icong
Instituto para la calidad de las ONG

# MÓDULO 4: COMPRAS CON CALIDAD

## 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? 33

   3.4.1 Definición de características de calidad de proyectos, servicios y productos ● 36

   3.5.2 Gestión de las compras ● 43

   3.6.5 No conformidades ◗ 50

# 1. Introducción

**"Guía de orientación para la implementación del Módulo 4: Compras con calidad"** 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[1] y requisitos[2] 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 llegará a tener un sistema controlado, eficaz y coherente con su misión y valores, para gestionar sus compras. Las compras y contratación de productos y servicios son un elemento clave en las organizaciones que trabajan desde el compromiso con la calidad. En este sentido, para muchas será esencial contar con un sistema también orientado a la mejora en la gestión de sus compras, que asegure la calidad de sus proyectos, servicios y productos de acuerdo a sus objetivos de calidad.

- Incorporar estos requisitos a su gestión supone una mejora, puesto que refuerza los sistemas de gestión y control de proveedores y compras de productos y servicios que afecten directamente a la satisfacción de las partes interesadas, en especial de los clientes finales. También al entorno de trabajo, al medio ambiente y a la sociedad en general. Para ello la organización incorporará herramientas y criterios para esta gestión que cubran aspectos más allá de lo económico, útil, eficaz, etc., y reforzará la coherencia con valores y principios comunes a las organizaciones del Tercer Sector.

- Responde a una necesidad concreta de reconocer y mostrar públicamente la eficacia y la eficiencia en el uso de los recursos, y su coherencia con la misión y valores de la organización, además de presentar un proceso transparente del que se pueden rendir cuentas, lo cual contribuye a reforzar la imagen de confianza de la ONG. También facilita el cumplimiento de los requisitos legales relacionados con la transparencia en el uso de fondos públicos.

Puede ser implantado de manera autónoma dentro de la gestión de la organización, si bien tiene más sentido como complemento a la implementación del **Módulo 3: Calidad en la gestión de procesos**.

Los requisitos de este módulo buscan que la organización establezca un sistema de gestión de compras que le asegure que los servicios y productos que provee cumplen con las características u objetivos de calidad establecidos. Para ello, la organización tiene que haberlos definido previamente, y haber establecido un compromiso con sus clientes finales y otras partes interesadas.

Este será un punto de partida para la gestión de este ciclo, que incluirá además de la identificación de necesidades y expectativas que se usa como base para la definición de objetivos y características de calidad, la de los requisitos legales y otros criterios, como la sostenibilidad de los productos y servicios adquiridos y su utilidad en el tiempo, en el sentido de la eficiencia del gasto en el medio/largo plazo.

El ciclo de mejora se completará con los controles y evaluación de los proveedores, tanto para su selección como para hacer seguimiento de si cumplen con los criterios establecidos por la organización y por tanto, contribuyen positivamente a conseguir y mantener la calidad en el servicio que presta. La organización debe establecer qué proveedores son considerados claves en relación a la calidad del proyecto, servicio o producto y para estos debe definir una sistemática de inspección y evaluación sobre los servicios y productos recibidos, que asegure el cumplimiento de los requisitos exigidos.

A partir de las inspecciones y evaluaciones, la organización debe asegurarse de que se identifican los incumplimientos (no conformidades) en los servicios y productos adquiridos, con el fin de corregirlas y que formen parte del aprendizaje de la organización, y también de la rendición de cuentas.

# 3. Requisitos mínimos de ONG Calidad

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

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

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

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

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

Gráfico 3: Principios de la Norma ONG Calidad

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

Gráfico 4: Requisitos mínimos

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

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

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

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

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

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

La organización no trabaja con el fin último de su propio éxito, sino del éxito de sus clientes, en relación al ejercicio de derechos y oportunidades que les mejoren la calidad de vida. Esto no significa que la organización responda a todas las demandas que identifiquen o reclamen, sino a que ha de trabajar con ellos para 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.[3]

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

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

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

## 3.1.2 Requisitos legales

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

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

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

1. qué tipo de normativa le afecta a la organización (por su actividad, servicios, proyectos o productos, por la información que maneja, por el colectivo de personas que participan o son destinatarias, por su naturaleza o por cualquier otro aspecto)

2. quién es el responsable y cada cuánto se debe de actualizar 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 sólo sean conocidos por las personas (voluntarias, contratadas, beneficiarias), sino que se incorporen y actualicen en las prácticas y procedimientos que la organización desarrolla, en sus proyectos, servicios y productos. Evidentemente la realidad de cada organización será muy distinta según el sector de actuación, el colectivo destinatario o cliente final, la ubicación geográfica, las actividades que desarrolle, los servicios que preste, las instalaciones que emplee, etc.

