



Instituto para la calidad de las ONG – ICONG

Norma ONG Calidad

Versión 6

**BORRADOR**

**30 Octubre 2023**

*Documento únicamente para el proceso de INFORMACIÓN PÚBLICA*

## ÍNDICE

### 1. INTRODUCCIÓN

- 1.1 APROBACIÓN
- 1.2 CAMBIOS DE LA SEXTA VERSIÓN DE LA NORMA ONG CON CALIDAD
  - 1.2.1 Cambios en la estructura
  - 1.2.2 Cambios en los principios
  - 1.2.3 Cambios en el alcance
  - 1.2.4 Cambios en los requisitos
  - 1.2.5 Cambios en los anexos
- 1.3. ALCANCE DE LA NORMA
- 1.4. ESTRUCTURA Y REVISIÓN DE LA NORMA
  - 1.4.1 Estructura de la Norma
  - 1.4.2 Revisión de la Norma

### 2. PRINCIPIOS

- 2.1 PRINCIPIOS ORIENTADOS A LAS PERSONAS
  - 2.1.1 Dignidad Humana
  - 2.1.2 Defensa de derechos
  - 2.1.3 Inclusión social
  - 2.1.4 Orientación a cada persona
- 2.2 PRINCIPIOS CENTRADOS EN LA ORGANIZACIÓN
  - 2.2.1 Orientación a las partes interesadas
  - 2.2.2 Valor del voluntariado
  - 2.2.3 Participación
  - 2.2.4 Profesionalidad
  - 2.2.5 Eficacia y Eficiencia
  - 2.2.6 Mejora continua
  - 2.2.7 Gestión orientada a la misión
  - 2.2.8 Igualdad de género
  - 2.2.9 Buen Gobierno
  - 2.2.10 Innovación
- 2.3. PRINCIPIOS ORIENTADOS HACIA LA SOCIEDAD
  - 2.3.1 Solidaridad
  - 2.3.2 Confianza
  - 2.3.3 Transparencia
  - 2.3.4 Rendición de cuentas
  - 2.3.5 Compromiso democrático
  - 2.3.6 Apertura e implicación social
  - 2.3.7 Sostenibilidad social y ambiental
  - 2.3.8 Transformación social

### **3. SISTEMA DE GESTIÓN**

- **A) REQUISITOS GENERALES DEL SISTEMA**
  - 3.1. REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA
    - 3.1.1 Análisis del entorno
    - 3.1.2 Necesidades de los clientes y otras partes interesadas.
    - 3.1.3 Requisitos legales y compromisos institucionales
    - 3.1.4 Requisitos de la documentación
    - 3.1.5 Control de la documentación
    - 3.1.6 Control de los registros
  
- **B) COMPROMISO INSTITUCIONAL**
  - 3.2. RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO Y LA DIRECCIÓN
    - 3.2.1 Definición de funciones y responsabilidades
    - 3.2.2 Compromiso y liderazgo
    - 3.2.3 Política y objetivos
    - 3.2.4 Recursos para la mejora del sistema de gestión de la calidad
    - 3.2.5 Revisión y supervisión del sistema de gestión de la calidad
    - 3.2.6 Aceptación de donaciones, compromisos y aprobación de proyectos y servicios
    - 3.2.7 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 la gestión de riesgos
    - 3.3.3 Planificación de los cambios
    - 3.3.4 Definición y Planificación de los procesos
    - 3.3.5 Establecimiento de objetivos
    - 3.3.6 Participación en el sistema de gestión de la calidad
    - 3.3.7 Relaciones con las partes interesadas
  - 3.4. DESARROLLO DE PROCESOS CLAVES
    - 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

- **D) MEDICIÓN Y MEJORA**
  - 3.6. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN
    - 3.6.1 Rendimiento de los procesos
    - 3.6.2 Satisfacción de los clientes
    - 3.6.3 Auditorías internas
    - 3.6.4 Análisis de la información y los datos
    - 3.6.5 No conformidades
    - 3.6.6 Sistemas de quejas, sugerencias y reclamaciones
    - 3.6.7 Mecanismo de denuncias por incumplimientos de los compromisos éticos de la organización
  - 3.7. MEJORA
    - 3.7.1 Acciones correctoras
    - 3.7.2 Grupos de mejora e innovación

**ANEXO 1.- NORMAS Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA Y CONSULTA**

**ANEXO 2 DEFINICIONES Y TERMINOLOGÍA**

BORRADOR

## 1. INTRODUCCIÓN. FUERA DEL ALCANCE DE REVISIÓN EN INFORMACION PÚBLICA.

### 2. PRINCIPIOS

El sentido de que las organizaciones no gubernamentales del Tercer Sector cuenten con una norma de gestión de la calidad para su funcionamiento radica en la necesidad de poner a su disposición una referencia concebida por el propio sector que contribuya significativamente a la mejora constante de la eficacia y la eficiencia de éstas y, en consecuencia, a su coherencia a la hora de desarrollar sus proyectos y cumplir sus fines.

Esta Norma de gestión de la calidad contribuye a que las ONG cada vez más:

1. Orienten su actuación a la mejora de la calidad de vida de los destinatarios finales de su misión, ofreciéndoles un papel activo de empoderamiento y co-creación en los apoyos, actividades, proyectos, servicios y productos de calidad, e incorporando la perspectiva de género.
2. Desarrollen su actuación hacia la transformación social contribuyendo a la construcción de una comunidad y de un mundo cada vez más inclusivo, solidario, justo y sostenible.
3. Incrementen su capacidad de aprendizaje.
4. Incrementen el desarrollo y la satisfacción de las personas que trabajan en la organización.
5. Logren más legitimación social gracias al reconocimiento de los logros alcanzados por el ejercicio de su función social.
6. Desarrollen una gestión ética y transparente
7. Innoven y mejoren permanentemente
8. Identifiquen y prevengan riesgos e impactos no deseados, que afecten o puedan afectar a las actividades que desarrollan
9. Se comporten de manera sostenible en el ámbito social, medioambiental y económico.

Esta Norma se construye desde la convicción de que toda ONG que actúe con calidad tiene que regirse por determinados valores y principios más allá de los que ella misma se dote. En este sentido, la Norma ONG con Calidad es un estándar de gestión de la calidad único por incorporar en la interpretación de los requisitos de gestión, unos principios basados en valores compartidos por las organizaciones que trabajan en el Tercer Sector.

Estos principios son, junto con la orientación metodológica, la referencia básica a la hora de elaborar los distintos requisitos de calidad.

Es esencialmente distinto concebir una norma en torno a unos valores que no hacerlo. Quien aplique la Norma, quiera ser auditado y certificado por ella estará demostrando que comparte y se orienta por una serie de valores básicos que son comunes para el conjunto de las ONG. Tales valores básicos de las ONG se convierten así en prerrequisito de calidad para cimentar la elaboración de la propia Norma. En este sentido, los valores y principios que a continuación se

desarrollan impregnan los requisitos de la Norma y se debe demostrar su aplicación a través del cumplimiento de tales requisitos. Por ello en los requisitos de la Norma (apartado 3) se hace referencia a alguno de los principios (apartado 2) con el fin de que la interpretación de los requisitos sea coherente con lo definido en los principios. Aunque todos los principios son aplicables y deben ser considerados en la interpretación de los requisitos, sólo se incluye una referencia en cada sub-apartado a modo ilustrativo que no debe ser limitativa, ni interpretada como el único principio que debe inspirar el cumplimiento del requisito.

Esta Norma, en definitiva, no sólo debe servir para adoptar una técnica o un conjunto de técnicas de mejora. La Norma debe servir primero, para asegurar que las ONG centren su actividad en torno a unos valores fundamentales (Principios-apartado 2) y, segundo, para poner en evidencia que aquellas que no los compartan no estarían cumpliendo los requisitos básicos de la Norma. La calidad basada en valores será una práctica que busca asegurar la gestión de las ONG que la ejercen en terrenos éticos. Precisamente, lo que distingue esta Norma de gestión de la calidad de ONG respecto de otras es que se construye en torno a los siguientes principios y valores:

## **2.1. PRINCIPIOS ORIENTADOS A LAS PERSONAS**

### **2.1.1. Dignidad humana**

Toda persona, como ser humano y sea cual sea su situación o condición, tiene valor en sí y por sí misma, con sus características, intereses y fines propios e irrepetibles, con dignidad y valor propio, equiparables al resto de las otras personas. Por ello, en todas las actividades de la organización se antepone la dignidad de las personas a cualquier otro criterio por utilitario que resulte. En este sentido, toda organización que actúa con calidad ha de comprometerse con el respeto a la dignidad de las personas, clientes finales y otras partes interesadas, evidenciando que cumple este compromiso tanto estratégica como operativamente, con sus decisiones y acciones.

### **2.1.2. Defensa de derechos**

Toda organización que funciona con calidad, sea cual sea su actividad, está comprometida con la defensa de los derechos fundamentales de las personas destinatarias de su misión<sup>1</sup>. La organización debe tener en cuenta un enfoque de derechos, expresando de manera inequívoca que el resultado buscado de sus acciones es aumentar el conocimiento, el empoderamiento y las capacidades de las personas para un ejercicio pleno y efectivo de sus derechos. La organización debe promover el derecho de las personas a ser protagonistas de su propio desarrollo. Asimismo, la organización debe asegurarse que, tanto en su gestión como en sus actuaciones, respeta los derechos de todas sus partes interesadas y especialmente los reconocidos por la legislación nacional e internacional.

---

<sup>1</sup>Ello significa que, en ningún caso, es defendible que si, por ejemplo, la dedicación principal de la organización es la prestación de servicios ello le excuse de la competencia de la defensa de los derechos.

### **2.1.3. Inclusión social**

La inclusión puede, y debe, ser un objetivo y un derecho, pero se revela como valor en tanto en cuanto es incompatible con situaciones como: la marginación, la segregación, la discriminación, la intolerancia, la desigualdad, etc... Así, toda organización que funciona con calidad, sea cual sea su actividad o colectivo al que se dirige, promoverá que toda su actividad, a través de sus servicios, apoyos, programas, campañas, etc., mantiene el propósito transversal de la inclusión; y son intrínsecamente inclusivas en su cultura, acción, gestión y manifestaciones públicas, buscando resultados de participación y de convivencia real de las personas en entornos inclusivos.

