

Contenido de la Norma

ONGs con calidad

*Una iniciativa para
aumentar la calidad
de los Servicios Sociales
de las ONGs de España*



MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ASUNTOS SOCIALES

INTRES
INSTITUT DE
TREBALL SOCIAL I
SERVEIS SOCIALS

Contenido de la Norma

ONGs con calidad

*Una iniciativa para
aumentar la calidad
de los Servicios Sociales
de las ONGs de España*



MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ASUNTOS SOCIALES

INTRES
INSTITUT DE
TREBALL SOCIAL I
SERVEIS SOCIALS

PRESENTACION DE LA NORMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La influencia y capacidad en nuestra sociedad del llamado “tercer sector” es cada vez es más evidente.

Hay que tener en cuenta que, a pesar de que las ONGs de Servicios Sociales sólo son una parte de este tercer sector (que como sabemos incluye una gran variedad de entidades, como mutuas, entidades financieras, cooperativas, etc.) la responsabilidad del movimiento de ONGs en España alcanza cada vez más trascendencia.

El volumen de su actividad para la solución de problemas sociales ha experimentado un crecimiento espectacular en los últimos años. Son las ONGs de Servicios Sociales las que, tanto individualmente como en conjunto, adquieren cada vez mayores responsabilidades sobre la construcción de los valores sociales y la calidad de vida de los ciudadanos que, por una u otra razón, están en desventaja.

Las ONGs tienen que administrar recursos públicos y privados y tener en cuenta las actitudes y la solidaridad de los ciudadanos. Esto no puede hacerse de cualquier forma.

Construir una Norma de calidad para Organizaciones No Gubernamentales de Servicios Sociales, por las propias ONGs, es un valor en sí mismo. Obedece a la inquietud y compromiso de éstas por alcanzar la excelencia de su gestión para conseguir la máxima satisfacción de las necesidades de los colectivos que son su razón de ser.

Ya hay en España algunas experiencias significativas de calidad en organizaciones no gubernamentales. Tanto a través de certificaciones de las mismas por distintos organismos de certificación de sistemas de gestión de la calidad, como a través de la construcción de sus propios sistemas o planes de calidad.

Lo importante es que existe inquietud por la calidad. La cultura de la calidad está arraigando en las organizaciones privadas y públicas y también en las organizaciones sin ánimo de lucro.

INTRODUCCIÓN

La razón fundamental de elaborar y crear una Norma de Gestión de la Calidad para el funcionamiento de las Organizaciones No Gubernamentales de Servicios Sociales, radica en la pretensión conseguir una referencia que contribuya, significativamente, a la mejora de la eficacia y la eficiencia y, en consecuencia, a la aproximación a la excelencia de éstas a la hora de cumplir sus fines.

Esta Norma de Gestión de la Calidad será verdaderamente de calidad si contribuye a que las ONGs:

Orienten toda su actividad a la satisfacción de sus clientes ofreciéndoles productos y servicios de calidad.

Desarrollen el aprendizaje organizativo.

Sean más eficientes, ellas mismas y sus propios procesos.

Aumenten la seguridad, la salud laboral y el respeto al medio ambiente.

Consigan más legitimación social desde la transparencia de su gestión.

Mejoren y lo hagan permanentemente.

Esta Norma se construye desde la convicción de que toda ONG que actúe orientada hacia y con calidad tiene que regirse -más allá de los que ella misma se dote- por determinados valores y principios.

Estos principios han sido, junto con la orientación metodológica, la referencia básica a la hora de elaborar los distintos requisitos de calidad. Necesitamos contar con un terreno cultural común sobre el que construir la calidad de las ONGs.

De no hacerlo corremos el riesgo de contribuir a la pseudocalidad -una fórmula más peligrosa y engañosa que la propia beneficencia-.

Es esencialmente distinto concebir una Norma en torno a unos valores que no hacerlo. Universalizar la concepción de los cimientos culturales de los valores básicos de las ONGs parece un prerrequisito de calidad para cimentar la elaboración de la propia Norma.

Esta Norma no sólo debe servir para adoptar una técnica o un conjunto de técnicas de mejora.

La Norma debe servir: primero, para conseguir que las ONGs que centran su actividad en torno a unos valores fundamentales; y, segundo, para poner en evidencia que aquéllas que no los compartan no estarían cumpliendo los requisitos básicos de la Norma de Calidad.

La calidad basada en valores será una práctica que asegurará la permanencia de las ONGs que la practican en terrenos éticos. Precisamente, lo que distingue a esta Norma de Gestión de la Calidad de ONGs respecto de otras, es que se construye en torno a determinados principios y valores básicos.