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, hacer un uso y gestión de la información y documentación que maneja orientado a la actuación de la organización con criterios de calidad, como es el caso de este Módulo.

Gráfico 5: Principios ONG Calidad más importantes en Módulo 4

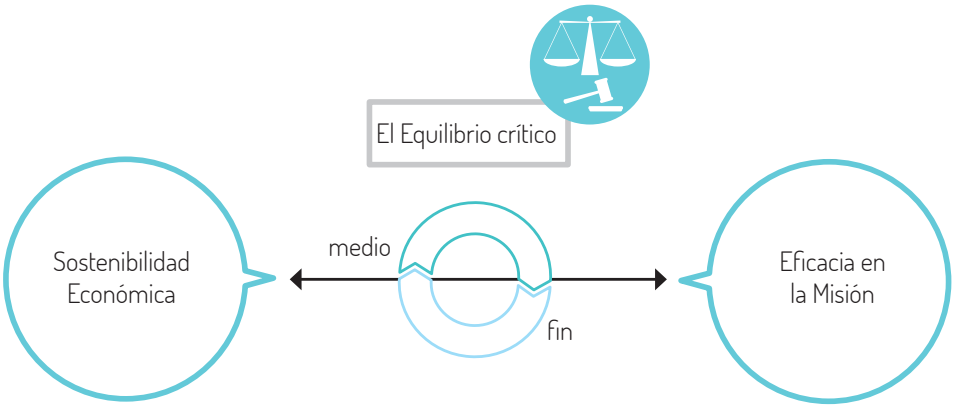
| PRINCIPIOS ONG CALIDAD | | |
|---|---|---|
| **Orientados a las personas** | **Centrados en la organización** | **Orientados a la sociedad** |
| Dignidad humana | Orientación a partes interesadas | Solidaridad |
| Defensa de los derechos | Valor del voluntariado | **2.3.1 Confianza** |
| Orientación a cada persona | Participación | **2.3.3 Transparencia** |
| | Profesionalidad | **2.3.4 Rendición de cuentas** |
| | **2.2.5 Eficacia y eficiencia** | Compromiso democrático |
| | 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 compras con calidad. 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 los requisitos obligatorios específicos de este Módulo, como la **definición de características de calidad de proyectos, servicios y productos** (3.4.1), la **gestión de las compras** (3.5.2) y las **no conformidades** (3.6.5).

En este Módulo 4 empezamos por destacar la importancia de que la organización asimile e incorpore el principio de **eficacia y eficiencia** (2.1.2) entendiendo que ambos afectan directamente a la necesaria legitimidad social que necesitan las organizaciones para operar y para alcanzar el cumplimiento de su misión. Pero no puede hablarse de eficacia y eficiencia, como términos sinónimos. Al agrupar bajo este principio dos conceptos distintos, la Norma quiere definir un principio que se basa en una visión conjunta y equilibrada de la eficacia y la eficiencia en la gestión de las organizaciones sociales.

El término "**eficiencia**" incorpora el factor del coste racional en el empleo de recursos, mientras que "**eficacia**" se centra en el cumplimiento del objetivo de manera completa. Eficacia y eficiencia están íntimamente relacionados y ambos son resultados esenciales a los que las organizaciones deben aspirar. Pero ambas tienen límites, los recursos con los que se cuenta son limitados, y la eficacia es imprescindible, por lo que es frecuente enfrentar dilemas a la hora de encontrar ese equilibrio.

Gráfico 6: Equilibrio entre eficacia y eficiencia




Para encontrar solución, la organización debe definir cuáles son los requisitos de **calidad del servicio** en cuestión (3.4.1), fijando un umbral a partir del cual se considere que existe el riesgo cierto de que el servicio no sea eficaz y cuyo límite no debería traspasarse. Los materiales comprados y los servicios subcontratados forman parte del producto y servicio de la organización e influyen en sus características de calidad y en los resultados, impactos y percepción de los mismos. Se debe hacer una **gestión de las compras** (3.5.2) adecuada, que contribuya a conseguir los resultados esperados con los mínimos recursos posibles, asegurando la calidad y el respeo a la dignidad de los clientes que inspira a las organizaciones, y el cumplimiento de la misión de la organización.

La gestión de las compras es otro aspecto con un gran potencial de influencia en el cumplimiento del principio de **gestión orientada a la misión** (2.2.7). La organización debe establecer mecanismos para evitar establecer colaboraciones con otras organizaciones que por sus actividades estén generando impactos incoherentes con la misión y valores de la propia organización, y que pueden suponer abundar de manera directa o indirecta en impactos relacionados con la vulneración de derechos.