### **2.1.4. Orientación a cada persona**

La organización debe poner en el centro a las personas, y planificar centrandolo su actividad en la búsqueda de resultados relevantes para la vida de cada persona, contando con su participación y consentimiento. Por ello, la organización que trabaje con calidad garantizará que todos sus objetivos, procesos, recursos y estructura irán destinados a promover y proteger los derechos de los clientes finales (ver nota 4), contribuir a cubrir sus necesidades y metas personales de su proyecto de vida, y contar con su participación a lo largo de las distintas fases de la intervención para establecer prioridades. El resultado de la intervención de la organización ha de ser el de aportar un valor evidente sobre la calidad de vida de las personas y así debe constar en su misión.

## **2.2. PRINCIPIOS CENTRADOS EN LA ORGANIZACIÓN<sup>2</sup>**

### **2.2.1. Orientación a las partes interesadas**

La organización que trabaje con calidad debe orientar su sistema de gestión a satisfacer las necesidades y respeto de los derechos de sus partes interesadas. Para ello debe sistematizar su identificación, priorización, compromiso, evaluación y rendición de cuentas en su gestión y relación con ellas. Para que todo ello sea posible es preciso promover la participación de los clientes finales, y de todas las partes interesadas, así como los mecanismos de evaluación, observación y escucha activa necesarios. La organización debe buscar que a la hora de definir sus actividades, procesos o recursos empleados el objetivo prioritario sea mejorar el ejercicio de derechos a las personas destinatarias de la misión (clientes finales<sup>3</sup>).

### **2.2.2. Valor del voluntariado**

La acción voluntaria, entendida como expresión de la solidaridad, es uno de los instrumentos básicos de actuación de la sociedad civil en el ámbito de lo social. Las ONG deben facilitar dicha participación a través de sus organizaciones, promoviendo e impulsando la participación del voluntariado en sus actividades para desarrollar la misión de la organización y satisfacer las necesidades de los clientes finales.

### **2.2.3. Participación**

En las organizaciones no puede haber calidad sin participación<sup>4</sup>. La importancia de la participación es doble. Primero porque ésta es la forma más eficaz de promover el derecho de toda persona a ser protagonista en su propio desarrollo, potenciando su autonomía personal, en especial en el caso de los clientes finales. Pero también porque para que un sistema de gestión orientado a sus partes interesadas sea eficaz es necesario que actúe bajo el principio de participación de todas ellas. Esto lleva a que la organización bajo este principio deba analizar, definir, adecuar e implantar su compromiso de participación de sus partes interesadas en su sistema de gestión buscando mejorar su eficacia y coherencia con su misión.

### **2.2.4. Profesionalidad**

Las organizaciones que operan con calidad entienden que alcanzan sus objetivos a través de las personas que trabajan en su organización, y por tanto promueven de manera intencionada, planificada y continuada la cualificación, así como la implicación de todas las personas:

---

<sup>2</sup> El término ONG se entenderá como establezca la ley aplicable en cada territorio.

<sup>3</sup> El término cliente final connota una relación comercial que se usa habitualmente en el sector privado, sin embargo en esta norma se opta por usarlo con la intención de resaltar el derecho de toda persona a ser atendida con un trato excelente y una intervención profesional que satisfaga los requisitos derivados de sus expectativas y necesidades, en especial los referidos a la mejora del ejercicio de sus derechos. En todo caso, los clientes se entenderán como personas titulares de derechos.

<sup>4</sup> La participación y el trabajo en equipo se entiende que potencialmente incluiría a cualquier parte interesada de la organización.



remuneradas y voluntarias. En este sentido, la organización debe analizar, definir, promover y asegurar el desarrollo profesional de las personas, con el fin de mejorar y ampliar permanentemente su cualificación y el desempeño de sus competencias, referido a conocimientos, habilidades y actitudes.

#### **2.2.5. Eficacia y eficiencia**

La organización que trabaje con calidad debe definir su sistema de gestión orientándolo a la consecución de los resultados e impactos<sup>5</sup>, para alcanzar los objetivos clave de su intervención y añadiendo así valor a su actividad.

La eficacia se debe considerar según el grado en que los resultados e impactos contribuyan al cumplimiento de la misión de la entidad y a la mejora de la calidad de vida del cliente final. Para su logro, la entidad debe contar con unos recursos, que por naturaleza son limitados, lo que conlleva a que la entidad debe priorizar y organizar éstos con criterios objetivos de eficiencia, en relación a la cobertura de las necesidades de los clientes finales, y partes interesadas, así como a los impactos buscados.

#### **2.2.6. Mejora continua**

La mejora continua debe ser un valor intrínseco a la gestión de toda organización, y ésta debe ser orientada al mayor cumplimiento de los objetivos de su misión. La organización que trabaje con calidad debe sistematizar su proceso de mejora, basando la misma en la planificación, medición, análisis, evaluación y toma de decisiones, a través de su sistema de gestión. La idea de que hay que querer mejorar siempre ayudará a la organización a afrontar los continuos retos del entorno y de su misión, así como a gestionar correctamente los cambios y estar orientada continuamente a la innovación. Para ello se requiere un enfoque autocrítico de revisión para identificar áreas de mejora, tanto en el sistema de gestión, como en las intervenciones y/o actividades desarrolladas.

#### **2.2.7. Gestión orientada a la misión**

Cualquier organización es un sistema, lo que implica que hay interdependencia entre sus partes o subsistemas, así como entre todos los procesos, y ésta influye tanto en los resultados, como en su gestión. En definitiva, lo que ocurre en cada una de las partes influye, de manera más o menos decisiva, en el resto. Por ello, 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 de su misión y la coherencia con sus valores.

#### **2.2.8. Igualdad de género.**

---

<sup>5</sup>Todos los efectos que las actividades de la organización provocan cambios sociales, económicos y ambientales promovidos por la organización, tanto buscados y deseados (logro del objetivo global/outcomes), o bien de otros efectos no previstos deseados e indeseados. El análisis de impacto cubre todos los efectos o consecuencias de la intervención de la entidad.

Incorporar la perspectiva de género como elemento de calidad en la gestión exige asumir la igualdad como principio de la actuación de las organizaciones, condicionando la actuación de la entidad y definiendo su comportamiento. Los sistemas de gestión no deben ser “opacos” al género, y deben de dar visibilidad a las diferentes realidades y sensibilidades existentes. Una organización consciente de las causas y los efectos que provocan las desigualdades de género, incrementará su impacto en el logro de la igualdad y la no discriminación.

La organización tendrá que tener en cuenta y considerar a todos los grupos de personas, independientemente de su sexo o género, promoviendo que el sistema de gestión favorezca la igualdad o esté libre de prejuicios de género. Esto implica asumir, respetar y proteger la diversidad, identificar, nombrar y medir las desigualdades de tal manera que la transformación por la igualdad de género sea una opción estratégica. Para aplicar la perspectiva de género en el sistema de gestión, es indispensable que la organización se posicione como entidad proclive a la igualdad, formalizando y comunicando a clientes y a todas las partes interesadas los valores y los principios de igualdad con los que se alinea la organización. La asunción de la perspectiva de género facilitará el compromiso de mejora constante para avanzar hacia un modelo inclusivo, no androcéntrico, mediante la revisión permanente de los compromisos adquiridos, el papel de las partes interesadas, las estrategias, las políticas, los procesos de trabajo o las metodologías o recursos empleados.

### **2.2.9 Buen Gobierno**

El buen gobierno busca crear, inspirar y mantener a la organización con un propósito claro, coherente con su misión, aportando una visión de la misma a largo plazo, y dando respuesta eficaz a las expectativas de sus partes interesadas. Las entidades deben contar con un sistema de gobierno que facilite a la organización cumplir con su misión desde una forma de operar eficaz, ética y responsable. El buen gobierno también implica que la composición de sus órganos de gobierno asegure la capacidad, las competencias, el compromiso y la diversidad en las personas que lo conforman, así como que su funcionamiento sea transparente y coherente con los principios de la entidad, buscando el fortalecimiento de las competencias de sus miembros.

### **2.2.10 Innovación**

Toda entidad que quiera avanzar y mejorar, en ocasiones puede tener que salir de las fronteras organizativas y desarrollar nuevas oportunidades desde un enfoque de emprendimiento social. Toda innovación deberá aportar valor a la estrategia de la organización y estará orientada a mejorar la calidad de vida de los clientes y las partes interesadas. Asumir la innovación como una estrategia de la organización exige asumir ciertos riesgos y mirar más allá de la propuesta de valor clásica de la organización en busca de mejoras en la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, pero también para la mejora en el ejercicio de sus derechos. Para ello, la entidad tendrá que desarrollar sistemas de detección de nuevas oportunidades, que

pueden provenir desde dentro de la organización, del entorno o de nuevos mercados o sectores. En este sentido, la gestión de las alianzas estratégicas, la construcción de un ecosistema de innovación alrededor de la organización, la cultura de apertura y transformación, la captación de nuevo talento, la promoción de la formación de equipos autogestionados en la organización y la transformación digital serán elementos que adquirirán una gran importancia en toda organización que pretenda innovar.

## **2.3. PRINCIPIOS ORIENTADOS HACIA LA SOCIEDAD**

### **2.3.1. Solidaridad**

Reconociendo un entorno interdependiente y como valor que les es propio, las organizaciones que gestionan con calidad, deben, por coherencia, impulsar la solidaridad con todas las personas, clientes finales y con sus partes interesadas, así como su solidaridad con otras organizaciones y colectivos. Esta solidaridad se basa en un talante abierto a la ayuda, la cooperación y la corresponsabilidad, admitiendo que para alcanzar su misión requiere del apoyo mutuo con sus partes interesadas y otros actores de la sociedad. La solidaridad debe ser un principio que influya y condicione su sistema de gestión e intervención.

### **2.3.2. Confianza**

La sociedad otorga a las organizaciones que trabajan con calidad una confianza que legitima el establecimiento de la misión, la visión y los valores de las mismas en tanto en cuanto estos respondan a lo socialmente demandado y aceptado. La confianza no es ilimitada ni permanente. Las organizaciones deben mantener una actitud de vigilancia continua sobre la adaptación a las necesidades demandadas por sus partes interesadas y la sociedad, así como a la coherencia de sus actuaciones frente a su misión, su visión y sus valores. La transparencia, la rendición de cuentas y la participación son principios necesarios para la generación de la confianza en la gestión y gobierno de la organización.