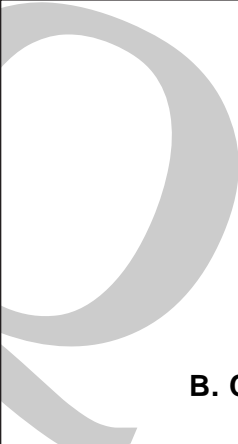
Estos principios y valores son, entre otros:

A. Orientados hacia las personas.

La dignidad humana: en todas las actividades de la organización se antepone la dignidad de sus clientes finales y la de cualquier persona por encima de cualquier otro criterio por utilitario que resulte.

La defensa de los derechos, presentes y futuros: las organizaciones que funcionan con calidad tienen el compromiso de la defensa de los derechos fundamentales de los clientes finales que le dan su razón de ser.

La solidaridad: Las organizaciones no gubernamentales que se dedican a los servicios sociales y lo hacen con calidad, impulsan la solidaridad interna y a la solidaridad con otras organizaciones y colectivos.



La profesionalidad: entendida como la vocación por hacer bien el oficio al que se dedican los diferentes profesionales que trabajan en las organizaciones no gubernamentales.

B. Centrados en la Organización.


La orientación al cliente: toda actividad, proceso, esfuerzo o recurso empleados por la organización revalorizan la finalidad última de alcanzar la satisfacción de sus clientes. (Ver nota 1)

La participación y descentralización: no hay calidad sin participación. La calidad se construye entre todos, con el saber de todos: nadie reúne todo el saber. No hay compromiso sin participación. Y sin compromiso no puede haber calidad. Los recursos deben tender a gestionarse desde donde se crean. La descentralización da responsabilidad a las personas y responsabilidad es calidad.

La transparencia: la trascendencia de la razón de ser de las ONGs, la utilización de recursos públicos y privados y la responsabilidad de mantener la credibilidad ante todas las partes interesadas obliga a las organizaciones a ofrecer una total transparencia en su gestión.

La eficiencia: ante el ilimitado conjunto de necesidades y el limitado volumen de recursos, no se pueden alcanzar los objetivos a cualquier precio. La necesidad de marcar prioridades, ante la escasez de recursos, obliga a las ONGs a hacer una gestión eficiente que permita el más alto grado de eficacia con los recursos de los que se dispone.

La gestión de la globalidad de la misión de la organización: cualquier organización, es un sistema, lo que implica que hay interdependencia entre sus partes o subsistemas. Lo que ocurra en cada una de ellas influye de manera, más o menos, decisiva en el resto. Por ello, la gestión total de la calidad implica buscar la



mejora de todos los procesos clave de la organización para el cumplimiento de su misión.

Alcance

Esta Norma quiere proporcionar una guía para el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad en las Organizaciones No Gubernamentales de Servicios Sociales en sentido amplio, que esté integrado dentro de su sistema global de gestión. (Ver nota 2)
Asimismo, la Norma permite la integración de requisitos mínimos esenciales de la gestión medioambiental y de prevención de riesgos. Habida cuenta de que esta concebida como una Norma válida para cualquier ONG de Servicios Sociales, es una norma de mínimos.

Nota 1. A pesar de que el término cliente connota una relación comercial que se usa habitualmente en el sector privado, 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 de calidad.

Nota 2. Todos los elementos están destinados para ser incorporados al sistema global de gestión, pero el modo y la extensión con las que estos elementos deban ser aplicados, dependerá de factores tales como el tamaño de la organización, la naturaleza de las actividades y las condiciones en las que opera. En este sentido la Organización puede aplicar la Norma a:

- a. Una línea de actividad (por ejemplo Infancia, Mujer, Discapacitados, Inmigrantes, Personas Mayores, Refugiados, Toxicómanos, etc.).
- b. Una función (Investigación, Programación, Formación, Administración, etc.).
- c. La Gestión de Servicios y/o Productos (Centro de Menores, Residencia de Personas Mayores, Integración Comunitaria, Proyecto de Desarrollo, etc.).
- d. La realización de proyectos con un inicio y final claramente determinados.