Por ejemplo, dentro de la **gestión de compras** (3.5.2) y como una posible estrategia para **gestionar los recursos económicos y financieros** que ayuden a la organización a trabajar de forma eficaz y eficiente (2.1.2), la organización debe enfocar con prudencia los asuntos relacionados con la gestión de activos financieros, inversiones y patrimonio. Para ello puede establecer mecanismos de gestión preventiva del riesgo, para evitar exponer a la organización a riesgos éticos, con la excusa de generar recursos a partir de actividades financieras o especulativas que nada tienen que ver con la misión de la organización.

Como se comentaba anteriormente, la **gestión de las compras** en términos de eficacia y eficiencia (2.2.5.) y de **orientación a la misión** (2.2.7) es esencial en términos de **generación de confianza** (2.3.1), que es a su vez uno de los mayores activos para la organización. Garantizando que los recursos económicos se usan en la prestación de servicios de calidad y son eficaces, que alcanzan a la mayor cantidad de usuarios potenciales posibles, y que para ello se cuenta con colaboradores (proveedores) que son respetuosos con los principios que orientan a la organización y su misión, la organización tiene mayores posibilidades de conseguir un reconocimiento positivo del valor que aportan a los intereses comunes de la sociedad, aumentar su base social, atraer personas (personal voluntario y contratado), conseguir financiación, aliados, etc.

Por otra parte, para ello es imprescindible que la organización incorpore de forma transversal el **principio de transparencia** (2.3.3) y también el ejercicio sistemático de rendición de cuentas. La transparencia se ha convertido en un valor imprescindible para generar la confianza de los individuos, que la esperan y exigen a las organizaciones e instituciones en las que participan. También los donantes demandan transparencia a los gestores de sus donaciones, y los usuarios y empleados exigen y valoran la transparencia de la gestión de las organizaciones que conforman. En este sentido, la **gestión de las compras** (3.4.8) es un ámbito que requiere su especial aplicación. En este sentido, es una buena práctica el que se establezcan procedimientos de compras que aseguren la máxima transparencia en el proceso, y que las decisiones se toman con criterios objetivos. Por otra, la organización explicará y **rendirá cuentas** (2.3.4) a sus partes interesadas sobre el uso de los recursos, de forma que éstas puedan evaluar el grado de coherencia entre los compromisos de actuación y la actuación real, en términos de esfuerzo en recursos.

## 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 4, enfocado a la gestión de las compras en la organización, hay que tener en cuenta todos los elementos de gestión de la organización que ayudan a cumplir los compromisos establecidos respecto la calidad de los servicios y productos que ofrece a sus partes interesadas, y sobre todo con los clientes finales, para que la organización ponga los medios para avanzar de forma permanente hacia un servicio de máxima calidad, satisfaciendo necesidades y expectativas.

Gráfico 7: Requisitos del Módulo 4

| | Requisitos | Nivel de cumplimiento |
|---|---|---|
| C. PROCESOS | | |
| 3.4 Desarrollo de procesos clave | 3.4.1 Definición de características de calidad de proyectos, servicios y productos | ● |
| 3.5 Desarrollo de otros procesos | 3.5.2 Gestión de las compras | ● |
| D. MEDICIÓN Y MEJORA | | |
| | 3.6.5 No conformidades | ◗ |

### 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, entre las que se encuentran también los proveedores. Será cualquier propiedad que contribuye a su adecuación y pertinencia para cumplir con esas necesidades y expectativas.

La organización diseñará, definirá y evaluará el cumplimiento de los objetivos de un proyecto, servicio o producto, en función de las características de calidad definidas, y se planteará las mejoras necesarias para mejorar y conseguir 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.

Resulta lógico pensar en la relación directa entre los recursos externos que la organización necesita para prestar sus servicios y productos, y el cumplimiento de los objetivos de calidad, la satisfacción de clientes y partes interesadas, y mejora en el ejercicio de derechos. Aunque no sólo, la organización se sirve de esos recursos externos para conseguirlo.

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

La organización debe pues definir y documentar las características de calidad de los proyectos, servicios o productos, para así poner en marcha un sistema de gestión de compras coherente y eficiente. Para ello es necesario que conozca 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 cómo lo obtuvieron. Por ejemplo, quién y cómo les dio formación, en qué ambiente y cómo les facilitaron alimentos o les prestaron un servicio de salud, qué conocimiento tenía de sus necesidades y expectativas un tercero que le prestó un servicio legal, etc. Y en este punto la incidencia de los recursos externos es directa, y su gestión puede determinar los resultados que consiga la organización respecto al cumplimiento de su misión.