### **2.3.3. Transparencia**

Las organizaciones deben asumir como uno de los elementos centrales de su misión la transparencia en cuanto a sus sistemas de gobierno y gestión, su organización interna, sus procesos y el impacto de su actividad en sus clientes finales y demás partes interesadas. Esta transparencia se concreta en los procesos para la puesta a disposición de sus partes interesadas y la sociedad de información veraz, completa y relevante sobre sus actividades, así como poner a disposición vías accesibles para su consulta y valoración. La transparencia se fundamenta en el derecho a saber de las personas, y debe ser considerada como un requisito para una participación de calidad, tanto en la gestión como en las intervenciones de la organización.

### **2.3.4. Rendición de cuentas**

En consonancia con los principios de Confianza y Transparencia que se establecen en esta Norma, las organizaciones que actúan con calidad realizan actividades sistemáticas, periódicas

y documentadas para poner a disposición de sus clientes, sus partes interesadas y de la sociedad, informaciones que permitan evaluar cuál es el grado de cumplimiento de los compromisos asumidos por la organización, en función de las necesidades detectadas en todas las partes interesadas, la legislación vigente y la misión de la organización.

### **2.3.5. Compromiso democrático**

La organización que actúa en el marco de calidad que se define en esta Norma, es consciente de que el diálogo permanente, con el objetivo de buscar un acuerdo y compromiso, con sus clientes y otras partes interesadas es esencial para el empoderamiento de las personas, la satisfacción de las necesidades detectadas y la construcción de una sociedad justa e inclusiva. Asimismo, demuestra, a través de su sistema de gestión de la calidad, que ha establecido vías de comunicación en las que no sólo se tienen en cuenta los intereses de la organización, sino también los de todos los clientes, actuales o potenciales, y resto de partes interesadas identificadas en su sistema. De esta manera la organización contribuye a la vertebración democrática de la sociedad y su cohesión.

### **2.3.6. Apertura e implicación social**

La organización debe trabajar para mejorar el ejercicio pleno de los derechos de las personas, así como analizar las causas de los problemas sociales<sup>6</sup> para influir y proponer soluciones, junto a otros actores de la sociedad. Por ello, incluye en sus fines y en su gestión, procesos que buscan la cooperación y la relación continua con otros actores de la sociedad (económicos, políticos, sociales y con otras organizaciones), tales como alianzas, con el objetivo de participar en la reflexión y debate social. La organización buscará realizar y acordar propuestas que solucionen las causas de los problemas, a la vez que apoya y se solidariza con los colectivos en situación de vulnerabilidad (en especial con sus clientes finales) de forma coherente con su misión y valores.

### **2.3.7. Sostenibilidad social y ambiental**

La organización está comprometida con que toda su actuación sea responsable con la sociedad y el planeta, por lo que se gobierna y gestiona desde la prevención de causar impactos negativos en los derechos de las personas y del medioambiente y busca que sus actividades tengan una contribución positiva social, medioambiental y económica para las generaciones actuales y futuras. Este compromiso supone actuar activamente desde su realidad, para que sus propios procesos ayuden a preservar el medioambiente y la biodiversidad, generando oportunidades a las personas, utilizando responsablemente los recursos, evitando la contaminación y la generación de residuos, preservando también los bienes y manifestaciones culturales y promoviendo el ejercicio de los derechos humanos en todas sus actuaciones.

---

<sup>6</sup> Estos problemas se podrían manifestar en forma de vulneración de derechos, injusticia social y dinámicas de exclusión de personas o colectivos sociales.

### **2.3.8. Transformación social**

Una organización moderna que trabaja con calidad tiene que entender que los proyectos de vida de las personas, los anhelos de vida buena, significativa, no se pueden desarrollar si no hay condiciones de justicia y solidaridad que lo permitan. Por eso, estas organizaciones, además de comprometerse en la defensa de los derechos, son capaces de aprender a desarrollar, planificar, gestionar y mejorar procesos de transformación de su comunidad en particular y de la sociedad en su conjunto, que incrementen y mejoren significativamente el capital social que pueda permitir la inclusión y la posibilidad de construir proyectos de vida digna sostenibles.

BORRADOR

### 3. SISTEMA DE GESTIÓN

Esta Norma establece un sistema de gestión con enfoque a procesos, que incorpora un ciclo de mejora continua y el pensamiento basado en riesgos, siempre orientado desde el cumplimiento de unos valores y principios compartidos por el Tercer Sector.

Busca el empoderamiento de sus clientes finales, por lo que parte de su proyecto de vida y la gestión de sus necesidades y expectativas identificadas y de las de otras partes interesadas, que deben traducirse en una planificación de procesos del proyecto, producto o servicio que, con la participación del personal voluntario y remunerado, consiga el empoderamiento y una alta satisfacción de los clientes finales y de todas las partes interesadas. Ello contará con el compromiso firme y explícito del gobierno y la dirección de la organización.

Este compromiso debe expresarse en una política de calidad coherente con su misión y visión, que tenga en cuenta el contexto y los valores propios de las organizaciones. El sistema de gestión tiene un enfoque preventivo, donde la identificación de riesgos debe ser un insumo que alimente la planificación de la organización.

#### A) REQUISITOS GENERALES DEL SISTEMA

Nota: en los subapartados de requisitos de la Norma (apartado 3) se hace referencia a alguno de los principios (apartado 2) con el fin de que la interpretación de los requisitos sea coherente con lo definido en estos. Todos los principios son aplicables y deben ser considerados en la interpretación de los requisitos. No obstante, por utilidad del documento, se ha acordado sólo incluir algunas referencias en cada sub-apartado a modo ilustrativo y no exhaustivo. Esta lista no debe ser limitativa, ni interpretada como los únicos principios que deben inspirar el cumplimiento de los requisitos descritos en este apartado. Por otro lado, el orden no indica prioridad, sino que es numeral.

#### 3.1. REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA

##### 3.1.1. Análisis del entorno

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.10 Innovación*

*2.3.6 Apertura e implicación social*

*2.3.7 Sostenibilidad social y ambiental*

*2.3.8 Transformación social*

Con el objetivo de identificar las mejores oportunidades para la entidad, definir la estrategia y minimizar los riesgos, la entidad debe realizar un análisis del entorno donde ésta interviene, definiendo la forma en la que cada agente o la interacción de éstos, influye en la organización y su misión. La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones internas y externas del entorno. El alcance de este análisis tiene que ser coherente con la capacidad de influencia de la organización incluyendo variables económicas, ambientales y sociales, su modelo de intervención y los clientes y partes interesadas.

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

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.2 Defensa de derechos*

*2.1.4 Orientación a cada persona*

*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*

Los clientes sobre los que se debe centrar el sistema de calidad son los destinatarios finales del proyecto, servicio o producto que, a los efectos de esta Norma, se denominarán clientes finales. Estos clientes finales son las personas o colectivos que se identifican como beneficiarios u objetivo de la misión de la organización. Además de los clientes finales están otras partes interesadas que participan directa o indirectamente de los beneficios de la actividad de la organización, entre ellos: otros clientes<sup>7</sup> de proyectos, servicios y productos, personal voluntario y remunerado, órganos de gobierno, organizaciones y entidades colaboradoras, comunidad local, proveedores, Administración Pública, socios de las entidades, financiadores y donantes y la sociedad en general.

La organización debe identificar documentalmente, las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, dejando registro de ello (3.1.6). En esta identificación debe considerar aquellas especificidades que puedan existir por cuestiones de género en cualquiera de sus partes interesadas, así como de colectivos en situación de vulnerabilidad.

Estas necesidades deberán analizarse para definir los requisitos de calidad. En el análisis se debería tener en cuenta, entre otros y según sean apropiados, aspectos tales como:

- La calidad del proyecto, del servicio y/o producto, y cómo ésta afecta a la promoción y el ejercicio de derechos de sus clientes finales
- El respeto a los derechos humanos
- El respeto a la normativa y reglamentación vigente
- El impacto de los proyectos, servicios o productos en la calidad de vida de los clientes finales
- La igualdad de género y la accesibilidad universal
- Calidad de vida laboral de las personas que trabajan en la organización
- Seguridad y salud de las personas que trabajan en la organización
- Conducta ética y responsable
- Sostenibilidad, por su impacto en el medio ambiente y en la sociedad
- Expectativas de participación de sus partes interesadas
- Expectativas de información para la rendición de cuentas
- La lucha contra la brecha digital y la adaptación a las nuevas tecnologías

---

<sup>7</sup> Las entidades, especialmente las de segundo y tercer nivel, como plataformas, federaciones, o confederaciones, pueden realizar proyectos, servicios o productos, cuyos destinatarios directos no sean las personas en situación de vulnerabilidad, objeto de su misión (clientes finales), sino otras entidades o personas que a su vez trabajan para mejorar el ejercicio de derechos de los clientes finales. En estos casos, las entidades deben considerar de manera diferenciada las necesidades y expectativas tanto de los clientes finales, como del resto de clientes.

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

El sistema de gestión debe contar con procedimientos documentados (3.1.4) donde se identifiquen los mecanismos necesarios para asegurar que se tienen en cuenta estas necesidades, interpretándolas e incorporándolas como requisitos, especialmente en la definición y evaluación de las características de calidad de los proyectos, servicios o productos.

### **3.1.3 Requisitos legales y compromisos institucionales**

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.2 Defensa de derechos*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.9 Buen gobierno*

La organización debe definir la sistemática documentada con la que identifica, actualiza y pone a disposición del personal afectado por los requisitos legales y los compromisos institucionales<sup>8</sup> adoptados por la organización que afectan a sus actividades, proyectos, servicios y productos. La organización determinará la frecuencia con la que se debe realizar la revisión de dichos requisitos legales y compromisos, velando por la vigencia de los mismos.

El sistema de gestión de esta documentación (3.1.5) debe contar con los mecanismos necesarios para asegurar que se conocen, y se toman las medidas para cumplir los requisitos legales y compromisos institucionales que le son propias a la organización por su actividad, proyectos, servicios y productos.