Estructura de la Norma

La Norma cuenta con la siguiente estructura:

a. Normas de referencia:

Se relacionan las normas que han servido de inspiración a ésta.


b. Definiciones:

Se relaciona en Anexo 1 un glosario de términos y conceptos significativos que ayudan a la comprensión común de la norma.

c. Sistema de gestión de calidad:

En el apartado de Sistema de Gestión se definen los requisitos de gestión de la calidad con relación a los siguientes elementos básicos:

- 1] Los requerimientos del sistema: con relación a las necesidades del sistema de clientes y de los requisitos legales.
- 2] La responsabilidad de la dirección en la promoción y mantenimiento del sistema de calidad.
- 3] La planificación, tanto de los objetivos como de los procesos, los cambios, la prevención de riesgos y las contingencias.
- 4] Los procesos de organización y desarrollo de las actividades y servicios.
- 5] Los sistemas de medición, evaluación y documentación.
- 6] Los sistemas de mejora continua.
- 7] La comunicación interna y externa.



d. Relación de documentación mínima necesaria para el cumplimiento de los requisitos de esta norma, que se relacionan en el Anexo 2.

Revisión de la Norma

La presente Norma estará sometida a revisiones periódicas en función de los ajustes necesarios para su correcta implantación en las ONGs y en función de los nuevos desarrollos para adaptarse y anticiparse a los cambios sociales.

El método de la revisión de la presente se definirá en el momento en que el organismo que la gestione lo crea conveniente.

1] NORMAS Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Esta Norma ha considerado otras normativas internacionales y nacionales y otros documentos reconocidos en el entorno científico de la calidad.

Entre todos ellos cabe señalar:

- a. Las ISO 9000, 9001 y 9004.
- b. La ISO 14001
Sistema de gestión medioambiental.
Especificación y guía para la utilización.
- c. El *Modelo Europeo de Excelencia (EFQM)* aplicado a los servicios públicos y las ONGs.
- d. El *Modelo de Ciudadanía gestión de la calidad para los servicios públicos.*
- e. Serie de normas ISO 10.011
sobre Auditorías de Sistemas de Calidad.
- f. La *Norma ISO para la Gestión de Proyectos.*
- g. *Estándares de Calidad de la Joint Comission para Servicios de Salud.*
- h. Normas de Calidad
Instituto para la Calidad de la Hostelería Española (ICTE)
- i. Normativa Legal básica que afecta a los Servicios Sociales y a las ONGs.
- j. *Forética, Norma para la Ética de las Organizaciones.*
- k. Responsabilidad social.
- l. *Codi étic de les associacions de Barcelona: document de treball.*
Consell Municipal de les Associacions de Barcelona

2] DEFINICIONES

Ver anexo número 1.

3] SISTEMA DE GESTIÓN

3.0 Generalidades

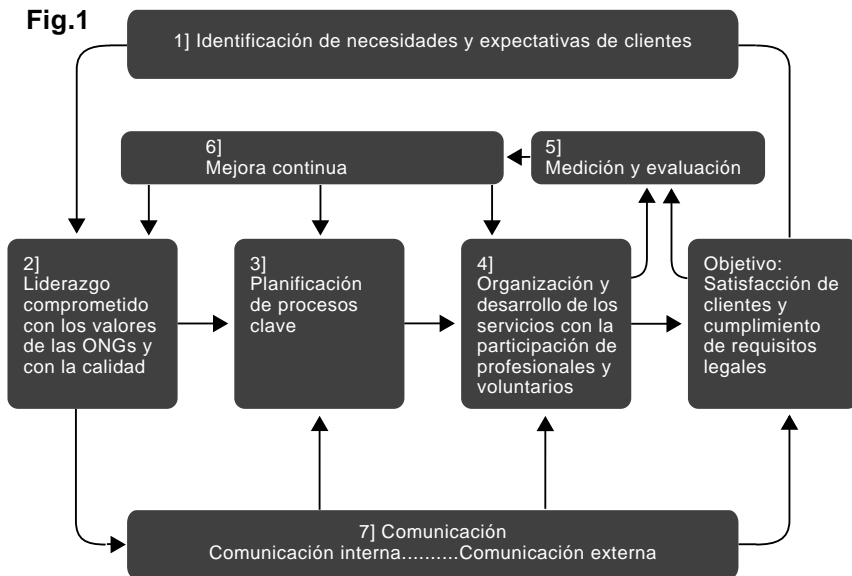
El sistema de gestión de la calidad se basa en la idea de la mejora continua a través de la adaptación permanente a las necesidades y expectativas de los clientes finales y de las otras partes interesadas.

Estas necesidades y expectativas identificadas deben traducirse en una planificación de procesos del servicio que, con la participación de los profesionales y voluntarios, consiga una alta satisfacción por parte de los clientes y de todas las partes implicadas.