No debemos olvidar que también los proveedores son una parte interesada. También es muy importante conocer sus propias necesidades y expectativas, para que la gestión de la organización les facilite poder cumplir con los compromisos que asumen con la organización y por ello, con el resto de partes interesadas. Debemos tener en cuenta que probablemente, un número importante de buenos proveedores no están familiarizados con el contexto de trabajo y las peculiaridades de las organizaciones del Tercer Sector. Conocer sus necesidades y expectativas y ver de qué forma la organización puede ayudarles puede tener un efecto positivo para ambas partes.

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.

En este sentido, la gestión de las compras debería ser sensible también a estas características y ser capaz de gestionar, junto con otros departamentos de la organización, cómo transmitir a proveedores de producto y servicio esas características y los requisitos que eso supone, de forma que se guarde coherencia con los principios de la organización y de ONG Calidad. También interpretar de forma adecuada la información sobre las necesidades y expectativas y la percepción del resultado que nos den clientes finales y partes interesadas, teniendo en cuenta la posible subjetividad, y combinándola con la eficacia y la eficiencia que persigue la organización, sus compromisos y principios, y buscando que la evaluación que se

haga de los proveedores sea completa y adecuada, y permita hacer una gestión de calidad.

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, incluyendo a aquellas partes prestadas por terceros. De cara a la relación con proveedores de productos y servicios, será muy importante que estos lo conozcan y lo entiendan.

Para los clientes quedarán recogidas, por ejemplo, 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. De cara a los proveedores, también se recogerán, por ejemplo, en documentos que especifiquen requisitos de selección y compromisos de prestación de servicio, así como sistemas de evaluación y seguimiento.

La organización debe poner a disposición de clientes y partes interesadas y proveedores, la información que sea pertinente para cada uno, comunicándolos de forma adecuada, y para que puedan participar de la evaluación del cumplimiento de los compromisos adquiridos en base a las características especificadas. 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!), y propuestas de mejora, y que la organización las identifique y estudie su incorporación.

## 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.
- No se debe olvidar que los proveedores de productos y servicios son también una parte interesada de la organización, y en este sentido, también se deben conocer las suyas, sobre todo en la medida en que sus necesidades y expectativas influyen en el cumplimiento de los compromisos de la organización de cara a los clientes finales.
- 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".
- En este sentido, también resultará útil establecer mecanismos de diálogo con proveedores actuales y/o potenciales, que ayuden a identificar qué necesitan de la organización: información sobre la organización, acompañamiento para entender mejor qué necesita de ellos la organización, formación en aspectos y requisitos específicos que por su naturaleza pueden no conocer o dominar, participación en las actividades para conocer mejor la organización, su misión y los servicios que presta, etc.

- 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, por ello 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.
- Ello influye también en la gestión de los proveedores, en su selección y evaluación: su selección será acorde con esa priorización de características de calidad y necesidades a satisfacer. La evaluación que se haga de ellos tendrá en cuenta los criterios que se hayan establecidos en relación a esta priorización. Esto hará posible que se considere que dan un buen servicio proveedores que no cumplen con necesidades y expectativas de los clientes finales, que no han sido priorizadas por la organización pero que satisfacen características de calidad importantes para la entidad.
- La organización debe incluir en sus mecanismos de evaluación y mejora continua la forma en que sistematiza el seguimiento a los proveedores en base a las características de calidad de productos y servicios, sobre todo en relación a los aspectos que determinan el cumplimiento de los objetivos y la misión. Evaluaciones, auditorías y otros mecanismos permiten detectar no conformidades y áreas de mejora sobre las que trabajar.
- 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 documento "Guía para la elaboración de un Plan de Calidad", que se referencia en la bibliografía.

## 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? | | |
| ¿Conoce el departamento/función encargada de las compras, los requisitos de calidad de la organización? ¿Y de los productos y servicios? | | |
| ¿Existe coordinación entre los equipos involucrados en la planificación, diseño y prestación de servicios (dirección, coordinación, técnicos, etc.) y el departamento/función de encargada de las compras? | | |
| ¿Cómo se tienen en cuenta las características de calidad de los proyectos y servicios a la hora de diseñar y poner en práctica la política y procedimientos de gestión de proveedores (selección, relación, evaluación, etc.)? | | |
| ¿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 incluyen adecuadamente los aspectos que dependen de la gestión de proveedores o influyen en esta? | | |

| | SÍ | NO |
|---|---|---|
| ¿Se mide adecuadamente el cumplimiento de estas características de calidad y compromisos? ¿Se revisan periódicamente? ¿Se analiza el impacto de los recursos externos utilizados en esos resultados? | | |
| Las características de calidad, ¿son coherentes con los principios y valores de la organización? ¿Las conocen y adopten los proveedores de productos y servicios? | | |

## 3.5.2 Gestión de las compras

La inmensa mayoría de las ONG son organizaciones de servicios, y esto puede llevar a pensar a algunos gestores que la gestión de compras, subcontrataciones o un adecuado control y mantenimiento de determinados recursos materiales no es una cuestión prioritaria. Pero como venimos manteniendo en este Módulo y como recoge la Norma ONG Calidad, la gestión de proveedores es crítica para el resultado de la organización.