### **3.1.4 Requisitos de la documentación**

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

La organización debe tener un sistema de gestión de calidad documentado, que defina su objetivo, sus principios, su alcance, responsabilidades, procesos y recursos. Este sistema puede estar documentado como la organización considere más apropiado, pero al menos debe incluir la siguiente información:

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

---

<sup>8</sup> Compromisos públicos tales como el Código Ético, propios o de sector, o cualquier otro tipo de iniciativa voluntaria a la que se adhiere la organización que afecte a sus formas de trabajo y de relación.



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

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

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

- Una descripción de un sistema de gestión: en ella se debe definir claramente el objeto y alcance del sistema de gestión de la calidad, los principios, las responsabilidades, los procesos y actividades que lo conforman. La documentación del sistema de gestión puede tener diversos formatos o soportes, pero debe incluir una descripción del mismo, facilitando referencias al conjunto de la documentación, estructura organizativa, así como con una definición de los criterios generales del sistema y de los procesos clave de la organización, con su interacción con otros procesos del sistema de gestión de la calidad.
- Los compromisos éticos y de comportamiento<sup>9</sup> que se esperan de las personas que trabajan o tienen relación con la organización, tal y como se describan en el alcance, e identificando aquellas conductas que suponen incumplimientos.
- Los procedimientos, registros y otros documentos que se derivan de requisitos que esta Norma establece como obligatorios<sup>10</sup> y a aquellos otros que la organización considere necesarios para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

### 3.1.5 Control de la documentación:

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

La organización debe definir e identificar qué documentos, internos y externos, considera necesarios para que su sistema de gestión de calidad sea eficaz frente a sus objetivos (3.2.3). La organización debe definir y documentar (3.1.4) cómo realiza el control de los documentos del sistema de gestión, describiendo la sistemática para aprobación, revisión, actualización, conservación y sistemática para la recuperación de documentos. El sistema de control de la documentación debe asegurar el uso de las versiones actualizadas, su adecuada distribución,

<sup>9</sup> La organización puede tener sus propios compromisos éticos y comportamiento, o comprometerse con otro documento que recoja compromisos éticos de terceros, públicos o sectoriales

<sup>10</sup> Esta Norma utiliza los términos “debe” y “debería” para determinar respectivamente la obligatoriedad o recomendación del requisito. Por tanto, el término “debe documentar” establece requisitos de documentación obligatoria. Asimismo, los tiempos verbales en futuro indican también obligatoriedad del requisito.

y acceso para las personas de la organización que se vean afectadas por su ámbito de aplicación, así como que los documentos sean comprensibles, y adaptados a las capacidades de las personas que deberían conocerlos y/o utilizarlos. El control de la documentación también debe incluir los documentos, compromisos contractuales u otros, de origen externo, necesarios en la gestión y los procesos de la organización.

### **3.1.6 Control de los registros:**

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.2 Defensa de derechos*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

La organización debe definir qué información documentada es necesaria para apoyar la operación de sus procesos, y qué registros deben conservarse que evidencien que los procesos se han realizado según lo planificado, así como la conformidad de los productos y servicios. La organización debe definir y documentar (3.1.3) cómo realiza el control de los registros. Los registros se deben conservar legibles y accesibles por un periodo definido<sup>11</sup> los registros que demuestren que sus actividades cumplen con las políticas, objetivos y disposiciones planificadas, así como con los requisitos de la presente Norma y otros requisitos legales, reglamentarios o contractuales establecidos por los financiadores. Los registros podrán estar en distintos formatos y soportes (papel, base de datos o soportes informáticos, entre otros). Los registros deben garantizar la trazabilidad del proyecto, servicio o producto cuando esté especificado. Los registros que evidencian la conformidad de los productos o servicios que presta la organización, deben protegerse contra modificaciones. Los controles deben asegurar que se cumplen los requisitos de protección de datos que en cada caso sean de aplicación a los registros.

## **B) COMPROMISO INSTITUCIONAL**

### **3.2 RESPONSABILIDAD DEL GOBIERNO Y LA DIRECCIÓN<sup>12</sup>**

#### **3.2.1 Definición de funciones y responsabilidades**

*Algunos principios de referencia:*

<sup>11</sup> Este periodo debe ser definido por la organización, asegurando que cumple con la legislación aplicable.

<sup>12</sup> Se entiende por Gobierno a los órganos que ostentan la responsabilidad legal de la entidad, Junta Directiva, en el caso de asociaciones y Patronato, en las fundaciones, así como a las comisiones y órganos delegados que éstas estableciesen. Se entiende por Dirección a los miembros del equipo técnico que tienen la responsabilidad de la dirección operativa o gerencia de la entidad en su funcionamiento diario.

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*  
*2.2.7 Gestión orientada a la misión*  
*2.2.9 Buen gobierno*  
*2.3.4 Rendición de cuentas*

Las entidades deben definir, diferenciando claramente, las funciones y responsabilidades para el gobierno y para la dirección operativa de la entidad, recogiendo asimismo aquellas responsabilidades que puedan ser delegadas, del gobierno a la dirección operativa, y la forma en que se rendirán cuentas de dicha delegación. La acción y toma de decisiones del gobierno deben velar para que la organización tenga un desempeño eficaz frente a su misión y objetivos, realice una administración responsable, y lo consiga mediante un comportamiento ético.

Por ello, entre las responsabilidades del gobierno deben estar:

- La definición de la misión, visión y valores, siendo garante de su cumplimiento según los principios de la entidad.
- Liderar y comprometerse con la estrategia que defina la entidad para el desarrollo de su misión.
- Supervisar y velar por el desempeño de la entidad, analizar los resultados, y evaluar la coherencia de los mismos frente a los principios y la misión.
- Rendir cuentas del desempeño frente a la misión, principios, normativas, y compromisos con las partes interesadas.

La entidad debe establecer para sus órganos de gobierno sistemas de elección transparentes que, incorporando la perspectiva de género, deberían basarse en la diversidad, competencias, y compromiso de sus miembros, de forma que puedan responder a las responsabilidades que tienen asignadas.

### **3.2.2 Compromiso y liderazgo**

*Algunos principios de referencia:*  
*2.1.1 Dignidad humana*  
*2.1.2 Defensa de derechos*  
*2.1.4 Orientación a cada persona*  
*2.2.5 Eficacia y eficiencia*  
*2.2.6 Mejora continua*  
*2.2.7 Gestión orientada a la misión*  
*2.2.9 Buen Gobierno*

El Gobierno y la dirección de la organización deben asumir un liderazgo y compromiso públicos y continuados para la consecución de la misión y la visión, definiendo e implantando sistemas de gestión eficaces orientados a mejorar el ejercicio de los derechos y la calidad de vida de los clientes finales, desde las funciones y responsabilidades establecidas para cada uno (3.2.1).

Este liderazgo se debe evidenciar:

- liderando y siendo el garante de la coherencia con la misión y valores de la organización en procesos de cambio y en la toma de decisiones estratégicas, implicando para ello a las partes interesadas;
- promoviendo y asegurándose del establecimiento de criterios y directrices en la planificación, gestión operativa, gestión de riesgos y prestación que aseguren la coherencia de la actuación con los valores de la organización y con los de la presente Norma;
- estableciendo y haciendo seguimiento del cumplimiento de la Política de Calidad, de los compromisos éticos e institucionales de la organización;
- tomando las decisiones y acciones necesarias para la implantación eficaz y adecuada del sistema de calidad de la organización con el fin de cumplir los objetivos;
- promoviendo el enfoque a procesos que incluya la mejora continua y el pensamiento basado en riesgos (3.3.2);
- estableciendo las responsabilidades y funciones del sistema de gestión, de forma que se entiendan y comuniquen en toda la organización;
- asegurando que la organización mantiene un enfoque al cliente, para aumentar su satisfacción y promover el empoderamiento en su proyecto de vida. Para ello, se determinan, se comprenden y se cumplen los requisitos de cliente (3.1.2), legales y compromisos institucionales (3.1.3) y se identifican, evalúan y abordan los riesgos (3.3.2);
- concibiendo a la organización como un organismo que aprende, fomentando espacios de exploración de nuevas oportunidades y para la innovación en el modelo organizativo, en los programas, productos y servicios;
- escuchando a todas las partes interesadas, en especial a los clientes finales, a través de canales eficaces, y dando respuesta a las solicitudes, quejas o requerimientos de manera ágil y responsable;
- asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas del desempeño de la organización y de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

### **3.2.3 Política y objetivos**

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

*2.2.8 Igualdad de género*

*2.2.9 Buen Gobierno*

El gobierno de la organización debe definir y documentar (3.1.4) su misión, visión, valores, políticas y objetivos para el conjunto de la organización.

Siguiendo lo establecido por la organización respecto a las responsabilidades y funciones del gobierno y la dirección (3.2.1), la entidad debe definir y documentar objetivos estratégicos que permitan su concreción en la planificación operativa y en la gestión.

Estos objetivos (3.3.5) deben ser coherentes con los valores de la organización y en consonancia con los principios expuestos en esta Norma. Dichos objetivos deben estar orientados a las personas, centrados en la organización y en la sociedad.

En la definición de objetivos deben tenerse en cuenta las expectativas y necesidades identificadas de las partes interesadas (3.1.2), especialmente las de los clientes finales, incluyendo la perspectiva de género, así como el análisis del entorno (3.1.1) y los riesgos identificados (3.3.2).

#### **3.2.4. Recursos para la mejora del sistema de gestión de la calidad**

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.3 Participación*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

*2.2.9 Buen Gobierno*

Siguiendo lo establecido en 3.2.1 respecto a las responsabilidades y funciones del gobierno y la dirección, la entidad debe identificar, asegurar y verificar que se han proporcionado los recursos apropiados para implantar las políticas y alcanzar los objetivos establecidos en cada área incluida en el sistema de gestión de calidad, así como la mejora del sistema de gestión de la organización. Los recursos podrán ser humanos, económicos y/o materiales.

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

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

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.6 Mejora continua*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

*2.2.8 Igualdad de género*

*2.2.9 Buen Gobierno*

*2.3.7 Sostenibilidad social y ambiental*

Siguiendo lo establecido por la organización respecto a las responsabilidades y funciones del gobierno y la dirección (3.2.1), la entidad debe revisar, siempre que haya cambios relevantes en el sistema y al menos una vez al año, la eficacia de los elementos del sistema de gestión de la calidad para alcanzar las políticas y objetivos establecidos, así como para prevenir, mitigar o remediar los riesgos (3.3.2). Esta revisión tendrá en cuenta los cambios identificados en el análisis del entorno (3.1.1), así como otros detectados en las necesidades de los clientes finales y partes interesadas, y realizará los ajustes necesarios para satisfacerlas.

