios y productos, y todas las interrelaciones que se producen.

La Norma define una **no conformidad** como el incumplimiento de un requisito. Este punto de la Norma establece la necesidad de disponer de un sistema o procedimiento que permita identificar la existencia de estos incumplimientos (3.1.3), ya sean frente a requisitos legales, los de ONG Calidad, las características de calidad asociadas a los proyectos, servicios y productos (ver 3.4.1 en este mismo Módulo), y a los requisitos de gestión de la organización, y también para corregirlos.

Este mecanismo puede ayudar a identificar esos incumplimientos incluso antes de que ocurran, y también tener previstos los mecanismos para dar una respuesta o solución rápida y coordinada, minimizando el impacto sobre los clientes. De esta manera, se establecerán **acciones correctoras** (3.7.1), relacionadas con no conformidades ya detectadas, o **preventivas**, relacionadas con no conformidades potenciales. De forma preventiva la organización podría poner en marcha acciones sin la necesidad de haberse producido o de que se pueda producir una no conformidad.

Este requisito guarda una relación estrecha con las auditorías internas (3.6.3), las quejas, reclamaciones y sugerencias (3.6.6), acciones correctoras y preventivas (3.7.1) y los grupos de mejora (3.7.2).

Orientaciones para la implementación

- La organización debe desarrollar un método definido, sistemático y documentado, (por ejemplo en el Manual de calidad) en un procedimiento aparte o en una ficha de proceso).
- Por una parte debe definir de dónde y cómo identificar, documentar y gestionar las no conformidades. Por otra cómo poner en marcha acciones correctoras o preventivas.
- Se debe tener en cuenta que la organización probablemente ya tenga fuentes para obtener información sobre no conformidades.
- Las no conformidades pueden ser identificadas por: el propio personal remunerado y voluntario (durante la prestación de un servicio, en la revisión por la dirección, etc.), los clientes principales (mediante quejas o reclamaciones) y otras partes interesadas, y las auditorías (internas y externas).
- Es importante que la no conformidad se centre en las oportunidades de mejora de procesos y actividades, y nunca en la búsqueda de culpables. Para la gestión de las no conformidades y el diseño de acciones correctoras se debe: analizar las posibles causas de las no conformidades; definir la acción o acciones preventivas o correctoras pertinentes apuntando a la/s causas identificada/s; definir quién/es son las funciones responsables de implantar las acciones preventivas o correctoras; cuáles son los plazos para implantar las acciones y para verificar la eficacia; al final del proceso, registrar el resultado.
- Para esto, será conveniente elaborar formatos sencillos (amigables) que faciliten las distintas actividades a desarrollar.
- Al igual que en el caso de la medición de la satisfacción y los resultados de las auditorías, es conveniente analizar las no conformidades y las acciones correctoras periódicamente y de forma global, con el fin de estudiar con la perspectiva y la información suficiente, posibles áreas de mejora que un análisis forma individual no podría detectar.

Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿Se ha descrito el sistema de identificación y corrección de no conformidades, como parte por ejemplo del Manual de Calidad?		
¿Ha identificado la organización de qué fuentes de herramientas actuales (sistema de quejas, encuestas a distintas partes interesadas, entrevistas a profesionales, entrevistas de salida a usuarios, etc., puede ya obtener esta información? ¿Ha previsto cómo organizar estas fuentes para poder utilizarlas y plantear acciones de mejora?		
¿Hay registros donde se recojan las no conformidades y se demuestre que se han realizado las actividades posteriores según el procedimiento?		
¿Cuenta la organización con formatos documentales adecuados para registrar y trabajar sobre las no conformidades y la información relacionada, de forma que contribuya a generar un fondo de revisión, conocimiento y, y también para cumplir con los requisitos de ONG Calidad, si es que se persigue este fin?		
¿Se han asignado plazos y responsabilidades para la implantación, seguimiento y evaluación de las acciones correctoras y preventivas?		
¿Se evalúa la eficacia de las acciones correctoras en la resolución de las no conformidades que las originaron y sus causas?		

2.5.6 Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones

Este requisito se puede interpretar y aplicar de una forma muy parecida a las No Conformidades (3.6.5). De hecho, el sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones es una fuente de información para detectar no conformidades, por lo que en algún punto de ese sistema deberá estar incluido.

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 solo es un elemento de mejora sino un canal mediante el que 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 solo 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 se tienen en cuenta y son importantes para la mejora de la organización.

Así pues, se debe establecer y dar a conocer (3.5.4) 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 tiene 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.

Este requisito guarda una relación estrecha con las auditorías internas (3.6.3), las no conformidades (3.6.5), las acciones correctoras y preventivas (3.7.1) y los grupos de mejora (3.7.2).