Si bien en ocasiones es complicado distinguir cuando una persona u organización es un proveedor o un aliado, se suele denominar proveedores cuando nos venden o prestan un servicio a cambio de una contraprestación económica y aliados cuando ambas partes ponen a disposición recursos para un fin común.

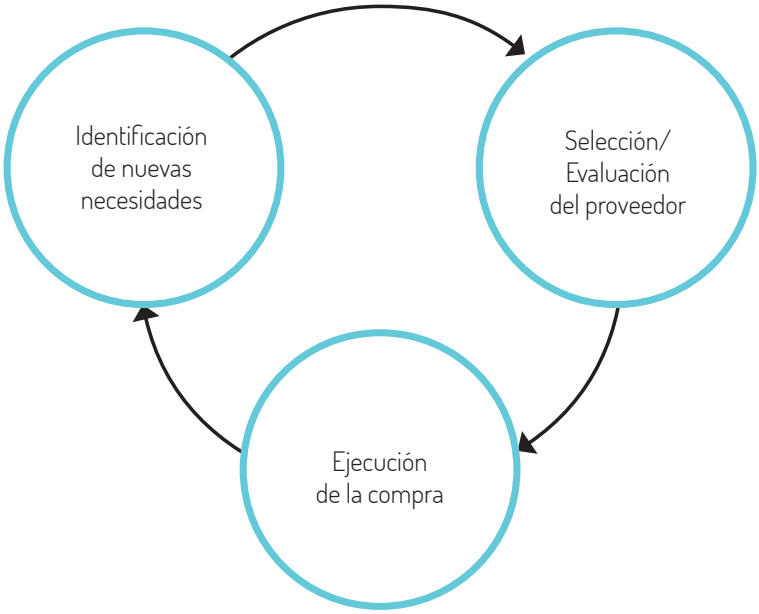
Podemos encontrarnos que una organización es al mismo tiempo proveedor y aliado, o puede tener un perfil de proveedor para alguna actividad y de aliado para otras cuestiones. Lo importante es definir el tipo de relación que la organización tiene con ellos. Para ello, los responsables de la organización deberían valorar su posible impacto en los clientes y tomar decisiones respecto a qué tipo de gestión se necesita hacer en cada caso para dirigir positivamente ese impacto.

Podemos pensar en ejemplos como:

- Medicamentos o equipos sanitarios.
- Alimentos, o subcontratación de restauración en recursos residenciales.
- Subcontratación de profesionales independientes (formadores, auditores, consultores, etc.).
- Libros, CDs, folletos informativos relacionados con proyectos o programas específicos.
- Otros.

La organización debe asegurarse de que dispone en todo momento de los materiales o recursos (incluidos los humanos) necesarios para cumplir sus objetivos y prestar el servicio. En este sentido, toda la gestión de compras debe incluir la **detección de necesidades** (3.4.1) y ser planificada y controlada de forma que se asegure que se alcanzan los requisitos u objetivos de calidad establecidos. Para ello, debe establecer qué proveedores son considerados claves en relación a la calidad del proyecto, servicio o producto, entendiendo cuál es el potencial impacto que tiene el trabajo o la aportación de estos en el resultado final.

Gráfico 8: Ciclo de gestión de las compras




Por ejemplo, en un servicio de formación para el empleo, la necesidad de aulas, equipamiento, y formadores, son recursos necesarios y en ocasiones comprados o subcontratados.

El tipo, grado y alcance del control aplicado al proveedor, y al producto o servicio adquirido, será proporcional al impacto que estos tengan sobre la calidad del proyecto, servicio o producto que la organización preste a sus clientes finales. Este control se desarrollará a lo largo de todo el ciclo de gestión, con mayor o menor intensidad, y dependiendo de ese posible impacto.

Por ejemplo, para facilitar que los proveedores cumplan con las necesidades y expectativas y las características de calidad asociadas a productos y servicios, y que el ciclo de gestión empiece "con buen pie", la organización debe definir y documentar cuáles son los requisitos que exige al proveedor desde el comienzo del proceso de selección. Esto incluye aspectos relacionados con el servicio o producto contratado, y también otros aspectos de desempeño del proveedor relevantes para la misión y valores de la organización.