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

- análisis de cambios en el entorno que puedan afectar a la organización (3.1.1)
- grado de cumplimiento de los objetivos definidos, del desempeño de los procesos y actividades y de conformidad de los proyectos, servicios y productos, a partir de no conformidades o incidencias
- las medidas de la satisfacción de clientes, y otras partes interesadas relevantes, tales como encuestas, el sistema de quejas y reclamaciones
- resultados de la participación de las personas
- análisis de riesgos y de la eficacia de las acciones para abordarlos (3.3.2)
- desempeño medioambiental, en el caso en que existan riesgos relevantes por impactos ambientales vinculados a las actividades de la organización, por compromisos o encargos aceptados
- los resultados de las auditorías internas y externas
- denuncias e incumplimientos de compromisos legales, éticos e institucionales el seguimiento de las acciones derivadas de revisiones anteriores
- las acciones correctoras o de mejora.
- otras informaciones que la organización considere relevantes<sup>13</sup>

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

También deberían analizar cómo el desempeño del sistema ha contribuido al cumplimiento de las políticas de igualdad de género, accesibilidad universal e inclusión social, así como si la participación y empoderamiento de los destinatarios finales de la misión.

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

Se mantendrán registros de estas revisiones (3.1.6) y en ellas se incluirá una planificación de acciones correctivas o de mejora a llevar a cabo como consecuencia de la revisión, especificando responsabilidades, plazos y recursos asignados para cada acción.

### **3.2.6 Aceptación de donaciones, compromisos y aprobación de proyectos y servicios**

*Algunos principios de referencia:*  
*2.1.4 Orientación a cada persona*  
*2.2.5 Eficacia y eficiencia*  
*2.2.7 Gestión orientada a la misión*  
*2.2.9 Buen Gobierno*

<sup>13</sup> La organización debería utilizar también otras informaciones que considere relevantes como las relativas al desempeño social, ambiental y económico.

Siguiendo lo establecido por la organización respecto a las responsabilidades y funciones del gobierno y la dirección (3.2.1), la entidad definirá de quién es la responsabilidad de aceptar compromisos con la Administración Pública, clientes finales, financiadores o frente a la sociedad. En el caso de donaciones, la entidad debe establecer criterios (tales como cuantía, naturaleza del donante, etc.) para determinar en qué casos la decisión de aceptación debe ser sometida a aprobación por el gobierno o la dirección, según se hayan definido sus responsabilidades.

Antes de aceptar un acuerdo o compromiso<sup>14</sup> de ejecución de proyectos o prestación de servicio, o una donación, que deba ser aprobada por el órgano de gobierno o la dirección, la entidad debe:

- contrastar la coherencia con la misión, visión y valores de la organización, analizando los riesgos (3.3.2) que de esta relación se puedan derivar, tanto para la organización, como para los derechos de las personas y el medioambiente;
- identificar previamente los requisitos para la aceptación y/o aprobación;
- documentar los acuerdos a los que se llegue con el financiador o donante

Además en el caso de acuerdos de ejecución de proyectos o prestación de servicios se debe:

- valorar la capacidad interna de la organización de atender correctamente el compromiso, así como su impacto en las políticas internas (p.e. de género, código de conducta..).
- analizar los riesgos que supone para la viabilidad de la organización asumir el acuerdo o compromiso, considerando, entre otros, la capacidad del financiador para cumplir sus obligaciones

Se debe dejar registro de la revisión de estos aspectos antes del acuerdo (3.1.6) y tener en cuenta los compromisos asumidos con los clientes finales (3.4.1).

### **3.2.7 Representante de la dirección**

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.1 Orientación a las partes interesadas*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

Siguiendo lo establecido por la organización respecto a las responsabilidades y funciones del gobierno y la dirección (3.2.1), la entidad se asegurará de que se conozcan, comuniquen y se entiendan las responsabilidades y autoridad de las funciones del sistema de gestión de calidad

---

<sup>14</sup> El acuerdo o compromiso con el financiador podría tener forma de contrato, convenio, subvención, concesión o cualquier otra.

de la organización. En este sentido, la entidad asignará la responsabilidad a una persona del equipo directivo, con la suficiente autoridad, para:

- asegurar la correcta implantación y funcionamiento del sistema de gestión de la calidad
- adecuar el mismo al cumplimiento de los objetivos y la misión de la organización
- velar por la eficacia en satisfacer los requisitos referidos a las necesidades de los clientes y otras partes interesadas
- informar a la dirección y al gobierno sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre la gestión y situación de los riesgos (3.3.2)
- asegurar que se dispone de la información necesaria para la revisión y supervisión del sistema de gestión de la calidad (3.2.5)

En el organigrama de la entidad (3.1.4) se identificará al representante de la dirección, y se informará públicamente del nombramiento a las partes interesadas (3.5.4), siendo prioritario hacerlo a los miembros de la entidad, ya sean voluntarios o remunerados.

## **C) PROCESOS**

### **3.3 PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN POR PROCESOS**

La entidad debe organizar su gestión por procesos y planificar en consonancia con la misión, visión y valores, incorporando el análisis de contexto, la mejora continua y el pensamiento basado en riesgos

#### **3.3.1 Ciclo de mejora continua**

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

La entidad debe organizar su gestión por procesos, con un enfoque de ciclo de mejora continua, que permita la adaptación permanente a las necesidades y expectativas identificadas de los clientes finales, y de las otras partes interesadas, (3.1.2 y 3.3.8) y el cumplimiento de los requisitos legales y compromisos institucionales (3.1.3); de manera que, al menos, para cada uno de los procesos clave (ver nota 23), se defina una secuencia de actividades, siguiendo el ciclo de mejora continua, para:

- Planificar: definiendo los objetivos del periodo y acciones para conseguirlos, incluyendo aquellas dirigidas a abordar los riesgos (3.3.2). La planificación de actividades supone su calendarización y asignación de responsabilidades y recursos
- Ejecutar: describiendo las actividades necesarias, y su interrelación, para la realización del proyectos, servicios o productos



- Medir: estableciendo sistemas que permitan conocer los resultados, a partir de datos cuantitativos o cualitativos, necesarios para realizar la evaluación del proceso
- Evaluar y actuar: analizando los resultados obtenidos, la eficacia de las acciones para abordar los riesgos (3.3.2), las causas de las desviaciones respecto de los objetivos y las acciones de mejora para tener en cuenta en la planificación del siguiente ciclo

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

### 3.3.2 Planificación de la gestión de riesgos

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.1 Dignidad Humana*

*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*

*2.2.6 Mejora continua*

*2.3.7 Sostenibilidad social y ambiental*

La organización debe establecer una sistemática para gestionar sus riesgos, incorporando así un enfoque preventivo en su sistema de gestión de la calidad.

Los riesgos se refieren tanto a incertidumbres sobre el cumplimiento de los requerimientos del sistema de gestión de calidad (3.1), como a otras situaciones no establecidas como requisitos del sistema, pero que se identifican como resultado de los análisis periódicos que la organización realiza de su funcionamiento interno y del entorno en el que está inmersa, que pueda afectar negativamente a la organización y/o a los derechos de sus partes interesadas y el medioambiente, incluidos los riesgos relativos al incumplimiento de los compromisos éticos de la organización. Para la gestión de los riesgos, la organización debe establecer y documentar (3.1.4) una sistemática para:

- a) Identificar los riesgos con un enfoque de doble materialidad, determinando en todos sus procesos, tanto los riesgos que puedan afectar a la propia organización, como los riesgos que de las actividades o relaciones de la organización puedan producir impactos negativos sobre los derechos humanos o sobre el medioambiente.
- b) Evaluar los riesgos para priorizar la toma de decisiones y desarrollo de acciones sobre aquellos que puedan tener mayor importancia crítica. Los criterios preponderantes para evaluar y priorizar la importancia de los riesgos de impactos negativos sobre los derechos de las personas y el medioambiente deben ser el de gravedad<sup>15</sup> de los impactos en caso de materializarse y la probabilidad de ocurrencia.
- c) Planificar acciones para abordar los riesgos priorizados, buscando su integración e implementación en los procesos del sistema de gestión de la calidad de la organización.
- d) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos.

<sup>15</sup> La gravedad de los impactos se determinará en función de su escala, alcance y carácter irremediable.

La organización debe mantener registros (3.1.4) de la realización de las actividades descritas para la gestión de los riesgos.

### 3.3.3 Planificación de los cambios

*Algunos principios de referencia:*  
2.2.5 Eficacia y eficiencia  
2.2.6 Mejora continua  
2.2.7 Gestión orientada a la misión  
2.3.6 Apertura e implicación social

La organización debe analizar periódicamente su funcionamiento interno y el entorno (3.1.1), en el que se encuentra inmersa con el fin de adoptar una posición proactiva ante la posibilidad de cambios que puedan influir en la calidad con que proporciona proyectos, servicios y productos a sus clientes finales. Este análisis debe ser aplicado tanto en el sistema de gestión en su conjunto<sup>16</sup> (3.2.5) como en los procesos de evaluación y mejora de los procesos clave.

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

### 3.3.4 Definición y Planificación de los procesos

*Algunos principios de referencia:*  
2.2.5 Eficacia y eficiencia  
2.2.7 Gestión orientada a la misión

La organización debe documentar en un mapa el conjunto de sus procesos, definiendo aquellos que son clave<sup>17</sup>, e identificando sus interrelaciones e interdependencias con el resto (3.1.4).

Los procesos clave se deben planificar de modo sistemático, definiendo y documentando el conjunto de actividades (3.1.4) que aseguran en cada uno de ellos el ciclo de mejora continua. Se establecerán directrices precisas para asegurar la coordinación interna, definiendo la interrelación entre los procesos y nombrando responsables.

Se deben definir, documentar y comunicar las funciones, perfiles requeridos, responsabilidad, autoridad, disponibilidad e interrelaciones necesarias entre el personal voluntario y

<sup>16</sup> Esta planificación de los cambios podría ser realizada en la revisión del sistema de la calidad (3.2.5).