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 se debe 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.
- Otro punto de la gestión será la decisión sobre si el caso se deriva en una no conformidad que se registra siguiendo el procedimiento oportuno (ver 3.6.5 en este mismo Módulo). Para ello se tendrá en cuenta la oportunidad que supone y cómo la organización puede hacer uso de la información para incor-

porar mejoras tanto el diseño de sus proyectos y servicios como en la propia estrategia organizativa.

- 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?		

3.7.1 Acciones correctoras y preventivas

Resulta evidente la relación entre este requisito y aquellos que directa o indirectamente buscan que la organización identifique no conformidades tanto potenciales como reales. En esencia, la acción correctora tiene por consecuencia la mejora, aunque para conseguirlo, será necesario poner en marcha el proceso necesario para identificar la causa, y no quedarse en la no conformidad.

Sobre la causa se aplicará la acción correctora o preventiva, para ello tiene que existir un proceso de investigación que nos lleve a identificarla. Solo así será posible evitar la repetición del hecho que provoca la no conformidad, y avanzar hacia la mejora.

No hay nada peor para una organización que no ver ninguna manera de cómo mejorar a consecuencia de sus errores. Por eso es fundamental hacer un análisis profundo y desde diferentes perspectivas de las causas, del porqué de las no conformidades, de las observaciones, de las incidencias, de los fallos... Es una oportunidad para aprender, para mejorar, para evitar el estancamiento.

Este requisito guarda una relación estrecha con las auditorías internas (3.6.3), las no conformidades (3.6.5), el sistema de quejas, reclamaciones y sugerencias (3.6.6) y los grupos de mejora (3.7.2).

Siguiendo la Norma ONG Calidad, la organización debe definir y documentar el proceso de revisión y análisis de causas de las no conformidades, evaluando la necesidad de acciones planificadas para que no se repitan, la aprobación, la implantación de las mismas, así como evaluación de su eficacia (3.7.1).

También en este caso el registro de las acciones implantadas y sus resultados es un punto esencial, para poder hacer seguimiento y para poder analizar con perspectiva qué tipo de acciones son más eficaces y están contribuyendo realmente a la mejora. Como se viene diciendo, llevar registros de las actividades de mejora es esencial no solo de cara al cumplimiento de requisitos en caso de querer obtener el certificado en ONG Calidad, sino también como conocimiento interno. El registro de la acción, correctora o preventiva, debe incluir información sobre la no conformidad o la no conformidad potencial que la origina, el resultado del análisis de las causas, la acción/es aprobadas para solucionar la causa de la no conformidad, los responsables y plazos en su planificación, así como una evidencia de quien la aprobó. (3.7.1). Se debe definir documentalmente la responsabilidad y autoridad para iniciar y cerrar la investigación y tomar las acciones correctoras y preventivas que se requieran. (3.7.1).

Orientaciones para la implementación

- La organización debe desarrollar un método definido, sistemático y documentado, por ejemplo en el Manual de calidad, en un procedimiento aparte o en una ficha de proceso.
- Para definir e implantar la metodología, la organización debe tener en cuenta que las fuentes de no conformidades o de información informal que puede ser necesario analizar serán diversas (3.6.5) y que será necesario prever qué departamentos y personas serán útiles para el análisis de las causas y la elaboración de las acciones correctoras (3.7.2): equipo directivo, el personal técnico remunerado y voluntario, los clientes principales y otras partes interesadas.
- Para el diseño de acciones correctoras se debe: convocar a la persona/personas encargadas de analizar las posibles causas de las no conformidades o los problemas detectados, según se clasifiquen; definir la acción o acciones preventivas o correctoras pertinentes apuntando a la/s causas identificada/s; definir quién/es son las funciones responsables de implantar las acciones preventivas o correctoras; cuáles son los plazos para implantar las acciones y para verificar la eficacia; al final del proceso, registrar el resultado.
- Para esto será conveniente elaborar formatos amigables que faciliten las distintas actividades a desarrollar.
- Al igual que en el caso de la medición de la satisfacción y los resultados de las auditorías, es conveniente analizar las acciones correctoras periódicamente y de forma global, con el fin de estudiar con la perspectiva y la información suficiente, éxitos y fracasos, así como posibles interrelaciones entre acciones que estén potenciando o mermando la consecución global de la mejora en la organización. En este sentido, será muy importante tener en cuenta lo dicho al respecto del principio de gestión orientada a la misión.
- Para la implantación de este requisito será útil no perder de vista lo indicado al hablar de no conformidades (3.6.5) y grupos de mejora (3.7.2).

Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿Existe en la organización un método para detectar áreas que necesitan mejoras? ¿Está basado en recogida de información y datos fiables? ¿Alcanza a todas las posibles áreas de la organización que son prioritarias?		
¿Se ha descrito el proceso de revisión y análisis de las causas de las no conformidades y de las necesidades de mejora, para estructurar el proceso de diseño de acciones correctoras y preventivas? ¿Se aplica algún tipo de priorización?		
¿Ha previsto cómo organizar y registrar la información de la que surgen las no conformidades, para poder priorizar el trabajo que se ha de hacer sobre ellas? ¿Cuenta con formatos adecuados?		
¿Está definido qué metodologías (análisis por responsable, grupos de investigación y mejora, etc.) se utilizarán para el análisis y qué departamento/s es/son los responsables en cada caso?		
¿Está establecido de alguna manera quién participa en las propuestas de mejora y como se implantan y se evalúan?		
¿Hay registros donde se recojan las no conformidades y se demuestre que se han realizado las actividades posteriores según el procedimiento?		
¿Se asignan plazos y responsabilidades para la implantación, seguimiento y evaluación de las acciones correctoras y preventivas?		
¿Se asignan plazos y responsabilidades para la implantación, seguimiento y evaluación de las acciones correctoras y preventivas?		

3.7.2 Grupos de Mejora

La mejora en una organización sin ánimo de lucro se ha planteado generalmente como una actividad informal que por iniciativa de los profesionales y voluntarios ha generado modificaciones en los procesos de trabajo, metodologías y protocolos de intervención. Sin embargo la mejora debe formar parte de la filosofía de toda la organización y debe plantearse de forma estructurada y sistemática para tener realmente un impacto en los resultados.

La entidad debe definir documentalmente su sistema de mejora continua (3.7.2). En el caso de que este sistema incluya grupos de trabajo para la mejora, la organización debería definir los términos de su creación y funcionamiento. En los grupos o equipos de mejora se debe promover la participación del personal implicado y, si fuera oportuno, de representantes de las otras partes interesadas. Con la finalidad de elevar los niveles de calidad previamente alcanzados, las acciones de mejora deben estar fundamentadas en información y datos de los resultados de la evaluación continua de las actividades, de los proyectos, servicios y productos, así como en las experiencias resultantes de la ejecución, y/o evaluación de los procesos (3.6.4).

Este requisito guarda una relación estrecha con las auditorías internas (3.6.3), las no conformidades (3.6.5), el sistema de quejas, reclamaciones y sugerencias (3.6.6) y las acciones correctoras y preventivas (3.7.1).

Orientaciones para la implementación

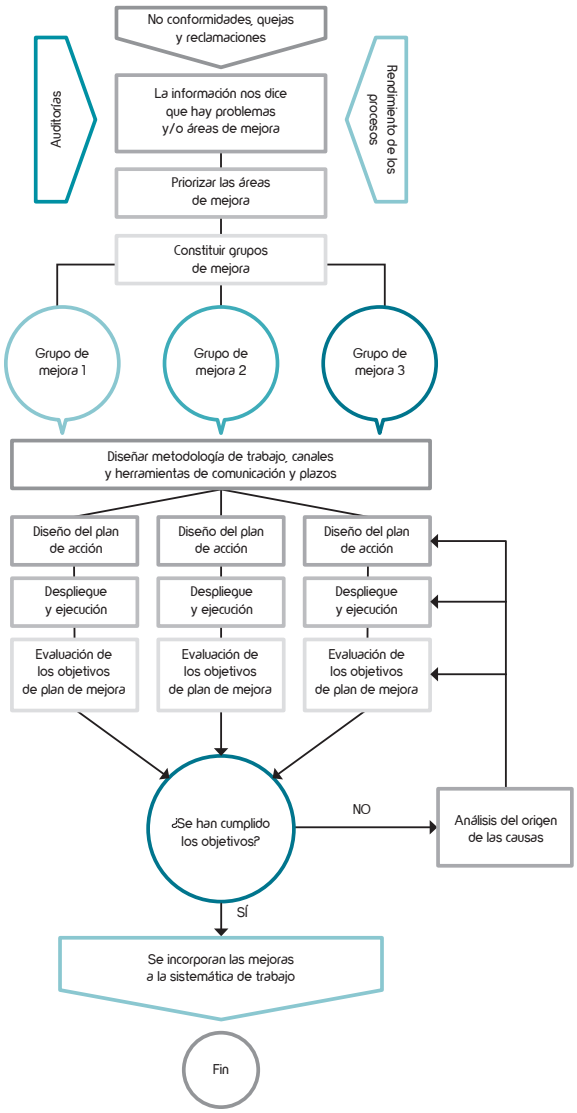
- La mejora se puede plantear como una actividad puntual aunque sistematizada, con la utilidad de diseñar pequeños cambios introducidos en los procesos cuyos resultados no son satisfactorios o no alcanzan los objetivos previstos.
- Pero también como un proceso general y continuo de análisis, reflexión y creación en todos los niveles del sistema. En este caso, el enfoque es más filosófico y global, y probablemente se plantea en estadios más avanzados de la implantación de la cultura de la mejora en las organizaciones.
- Un esquema básico y sencillo para trabajar el enfoque de mejora continua es el esquema PDCA: plan (planificar), do (hacer), check (evaluar), act (actuar).
- Seguir este esquema supone establecer unos objetivos previamente planificados, ejecutar las acciones que nos permitirán conseguirlos, evaluar en qué grado se han conseguido y rediseñar nuevas acciones para mejorar dichos resultados.