Como se comentó antes, las organizaciones del Tercer Sector trabajan conforme a valores y principios que puede que no sean un referente habitual para algunos proveedores. Por ejemplo los relacionados con la responsabilidad del proveedor por sus impactos en la sociedad. Sobre todo en el caso de proveedores que sean críticos para la organización y que por tanto puedan causar un impacto grande, el proceso de selección debe incluir un marco lo más completo posible de requisitos: económicos, de calidad, sociales, ambientales, de derechos, etc. La organización siempre deberá valorar (y más en proveedores críticos) el enfoque ético o de responsabilidad social de sus proveedores, organizaciones o personas subcontratadas, para que sea coherente con los valores de la organización.

También podemos tener en cuenta la actitud del potencial proveedor hacia la organización y su misión, con el fin de identificar cómo puede evolucionar la relación en el futuro, y qué necesita el proveedor para ello. Al hacerles partícipes del enfoque de la organización será más probable que se puedan establecer estrategias conjuntas de crecimiento y desarrollo, lo que puede ser muy beneficioso para todas las partes.

Los proveedores críticos deben llevar asociada una sistemática de inspección y evaluación sobre los servicios y productos recibidos, que asegure el cumplimiento de los requisitos exigidos. Se deben establecer los mecanismos de supervisión y control adecuados sobre los materiales y recursos externos y que la organización utiliza para la realización de su actividad. El nivel de profundidad de éstos deberá ser proporcional a la dimensión del impacto del servicio o producto en las partes interesadas.

ONG Calidad incluye requisitos específicos en la gestión y seguimiento de los productos almacenados que sean necesarios para desarrollar los proyectos o prestación de servicios: para asegurar la calidad y también la disponibilidad, deben estar controlados, y se definirán unas existencias mínimas disponibles. Los lugares, sistemas de gestión y medios de almacenamiento deben asegurar la conservación, el control, la trazabilidad, accesibilidad y la gestión de los productos almacenados; también se debe garantizar un estado adecuado de limpieza y mantenimiento, conforme con los **requisitos del proyecto**, servicio o producto y la **legislación aplicable** (3.5.2).

## 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, incluyendo proveedores.
- Todas las actividades relacionadas con los proceso de compras, subcontratación o gestión de almacenes, podrían estar definidas en un procedimiento o dentro del Manual de Calidad estableciendo, los productos y servicios, las características de calidad, los proveedores críticos, los niveles de control para cada caso y la vía por la que se documentaría y se dejaría registro de la realización de las actividades de su gestión.
- A partir de las necesidades y expectativas, las características de calidad comprometidas serán determinantes para definir qué recursos externos y de qué tipo se necesitan. Para incorporarlos de forma eficaz a los productos y servicios, estos se pueden recoger en fichas de proceso, procedimientos o donde se describan los procesos clave de la organización.
- Para la selección de los proveedores, la organización puede desarrollar una Política de Compras, que guíe de forma general el enfoque o los principios que promoverá la organización para gestionarlas, y también las "líneas rojas". Ambas cosas estarán relacionadas con objetivos, misión, principios, valores y cumplimiento legal.
- Por ejemplo, la organización puede definir criterios que en cualquier caso considera excluyentes a la hora de valorar a un potencial proveedor, como por ejemplo, vinculación con prácticas de trabajo infantil o trabajo esclavo, empresas relacionadas con determinados sectores como por ejemplo tabaco, y otras. También criterios de valoración positiva, como tener experiencia previa en trabajo en el Tercer Sector, o tener un sistema de gestión de responsabilidad corporativa, o compromisos y actividades públicas coherentes con la misión de la organización. Y también criterios de valoración negativa, como la identificación de denuncias sobre hechos contrarios a los principios y valores de la organización, o los derechos por los que esta trabaja.
- También puede definir la forma en que esta política se incorporará después, caso por caso, en los distintos procesos de selección que la organización desarrolle, en los que se incorporarán específicamente los requisitos que apliquen en cada caso: calidad, precio, perfil de personas, ambientales, sociales, fiscales, etc.:

Gráfico 9: Registro de requisitos y evaluación de proveedores

| Proveedor | Producto/ Servicio | RSC | Calidad/ Resultados | Precio | Evaluación | Fecha |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Imprenta | Folletos y trípticos | ok | 7 | 9 | 8 | 3/2010 |
| Pepito Pérez | Formador | ok | 8 | 7 | 7,5 | 6/2010 |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