<sup>17</sup> Se deben considerar procesos clave aquellos vinculados directamente con el cumplimiento de la misión, en especial los que desarrollan la prestación de los servicios y gestión de los proyectos orientados a satisfacer las necesidades identificadas de los clientes finales.

remunerado que participan en las actividades que desarrollan los procesos clave, ya sea proyecto, servicio o producto.

### 3.3.5 Establecimiento de objetivos

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.1 Dignidad humana*

*2.1.2 Defensa de derechos*

*2.1.4 Orientación a cada persona*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

Es necesario establecer objetivos tanto de desempeño global de la organización (3.2.3), como de calidad de proyectos, servicios y productos. La organización debe contar con objetivos que estén directamente relacionados con el cumplimiento de su misión, buscando contribuir a la mejora del ejercicio de derechos y a la calidad de vida de los clientes finales. Los objetivos deben ser coherentes con la política de calidad, alcanzables, medibles y evaluables periódicamente a través de indicadores que la organización debe definir (3.6).

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

- Misión, visión, valores, estrategia y política de calidad (3.2.3)
- Las necesidades y expectativas actuales de clientes y partes interesadas (3.1.2) teniendo en cuenta el enfoque diferencial, entre otros el de género
- Características de calidad de los proyectos, servicios o productos (3.4.1)
- Los resultados obtenidos en el anterior periodo (3.6) y los resultados de la revisión del sistema (3.2.5)
- Los recursos humanos, materiales y económicos disponibles (3.2.4)
- Las experiencias y resultados previos de la organización, así como de otras organizaciones o del conjunto del sector (3.3.1)
- Los riesgos relacionados con los proyectos, servicios o productos (3.3.2)
- Cambios producidos en el entorno (3.1.1) que repercutan, o puedan repercutir en el futuro, en las necesidades de los clientes o en la propia organización (3.1.2)

En este sentido, la organización que pretenda innovar, debería identificar objetivos resultantes del análisis de espacios y recursos externos de información, promoviendo la generación de ideas y oportunidades como factores clave del éxito en los procesos de innovación.

Si la organización identifica riesgos importantes en sus proyectos, servicios o productos, relacionados con aspectos de sostenibilidad, debe establecer objetivos de calidad relacionados con la prevención o mitigación de los mismos.

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

Los objetivos deben revisarse y ajustarse periódicamente en función de los resultados que se vayan obteniendo del desarrollo de los proyectos, servicios y productos (3.6), dejando evidencia de las revisiones y seguimientos que se realicen.

### **3.3.6 Participación en el sistema de gestión de la calidad**

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.2 Defensa de derechos*

*2.1.3 Inclusión social*

*2.2.2 Valor del voluntariado*

*2.2.3 Participación*

Se debe promover y facilitar la participación de los clientes finales en todo lo que les afecta, en especial en aquellos procesos de identificación de sus necesidades, y definición de requisitos del proyecto, servicio o producto para satisfacerlas, la implementación y la evaluación, documentando la sistemática de participación (3.1.4).

Asimismo, el sistema de gestión de la calidad de la organización debe recoger cómo se desarrolla la participación del personal voluntario y remunerado en todos sus niveles de gestión, y definir su repercusión en todo lo que afecte a la aplicación de las políticas y objetivos de la organización.

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

### **3.3.7 Relaciones con las partes interesadas**

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*

*2.3.1 Solidaridad*

*2.3.5 Compromiso democrático*

*2.3.6 Apertura e implicación social*

*2.3.8 Transformación social*

La organización debe definir y documentar (3.1.4) la gestión de su relación con las partes interesadas con el fin de adaptar mejor el desarrollo de su actividad a las expectativas y necesidades de las mismas.

La organización identificará sus partes interesadas y establecerá sistemas para la identificación y priorización de sus expectativas y necesidades (3.1.2), midiendo su percepción sobre la acción de la organización, incluidos los posibles riesgos asociados a la misma. La organización debe establecer un sistema de relación continua especialmente con aquellas partes interesadas consideradas prioritarias para el cumplimiento de su misión<sup>18</sup>. Tanto en la identificación de expectativas y necesidades, y riesgos asociados a la acción de la organización, como en la medición de la percepción y los sistemas de relación debe considerar aquellas especificidades que puedan existir por cuestiones de género en cualquiera de sus partes interesadas, así como de colectivos en situación de vulnerabilidad.

En caso de que sea apropiado para los objetivos y misión de la entidad, la entidad definirá fórmulas de colaboración en red, de aprendizaje conjunto, cooperación en proyectos comunes y otras posibles alianzas entre las distintas partes interesadas.

La organización debería contar con alianzas, conexiones con otros agentes del entorno, a través de los cuales pueda recibir aportaciones externas, así como crear un ecosistema que proporcione de forma sistemática la información sobre nuevas tendencias y oportunidades en relación con las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas. En ese caso, la organización establecerá los mecanismos adecuados para la identificación de las posibles alianzas, el establecimiento de las mismas, la gestión de la relación y evaluando sus resultados, y dejando por escrito los acuerdos entre las partes. Asimismo, a la hora de establecer alianzas, serán de aplicación los requisitos establecidos en el apartado 3.2.6.

### 3.4 DESARROLLO DE PROCESOS CLAVE

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

*Algunos principios de referencia:*  
*2.1.2 Defensa de derechos*  
*2.1.4 Orientación a cada persona*  
*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*  
*2.2.5 Eficacia y eficiencia*  
*2.2.8 Igualdad de género*

Las características de calidad se establecen en los requisitos de los proyectos, servicios o productos que la organización se compromete a cumplir con sus clientes<sup>19</sup> y ante el resto de partes interesadas.

La organización debe definir y documentar las características de calidad de los proyectos, servicios o productos. Para ello tendrá en cuenta la identificación de necesidades y

<sup>18</sup>Se debe considerar entre otros el canal de denuncias

<sup>19</sup> Personas y entidades destinatarias directas de sus actividades, proyectos, servicios y productos.

expectativas de sus clientes finales y otras partes interesadas (3.1.2), así como los requerimientos legales y compromisos institucionales (3.1.3), los riesgos identificados (3.3.2) y cualquier otra información que se considere necesaria, teniendo especial consideración de aquellas especificidades que puedan existir por cuestiones de género.

Estos requisitos deben ser coherentes con los valores de la organización y los principios de esta Norma, incorporándolos en las características de calidad del proyecto, servicio o producto. Esta información se pondrá a disposición de los clientes finales y otras partes interesadas (3.5.4).

### **3.4.2 Realización de proyectos, servicios y productos**

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.2 Defensa de derechos*

*2.1.4 Orientación a cada persona*

*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.8 Igualdad de género*

La realización de los proyectos, la prestación de los servicios, la elaboración de los productos, el manejo de los equipos y entornos necesarios –allí donde se aplique la Norma- se hará bajo condiciones controladas (3.3.4). Para asegurar la calidad de los proyectos, servicios o productos prestados, estas condiciones controladas incluirán al menos, y cuando sean necesarias:

- descripción de las características de calidad y requisitos del proyecto, servicio o producto
- disponibilidad de procedimientos o instrucciones de trabajo
- uso del equipo apropiado
- definición de indicadores de seguimiento y evaluación (3.6.1)

Para el desarrollo de las actividades, proyectos, servicios o productos, se tendrán en cuenta, las expectativas y necesidades de los clientes finales (3.1.2), incluyendo, entre otros, los requisitos que les apliquen relativos al respeto a los derechos humanos, la perspectiva de género, la seguridad y la salud laboral y la sostenibilidad medioambiental. También se considerarán, otros requisitos derivados de la normativa aplicable y de los compromisos institucionales de la entidad (3.1.3), así como los riesgos (3.3.2) asociados a las distintas actividades, proyectos, servicios o productos.

Entre estos riesgos se deberían considerar aquellos relacionados con el uso de las nuevas tecnologías, tomando medidas para evitar que puedan producir barreras de accesibilidad, especialmente la brecha tecnológica en colectivos en situación de vulnerabilidad, aplicación de sesgos discriminatorios, o contrarios a los principios de esta Norma, por el uso de inteligencia artificial o cualquier otro impacto negativo sobre los derechos de las personas, como su intimidad, por el uso de estas tecnologías.

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

Si la organización gestiona proyectos, además de los requisitos establecidos anteriormente debería establecer y documentar la manera en la que realiza, al menos, las siguientes actividades en sus proyectos:

- La evaluación de la necesidad a cubrir
- La formulación y planificación del programa/proyecto, entre lo que se encuentra la definición de la finalidad, metas y objetivos, un cronograma y un análisis de riesgos.
- La gestión y la movilización de recursos necesarios (humanos, económicos y físicos) para iniciar e implementar el proyecto.
- La implementación y seguimiento del proyecto.
- Los sistemas de evaluación del despliegue y del resultado
- La difusión a las partes interesadas.
- La comunicación y los sistemas de participación de los grupos de interés en los mismos.
- Los sistemas de mejora continua asociados al proyecto

### 3.4.3 Derechos y deberes de los clientes

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.2 Defensa de derechos*

*2.1.4 Orientación a cada persona*

*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*

La organización debe definir, documentar (3.1.4) y comunicar a sus partes interesadas<sup>20</sup> (3.5.4) los derechos y deberes que reconoce a los clientes<sup>21</sup>, y que se compromete a respetar y a promover.

Entre estos derechos figurarán: el derecho de los clientes a recibir las actividades de un proyecto, un servicio o producto que cumplan con los requisitos de calidad definidos (3.4.1), el derecho a acceder a la información sobre los proyectos, servicios y productos, sin barreras de accesibilidad, el derecho a reclamar (3.6.6), el derecho a denunciar los incumplimientos de los compromisos éticos de la organización (3.6.7), el derecho a obtener reparación en caso de perjuicio y todos aquellos otros reconocidos por la legislación aplicable.

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

<sup>20</sup> Estos derechos deben ser conocidos por todas las personas de la entidad, y en especial por aquellas que incidan directamente en el cumplimiento de los mismos.

<sup>21</sup> Personas y entidades destinatarias directas de sus actividades, proyectos, servicios y productos.