- Para que funcione un proceso de mejora es básico detectar las áreas en las que ésta es necesaria, pero también saber aplicar las medidas necesarias, utilizando para ello la creatividad, actitud y capacidades que la organización tenga a su alcance.
- Las personas que mejor conocen el funcionamiento y dificultades de los procesos clave y de los servicios son los que los prestan y los que los reciben. Por tanto la organización resulta útil encontrar la forma para involucrarlos en el proceso de mejora. El I + D +i de las organizaciones sin ánimo de lucro está en la experiencia de sus profesionales y voluntarios.
- Además, los procesos de mejora requieren un método de trabajo donde la entrada debe ser información válida proveniente de diferentes fuentes de información que tiene la organización, o que debe crear: resultado 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.
- Es habitual que diferentes niveles de indicadores sugieran procesos o actividades que requieren mejora. Pero no todos tienen la misma importancia ni la misma urgencia. Es importante que la organización disponga de una metodología para priorizarlos, y también que tenga asignadas las responsabilidades y diseñados los mecanismos para trabajarlos. Resultaría lógico focalizar las mejoras principalmente en los procesos clave y principales proyectos y servicios, así como en todo lo relacionado con el cumplimiento normativo.
- En función de la fuente de información y el nivel del que proviene se pueden poner en marcha diferentes grupos de mejora que trabajarán en un periodo de tiempo concreto con unos objetivos marcados y una metodología de trabajo que dependerá de la dimensión y urgencia del problema abordado. Se deberán dotar de una estructura, perfiles (profesionales remunerados y voluntarios, clientes y otras partes interesadas), agenda, objetivos, procedimientos, etc. que les permitan avanzar y conseguir resultados, y evitar que se empantanen en debates o actividades ineficaces.
- En un siguiente nivel de aplicación de la cultura de mejora, esta no es percibida únicamente como una herramienta de detección y solución de problemas, ágil y participativa sino como una filosofía, una forma de ser y de actuar con el entorno. En este tipo de práctica de la mejora continua, la organización involucrará a grupos amplios de partes interesadas, incluyendo también a públicos "externos" como pueden ser a otras organizaciones y financiadores.

Algunas técnicas y fórmulas de trabajo en este nivel:

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
Reuniones mixtas	Con miembros del órgano de gobierno, dirección, el equipo técnico y voluntarios para abordar elementos de identidad, estrategia y cambios radicales.
Trabajo en red	Creación de comités o grupos de expertos con personal de diferentes organizaciones para solucionar un problema que atañe a todo el sector.
Visitas o entrevistas	Con expertos y profesionales de otros sectores como la Universidad, la empresa privada o instituciones públicas.
Grupos focales	Con clientes o con financiadores abriendo debates y recogiendo información relevante.
Encuentros	Con profesionales de otras organizaciones del sector para compartir conocimiento.
Grupos de trabajo	En las organizaciones guiadas por un dinamizador o mediador.
Estudios de benchmarking.	Sobre otras organizaciones, para identificar áreas de mejora respecto de la organización, respecto a lo que están haciendo otras.

A continuación se presenta un ejemplo de procedimiento de mejora de una organización:



Lista de comprobación

	SÍ	NO
¿Tienen la organización definido cómo se incorpora en la organización la cultura y la práctica de la mejora continua? ¿Está descrito en un documento, como parte por ejemplo del Manual de Calidad?		
¿Existe en la organización un método para detectar las áreas de mejora y en base a qué información y datos? ¿Se tienen en cuenta los distintos niveles en los que es necesario recoger información?		
¿Se incorporan, priorizan y coordinan esos distintos niveles y fuentes?		
¿Está establecido de alguna manera quién participa en las propuestas de mejora y como se implantan y se evalúan?		
¿Existe un método definido y documentado en algún texto o diagrama que describa el método de mejora?		
¿Están definidos los criterios de cómo se prioriza en la organización los elementos de mejora que se deben abordar?		
¿Tiene la organización asignados recursos humanos y tiempos a los procesos de mejora?		
¿Existen registros que permitan dar seguimiento a las mejoras identificadas, los mecanismos establecidos, las actividades y los resultados obtenidos?		

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.

icong

Instituto para la
calidad de las ONG

ong

con calidad

GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES
E IGUALDAD

SECRETARÍA
DE ESTADO
DE SERVICIOS SOCIALES
E IGUALDAD