- Para un impacto bajo del proveedor en los resultados de la organización, requisitos y seguimiento no serán demasiado severos. Por ejemplo en el caso de material de oficina, seguramente no establezcamos más medidas de gestión y control que calidad, precio y entrega.
- Para un impacto alto, se definirán requisitos y controles a lo largo de todo el ciclo de gestión, desde la selección hasta el cierre o la valoración de la renovación de la relación. Si, por ejemplo, uno de nuestros servicios es la formación para el empleo, y necesitamos contratar personal externo que la imparta, además de calidad del servicio, precio y tiempo:
  - se realizarán controles antes y después,
  - se establecerán y revisarán unos requisitos mínimos de currículo y también de respeto y coherencia con los principios y valores de la organización y el servicio que nos prestará,
  - se le evaluará, por ejemplo, en base a una encuesta de satisfacción de los alumnos y por la inserción laboral efectiva de los participantes en el programa.
  - Además, podemos incluir evaluaciones intermedias e informes que prepare el propio formador, con el objetivo de controlar el desarrollo del programa.
- El proceso de gestión de proveedores requiere documentación que permita la trazabilidad, ya no de cara a un posible proceso de certificación que así lo requiera, sino para hacer posible dicha gestión con eficacia y enfoque a **detección de no conformidades** (3.6.5) y a la **mejora** (3.7). Registros como: hojas

de pedido, correos electrónicos, presupuestos, contratos, albaranes y facturas, bases de datos, anotaciones y fichas de proveedores, etc. son útiles para la gestión transparente de los recursos de la organización, y para mostrar una adecuada selección y evaluación.

- Respecto a la recepción y almacén de materiales, estos deberían ser inspeccionadas a su llegada con el fin de comprobar su buen estado y la adecuación de lo pedido con lo recibido (en albarán y visualmente).
- En ocasiones se pueden establecer otro tipo de controles en la medida en la que establezca la normativa (en el caso de seguridad alimentaria, por ejemplo) o la propia organización.
- En el caso de que un producto no sea conforme a lo especificado o se produzca una no conformidad en un servicio subcontratado se deberá establecer cómo se retira el producto del servicio y se registran las decisiones tomadas y posteriores actuaciones. En el caso de servicios, qué medidas se tomaron al identificar que el proveedor no estaba cumpliendo con los requisitos de calidad establecidos, analizar qué acciones se llevaron a cabo en esos casos y verificar los registros de dichas no conformidades.
- Si los materiales deben ser almacenados, la organización deberá asegurar que se realiza en las condiciones adecuadas para su correcta conservación: limpieza, señalización, etc.
- En el caso de materiales perecederos, es recomendable llevar un sistema adecuado de gestión de almacenes y en determinados casos un control (especialmente en medicamentos) de caducidades periódico, dejando registrado documentalmente.
- Respecto a los registros, útiles para gestionar de forma eficaz y transparente, y también para cumplir con requisitos de tipo legal o de otra índole, la organización puede utilizar hojas de control de entrada y salida de almacén, inventarios, procedimientos de inspección e indicadores de conformidad de los servicios y productos contratados, etc.

## Lista de comprobación

| | SÍ | NO |
|---|---|---|
| ¿Se ha planificado el proceso de compras? | | |
| ¿Recoge adecuadamente la forma en que las compras y proveedores afectan a la calidad de la prestación de servicios a usuarios? | | |
| ¿Se ha utilizado como referencia los criterios de calidad, las necesidades y expectativas, especialmente de las partes interesadas? | | |
| ¿Se definen y comunican a los proveedores los requisitos de calidad de los productos o servicios que se quiere contratar? | | |
| ¿Son éstos coherentes con los objetivos de calidad y del servicio o producto prestado por la organización? | | |
| ¿Se adecúa la gestión al nivel de impacto de los proveedores: alto, medio, bajo? | | |
| ¿Se han definido mecanismos apropiados de selección y evaluación de proveedores (para aquellos que afectan a la calidad final de las intervenciones)? ¿Y mecanismos apropiados de inspección y evaluación de productos y servicios? | | |
| ¿Se acompaña al proveedor actual o potencial para que entienda el enfoque de la organización, su misión y valores? | | |
| ¿Existe un sistema que permite controlar las existencias en almacenes? | | |
| ¿Se dan las condiciones que aseguren la adecuada conservación de los productos en almacenes? | | |
| ¿Hay registros de estas actividades? | | |
| ¿Tiene la organización documentado el sistema de forma adecuada a sus necesidades? | | |

## 3.6.5 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 de su gestión 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, servicios y productos, y todas las interrelaciones que se producen. En este caso, de forma especial en los aspectos relacionados con la gestión de los proveedores críticos, y en los productos y servicios que influyen en el resultado final conseguido.

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 el Módulo 8), y a los requisitos de gestión de la organización, y también para corregirlos.