### 3.5 DESARROLLO DE OTROS PROCESOS<sup>22</sup>

#### 3.5.1 Gestión de personas

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.2 Defensa de derechos*

*2.1.3 Inclusión social*

*2.1.4 Orientación a cada persona*

*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*

*2.2.2 Valor del voluntariado*

*2.2.3 Participación*

*2.2.4 Profesionalidad*

*2.2.8 Igualdad de género*

La dirección debe establecer sistemas de gestión de personas enfocados en el cumplimiento de los requisitos definidos en proyectos, servicios y productos, que consideren los riesgos identificados en el proceso (3.3.2), basados en los principios de la Norma y que promuevan los cuidados y la participación de las personas de la organización. Este sistema velará por el pleno ejercicio de derechos en base a la equidad en función del género.

Una organización que se compromete con la igualdad desde el enfoque de género, debería construir un entorno y unas relaciones atentas al bienestar físico y emocional de las personas desde la óptica de la provisión y de los cuidados.

La organización debe definir, documentar (3.1.4) y comunicar (3.5.4) la estructura de la entidad y la denominación de cargos y puestos de trabajo que la conforman en un organigrama, estableciendo asimismo para cada puesto: las funciones, autoridad, y responsabilidades que le corresponden, los requisitos necesarios (estudios, experiencia, disponibilidad, competencias técnicas, éticas<sup>23</sup> y personales<sup>24</sup>), y competencia necesaria para desempeñar tales funciones y las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.

Las organizaciones que cuenten con personal voluntario elaborarán un reglamento interno (3.1.4) que refleje sus derechos y deberes y cuente con un enfoque participativo, velando por

---

<sup>22</sup> La diferenciación entre “procesos clave” y “otros procesos”, no debe ser interpretada como que la Norma otorgue una mayor importancia a los primeros, dado que todos son imprescindibles para la consecución de la misión. Los procesos que se incluyen en este apartado son comunes en todas las organizaciones, por lo que la Norma establece unos requisitos mínimos independientemente de las actividades que desarrolle la organización. Sin embargo, alguno de estos procesos también podrían ser considerados como clave por la organización en función de su misión y las actividades que desarrolle, por lo que adicionalmente le serían de aplicación los requisitos que la Norma establece para los procesos clave.

<sup>23</sup> Se entiende por competencia ética aquella que busque asegurar los valores de la organización y los principios de esta Norma.

<sup>24</sup> La dirección promoverá que sus líderes cuenten con los valores, formación y experiencia adecuados para el cumplimiento de la misión de la organización y de su responsabilidad de liderazgo.



la plena implicación de mujeres y hombres de los clientes finales, y por la mayor inclusión de todas las personas.

Las organizaciones que consideren que para el cumplimiento de su misión y objetivos requieren o promueven la participación de personal voluntario<sup>25</sup>, además de cumplir con la normativa relacionada aplicable en su territorio (3.1.3), deben definir (3.1.4) un programa de voluntariado donde se recojan los objetivos que quiere alcanzar, los proyectos de voluntariado, los perfiles voluntarios necesarios, el modelo de ciclo de gestión y el sistema de evaluación, así como designar un responsable de toda la gestión del voluntariado en la entidad.

La selección del personal se realizará, conforme a los perfiles establecidos, mediante un procedimiento documentado (3.1.4) que garantice el principio de igualdad y no discriminación y la competencia profesional en las funciones que debe desempeñar.

En la definición de sus puestos de trabajo y en la realización de sus procesos de selección de personal, la organización debería considerar prácticas de integración de clientes finales o de otras personas en situación de vulnerabilidad. En cualquier caso, la organización debe evidenciar que cumple, con su política de personal, la legislación sobre prácticas de integración laboral de estos colectivos, cuando le sea aplicable (3.1.3).

La organización debería definir un procedimiento que incluyan la incorporación de personas a la misma, desarrollo, evaluación y desvinculación coherentes con su misión, visión, valores, objetivos y recursos. En su caso, estos procedimientos deben tener en cuenta los perfiles de los puestos, así como las capacidades técnicas, éticas y personales, recogiendo objetivos y acciones a desarrollar.

La organización debe detectar y planificar las necesidades de formación de su personal con el fin de que reciba la formación necesaria para desarrollar y mejorar sus competencias<sup>26</sup>. Se debe dejar registro tanto de qué acciones formativas se han planificado y finalmente realizado, así como de la evaluación de eficacia de éstas conforme a los resultados esperados (3.1.6).

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

La organización debe informar a todo el personal, voluntario y remunerado, sobre los compromisos éticos y legales de la organización y los procedimientos para su cumplimiento, así como sobre el canal de denuncias ante una posible vulneración de los mismos.

---

<sup>25</sup> Esta norma no establece como requisito obligatorio contar con personas voluntarias o con personas remuneradas en el alcance de su actividad.

<sup>26</sup> Estas competencias pueden ser conocimientos, habilidades y actitudes) esenciales transversales de todas las personas de la organización, como de las competencias específicas para el ejercicio del rol profesional de cada persona colaboradora

### 3.5.2 Gestión de las compras

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

*2.3.7 Sostenibilidad social y ambiental*

Los materiales comprados y los servicios subcontratados, que forman parte del servicio y producto de la organización, pueden influir en sus características y en los resultados, impactos y percepción de los mismos. Por ello, la organización debe definir su gestión de compras y contrataciones<sup>27</sup> cuando éstas afecten directamente a la calidad de la prestación del servicio y/o producto, a la satisfacción de las partes interesadas, en especial de los clientes finales, pero también al entorno de trabajo y al medio ambiente.

Toda la gestión de compras debe incluir la detección de necesidades y ser planificada y controlada de forma que se asegure que se alcanzan los requisitos u objetivos de calidad establecidos por la organización para sus proyectos, servicios o productos y que se consideran los riesgos identificados en el proceso (3.3.2). 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, así como a la gravedad de los riesgos identificados (3.3.2).

Para la selección de proveedores, la organización debe definir y documentar cuáles son los requisitos que exige al proveedor sobre el servicio o producto adquirido o contratado, así como sobre otros aspectos de la gestión del proveedor relevantes para la misión y valores de la organización, en especial, en la gestión del respeto a los derechos humanos y la sostenibilidad social y ambiental de sus actividades.

La organización debe establecer qué proveedores o subcontratistas son considerados claves por su relación con la calidad del proyecto, servicio o producto, o de riesgo, por la importancia de los riesgos identificados (3.3.2). Para estos debe definir una sistemática de inspección y/o evaluación sobre los servicios y productos recibidos, que asegure el cumplimiento de los requisitos exigidos. Se mantendrán registros de estos pedidos, y de las inspecciones y evaluaciones de calidad (3.1.6) que se realicen.

Todos los productos almacenados, que sea necesario incorporar en la realización del proyecto o prestación del servicio, para asegurar la calidad del mismo, deben estar controlados, y se definirán unas existencias mínimas disponibles. Los lugares, sistemas de gestión y medios de almacenamiento deben asegurar la conservación, el control, la trazabilidad, accesibilidad y la gestión de los productos almacenados, así como la gestión de residuos, si es el caso. Se debe garantizar un estado adecuado de limpieza y mantenimiento de equipos, infraestructuras e

---

<sup>27</sup> Incluye subcontrataciones de servicios y relaciones no laborales con profesionales autónomos

instalaciones necesarias, conforme con los requisitos del proyecto, servicio o producto y la legislación aplicable.

### 3.5.3 Gestión económica

*Algunos principios de referencia:*  
*2.2.5 Eficacia y eficiencia*  
*2.2.7 Gestión orientada a la misión*  
*2.3.3 Transparencia*  
*2.3.4 Rendición de cuentas*

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

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

- análisis de la eficacia y de costes asociados en la realización de proyectos, prestación de servicios y elaboración de productos
- estudio de las fuentes de financiación y su distribución
- previsión presupuestaria y de captación de financiación
- previsión de gastos directos e indirectos de la organización
- política de financiación, donaciones e inversiones, coherente con su misión y valores y que aborde los riesgos asociados a estas decisiones (3.3.2)
- ejercicio de transparencia y rendición de cuentas de los resultados del ejercicio y de los proyectos

Se deben aplicar los criterios estandarizados en la normativa contable que le afecte, y se deben realizar auditorías económico financieras, conforme a la normativa legal y a los compromisos asumidos por la propia organización (3.1.3).

### 3.5.4 Comunicación

*Algunos principios de referencia:*  
*2.1.3 Inclusión social*  
*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*  
*2.3.2 Confianza*  
*2.3.3 Transparencia*  
*2.3.4 Rendición de cuentas*

### 2.2.8 Igualdad de género

La organización debe realizar acciones para detectar cuáles son las necesidades de información de sus partes interesadas, especialmente de las prioritarias, y en función de estas necesidades la organización debe planificar y documentar (3.1.6) acciones de comunicación.

Estas acciones deben satisfacer los requerimientos y necesidades comunicativas, principalmente en lo referido a participación, justificación, sostenibilidad social y ambiental, transparencia y rendición de cuentas de todas las partes interesadas, especialmente de los clientes finales, personal, donantes y financiadores. También se tendrán en cuenta todos los requisitos legales sobre transparencia y acceso a la información que le sean de aplicación, así como aquellos compromisos institucionales (3.1.3) de los que se deriven requisitos sobre transparencia.

Toda planificación de la comunicación ha de contar con canales que tengan en cuenta las capacidades y posibilidades de las distintas personas, conforme a criterios de accesibilidad e igualdad de género.

Como parte de su posicionamiento, la entidad formalizará y comunicará a sus clientes y partes interesadas su compromiso con la igualdad de género y la no discriminación por razón alguna.

La organización debe realizar y hacer pública una memoria anual (3.1.6) en la que se harán constar los resultados obtenidos (económicos, operativos, de percepción y satisfacción<sup>28</sup>), en el ejercicio, por los diferentes proyectos, servicios y productos. La memoria debe recoger:

- un análisis de los resultados frente a los objetivos, la planificación y el presupuesto aprobados
- un análisis del origen y el destino de los fondos captados en el ejercicio
- una relación de los principales riesgos identificados (3.3.2) y cómo se ha planificado la gestión de los mismos.
- información sobre las denuncias presentadas y los incumplimientos de los compromisos éticos, incluyendo las medidas tomadas al respecto
- un análisis de sus resultados teniendo en cuenta la perspectiva de género (3.6.4)

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

---

<sup>28</sup> Los resultados de satisfacción se refieren a los clientes finales, mientras que los de percepción a cualquier parte interesada.

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

## **D) MEDICIÓN Y MEJORA**

### **3.6 Medición, análisis y evaluación**

#### **3.6.1 Rendimiento de los procesos**

*Algunos principios de referencia:*

- 2.2.1 Orientación a las partes interesadas*
- 2.2.5 Eficacia y eficiencia*
- 2.3.4 Rendición de cuentas*
- 2.2.8 Igualdad de género*

La organización debe medir los resultados de los procesos clave y el proceso relacionado con la gestión de personas. El resultado del resto de procesos también se medirá según su grado de influencia sobre la calidad de los proyectos, servicios y productos incluidos en el alcance del sistema de gestión, y según el nivel de importancia de los riesgos identificados en cada proceso (3.3.2).

Para estos procesos se debe medir:

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

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

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

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

#### **3.6.2 Satisfacción de clientes**

*Algunos principios de referencia:*

- 2.2.1 Orientación a las partes interesadas*
- 2.2.6 Mejora continua*

## 2.2.8 Igualdad de género

La organización debe establecer mecanismos para recoger periódicamente la percepción de sus clientes finales<sup>29</sup>, sobre el grado de satisfacción de sus necesidades y cumplimiento de sus expectativas respecto del proyecto, servicio o producto recibido, así como del grado en que contribuyen a su mejora de la calidad de vida<sup>30</sup>, como una forma de medir su desempeño. Estos mecanismos deben tener en cuenta aquellas especificidades que puedan existir por cuestiones de género. Deben determinarse y documentarse los métodos para obtener y utilizar dicha información. Los resultados de estas actividades de medición de la satisfacción deben ser considerados como registros (3.1.6)

### 3.6.3 Auditorías internas

*Algunos principios de referencia:*  
2.2.5 Eficacia y eficiencia  
2.2.6 Mejora continua  
2.2.7 Gestión orientada a la misión

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

- Evaluar la implantación, eficacia y adecuación de las políticas y objetivos de la actividad
- Evaluar la conformidad del sistema con los requisitos de esta norma
- Cumplir los requisitos legales aplicables y los compromisos institucionales, especialmente los compromisos éticos de la organización.
- Identificar riesgos de impactos negativos tanto para la organización, como para los derechos de las personas y del medioambiente (3.3.2).
- Evaluar la eficacia de las acciones implementadas para abordar los riesgos
- Identificar las áreas de mejora que conduzcan a una progresiva mejora de la satisfacción de expectativas de los clientes finales y del rendimiento y gestión de la organización

El plan de auditorías internas se debe elaborar atendiendo a la importancia de los procesos y su impacto sobre la calidad de los proyectos, servicios o productos de la organización, los objetivos que se persiguen con ellas, la importancia de los riesgos identificados (3.3.2) y el resultado de auditorías previas.

Se deben definir los criterios de auditoría, alcance, frecuencia y metodología. Asimismo, se establecerán los requisitos de cualificación de auditores para que aseguren la capacidad

<sup>29</sup> En el caso de proyectos, servicios o productos cuyos clientes no sean las personas, sino otras entidades

<sup>30</sup> entendiéndose calidad de vida como el ejercicio proactivo de derechos por parte de los clientes en el desarrollo de un proyecto vital, el empoderamiento

técnica y la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Se debe establecer un procedimiento documentado (3.1.4) que defina las responsabilidades de planificar y realizar las auditorías, y donde se recojan los registros generados, cómo y a quién debe informarse sobre ellos.

Los resultados de las auditorías serán documentados, manteniéndose registros (3.1.6), que permitan iniciar acciones lo antes posible para eliminar las causas de las no conformidades detectadas. Los resultados de las auditorías deben ser analizados en la revisión del sistema para su toma en consideración (3.2.5).

### 3.6.4 Análisis de la información y los datos

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

*2.2.8 Igualdad de género*

La organización debe identificar, recoger y analizar la información y los datos necesarios para evaluar la adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad respecto a los objetivos de la misma (3.3.5). Este análisis debe buscar la mejora continua en la eficacia del sistema de gestión de la organización respecto a los objetivos de su misión. El análisis de los datos debe al menos considerar información sobre:

- evolución de los resultados de los procesos (3.6.1)
- evolución de los riesgos y la eficacia de las acciones para abordarlos
- las tendencias de los indicadores
- los resultados de satisfacción de los clientes finales y las partes interesadas (3.6.2)
- las no conformidades identificadas (3.6.5)
- las reclamaciones o quejas (3.6.6)
- las denuncias e incumplimientos detectados de los compromisos éticos de la organización (3.6.7)

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

La organización debe realizar el análisis de datos con la desagregación adecuada de acuerdo a las características de sus clientes finales o de las partes interesadas a los que se refieran tales datos, especialmente en lo referido a datos por género.

### 3.6.5 No conformidades

*Algunos principios de referencia:*

### 2.2.5 Eficacia y eficiencia

### 2.2.6 Mejora continua

Deben tenerse en cuenta las no conformidades como una fuente importante de aprendizaje para la mejora continua del sistema de gestión. Estas pueden darse respecto a los requisitos de la presente Norma, los requisitos de características de calidad asociados a los proyectos, servicios y productos, a los requisitos de gestión de la organización y a otros requisitos legales que afecten a la actividad.

La organización debe asegurarse de que se identifican y analizan las no conformidades de los proyectos, servicios y productos, con el fin de determinar sus causas y gestionarlas adecuadamente.

La organización debe conservar información documentada y registros (3.1.6) que evidencien las no conformidades detectadas, las acciones tomadas, los resultados de las mismas, así como la evaluación de su eficacia.

Aquellas no conformidades que supongan un incumplimiento de los compromisos éticos de la organización deberán seguir el procedimiento establecido para tal fin (3.6.7).

### 3.6.6 Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones

*Algunos principios de referencia:*

2.2.1 Orientación a las partes interesadas

2.2.5 Eficacia y eficiencia

2.2.6 Mejora continua

Se debe establecer y dar a conocer un sistema eficaz para recoger, registrar (3.1.5), analizar y dar respuesta a las quejas y reclamaciones de los clientes finales y otras partes interesadas, así como remediar los efectos producidos, cuando sea posible, y actuar sobre las causas. Este sistema debe ser una fuente de información y aprendizaje para la organización en la detección temprana de riesgos y la identificación de oportunidades de mejora.

El sistema de gestión de reclamaciones debe estar documentado (3.1.4), ser accesible y adecuado a las características y particularidades de cada parte interesada, asegurando la confidencialidad en el proceso. Se debe establecer un sistema de recogida, registro y tratamiento de sugerencias de mejora apropiado para cada parte interesada.

### 3.6.7 Mecanismo de denuncias por incumplimientos de los compromisos éticos de la organización

*Algunos principios de referencia:*

2.1.1 Dignidad Humana

2.1.2 Defensa de derechos



2.2.1 Orientación a las partes interesadas  
2.2.6 Mejora continua  
2.3.2 Confianza

Los incumplimientos de los compromisos éticos de la organización, supongan, o no, no conformidades del sistema de gestión de la calidad, serán tratados siguiendo un procedimiento documentado (3.1.4), que asegure la accesibilidad, sea claro y conocido, equitativo y transparente en su funcionamiento y resultados para las partes implicadas y asegure la confidencialidad y la ausencia de represalias para la persona denunciante.

La organización establecerá unos canales adecuados a sus partes interesadas para presentar denuncias por incumplimientos de sus compromisos éticos.

El procedimiento asegurará que se mantiene informados al gobierno y a la dirección de las denuncias recibidas, que se realiza una investigación adecuada, y que, quien ostente la responsabilidad (3.2.1), toma decisiones a partir de las conclusiones de dicha investigación, para, en su caso, tomar medidas correctoras, sancionadoras y de reparación sobre los impactos causados en personas y el medioambiente.

La organización debe establecer un marco sancionador por incumplimientos de los compromisos éticos, que asegure la proporcionalidad, objetividad y compromiso de la organización con sus valores y principios.

### 3.7 Mejora

#### 3.7.1 Acciones correctoras

*Algunos principios de referencia:*

2.2.5 Eficacia y eficiencia

2.2.6 Mejora continua

La organización debe definir, dejando evidencia documental, (3.1.4) el proceso de revisión y análisis de causas de las no conformidades e incumplimientos de los compromisos éticos, evaluando la necesidad de acciones planificadas para que no se repitan, la aprobación, la implantación de las mismas, así como evaluación de su eficacia.

Las acciones correctoras deben ser coherentes y ajustadas a los efectos de las no conformidades. Deben ser registradas las acciones implantadas y sus resultados (3.1.6). El registro de la acción correctora, debe incluir información sobre la no conformidad o e identificar el incumplimiento que la origina, el resultado del análisis de las causas, la acción/es aprobadas para solucionar la causa de la no conformidad, los responsables y plazos en su planificación, así como una evidencia de quien la aprobó. También puede llevar información sobre los tratamientos dados a las no conformidades. Se deberá evaluar la eficacia de las acciones adoptadas antes del cierre de la no conformidad.

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

### 3.7.2 Grupos de mejora e innovación

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.3 Participación*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

*2.2.10 Innovación*

Las acciones de mejora deben formar parte de la actividad habitual de la organización. En este sentido, la entidad debe definir documentalmente su sistema de mejora continua (3.1.4).

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

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

En el caso de que el sistema de gestión de la organización incluyese la gestión de la innovación, ésta debería ir orientada a aportar nuevas soluciones efectivas que aporten valor e incrementen la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes finales, de las partes interesadas y de la organización, y vinculada a su Misión, Visión y Valores.

La organización que quiera innovar debería definir una estrategia de innovación, aprobada por la dirección, que incluya procesos de detección de nuevas oportunidades, definición de criterios para la selección y la inversión de recursos, para el seguimiento, testeo, evaluación y escalado. La organización debería contar con un sistema de gestión de la innovación que procure un flujo continuo de nuevas oportunidades que podrían ser puestas en marcha en un contexto de pruebas, atendiendo a los recursos disponibles y al riesgo a asumir. En el caso de contar con grupos de innovación, estos podrán incluir la participación de personas externas a la organización, se definirán y comunicarán sus funciones al resto de la organización, entre las que se podrían encontrar la aportación de nuevas ideas y la detección de nuevas oportunidades, así como en el seguimiento y evaluación de éstas.