En este caso, y por ser este un módulo específicamente dirigido a la implementación de la gestión de compras con calidad, el enfoque va dirigido a asegurar que el mecanismo general que la organización desarrolle para la identificación y gestión de no conformidades, dentro de su apuesta por la mejora continua, incluya los aspectos necesarios para identificar las no conformidades relacionadas con **características de calidad** a las que se asocian requisitos establecidos en la relación con los proveedores (ver 3.4.1 en este Módulo).

Como en otras áreas de gestión de la entidad, este mecanismo puede ayudar a identificar esos incumplimientos incluso antes de que ocurran, y también tener previstos los que sean necesarios para dar una respuesta o solución rápida y coordinada, minimizando el impacto sobre los clientes. Además de esta manera, se establecerán **acciones correctoras** (3.7.1), relacionadas con no conformidades ya detectadas, o **preventivas**, relacionadas con no conformidades potenciales. Necesariamente este mecanismo estará integrado en el que de forma general se desarrolle y en el sistema de gestión de compras, haciendo uso de toda la información que éste genere, y comprobando que éste incluye las herramientas necesarias para la detección.

Cartas de servicios, características de calidad, requisitos generales y específicos, tanto excluyentes como valorativos, hojas de pedido, correos electrónicos, presupuestos, contratos, albaranes y facturas, bases de datos, anotaciones y fichas de proveedores, registros de los procesos de selección y evaluación, encuestas realizadas a clientes finales y otras partes interesadas, autoevaluaciones, hojas de control de entrada y salida de almacén, inventarios, registros de los procedimientos de inspección realizados e indicadores de conformidad de los servicios y productos contratados, etc. serán fuentes de datos para la identificación de estas no conformidades, para su gestión y su incorporación al sistema general de detección de no conformidades de la organización.

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), de los que se habla extensamente en el **Módulo 8: Orientación a la mejora continua**.

## Orientaciones para la implementación

- La organización debe asegurarse de que el método definido, sistemático y documentado (por ejemplo en el Manual de Calidad) en un procedimiento aparte o en una ficha de proceso) que desarrolle para la identificación de no conformidades, incluye los aspectos necesarios para la gestión eficaz de los proveedores.
- Este debe definir de dónde y cómo identificar, documentar y gestionar las no conformidades relacionadas con la gestión de proveedores, y cómo poner en marcha acciones correctoras o preventivas.
- Se debe tener en cuenta que la organización probablemente ya tenga fuentes para obtener información de no conformidades (encuestas de satisfacción, quejas y sugerencias, grupos de discusión, encuestas, etc.), pero debe asegurarse de que éstas recogen aspectos específicos relacionados con la gestión de proveedores.
- También debe evaluar la necesidad y conveniencia de poner en marcha otros mecanismos, y a quién involucrar en estos: a los propios proveedores, a los clientes finales, a los coordinadores y técnicos de proyectos y servicios, a otras organizaciones con las que se relaciona, a socios y/o donantes, etc.
- 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).
- Podríamos pensar también, que el propio proveedor, si se establecen los canales y la relación adecuada, nos puede facilitar información sobre no conformidades potenciales y reales, ayudándonos a identificar una solución, evitando el impacto en el cliente final, y fortaleciendo la relación entre la organización y el proveedor.
- Es importante que la no conformidad se centre en las oportunidades de mejora de procesos y actividades, y no 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;
- y al final del proceso, registrar el resultado.

- Para esto, será conveniente elaborar formatos sencillos (amigables) que faciliten las distintas actividades a desarrollar.
- Las no conformidades y lo ocurrido durante el diseño y la ejecución de acciones correctoras, pueden ser un criterio útil a la hora de valorar la continuidad de la relación con un proveedor. Una actitud de cooperación puede ser un elemento que influya positivamente, mientras que lo contrario puede ser un indicador de que quizá sea mejor buscar uno nuevo.
- 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? | | |
| ¿Incluye mecanismos sistemáticos y eficaces de identificación y corrección relacionados con la gestión de proveedores? | | |
| ¿Son claros los criterios: de producto servicio, principios y valores, requisitos legales, etc.? ¿Están documentados? ¿El proveedor los conoce? | | |
| ¿Ha identificado la organización de qué fuentes puede ya obtener esta información? ¿Y también qué otras es preciso desarrollar para asegurar que se cubre de forma adecuada los aspectos relacionados con compras? | | |
| ¿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? | | |
| ¿Se involucra a todas las personas/departamentos/partes interesadas necesarias en la identificación de no conformidades relacionadas con la gestión de compras y los resultados de estas? | | |
| ¿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? | | |

# 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