Ello debe hacerse con el compromiso firme de la Dirección de la Organización. Este compromiso debe expresarse en una política de calidad que tenga en cuenta el contexto y los valores propios de las entidades sin afán de lucro. (Ver nota 3)

Nota 3.-El sistema de gestión de calidad que se desprende de esta norma se fundamenta en el modelo conceptual expresado en la fig.1.

Fig.1



3] 3.1 Requerimientos del Sistema

3.1.1 Necesidades del conjunto de Clientes y otras partes interesadas.

El conjunto de clientes son las personas, colectivos y entidades que reciben un servicio o producto por parte de la Organización.

Los clientes principales- sobre los que se debe centrar el sistema de calidad -son los destinatarios finales del servicio. Además de los clientes finales, están aquellos clientes que participan directa o indirectamente de los beneficios de la actividad de la organización:

Administración Pública, Socios de las entidades, Donantes, etc.

Por otra parte, consideramos como partes interesadas a los profesionales contratados por la organización, voluntarios, y colaboradores, en su condición de clientes internos y otros grupos de interés de la comunidad o entorno de la Organización.

La organización deberá identificar cual es su sistema de clientes y sus necesidades, interpretando de forma adecuada los requisitos relativos a:

Calidad del producto y del servicio.

Seguridad y salud laboral.

Protección del medio ambiente.

Requisitos de la sociedad.

Expectativas relativas a la rentabilidad de la inversión.

Otras.

Entre todas la organización ellas otorgará prioridad a la identificación de las necesidades de los clientes finales.

3.1.2 Requisitos legales

La organización deberá identificar y documentar los requisitos legales obligatorios para realizar sus actividades, productos y servicios, poniéndolos a disposición del personal apropiado, y asegurando que se cumplan.

3.2 Responsabilidad de la Dirección

3.2.1 Compromiso y liderazgo

La Dirección de la organización debe asumir un liderazgo y compromiso públicos. Asegurará que estén disponibles los recursos necesarios para desarrollar, operar y mantener un sistema de Gestión de la Calidad, y así alcanzar los objetivos definidos, según las políticas establecidas.

3.2.2 Política y objetivos

La Dirección de la organización debe definir y documentar su misión, sus criterios éticos, sus políticas y objetivos para el conjunto de la organización y para cada área de gestión cubierta por esta Norma. Estos objetivos serán evaluables a través de un sistema de indicadores que la organización deberá implantar.

La Dirección definirá, al menos, un objetivo por cada uno de los principios y valores expuestos en la introducción de esta Norma.

3.2.3. Recursos para la Calidad

La Dirección debe verificar que se han proporcionado los recursos apropiados para implantar las políticas y alcanzar los objetivos establecidos en cada área de gestión cubierta por esta Norma.

También debe procurar la participación y consulta de los profesionales y voluntarios, tanto en el diseño como en la realización de actividades, de forma que se obtenga

un compromiso para la implantación de las políticas, procurando que se cumplan los objetivos.

3.2.4 Revisión y supervisión del sistema de calidad

La Dirección debe revisar 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. Procurará que éstas reflejen las necesidades de la organización, así como que satisfacen las necesidades y las expectativas de los clientes finales y de las demás partes interesadas de la organización.

Para realizar la revisión del sistema se tendrán en cuenta: los resultados de las auditorías internas y externas; las encuestas a clientes, profesionales y voluntarios; sistema de quejas, investigaciones, estudios, acciones correctoras y preventivas, así como otra información pertinente.

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.

3.2.5 Aceptación de contratos y aprobación de proyectos y servicios

La Dirección será la responsable de aceptar contratos con la Administración pública o con cualquier otro tipo de cliente.

Antes de aceptar un contrato deberá dejar en claro los requisitos del contrato, documentar los acuerdos a los que se lleguen con el cliente y revisar y documentar la capacidad interna de atender correctamente el encargo.

3.2.6 Representante de la Dirección

La Dirección nombrará una persona con la suficiente autoridad para gestionar el sistema de calidad de la organización. En el Organigrama de la entidad se identificará a la persona responsable de la coordinación y de la implantación del sistema de gestión de calidad de la organización. Entre sus funciones estará también la de atender a las quejas y sugerencias de las partes interesadas.

3.3 Planificación

En el proceso de planificación se procurará que los objetivos planteados sean evaluables y estén en consonancia con la política y la ética de la organización.

3.3.1 Establecimiento de metas

Establecer metas es necesario para la eficacia del desempeño global y de los servicios de la organización. Las metas deben ser lo suficientemente claras, medibles y pasar revisiones periódicas.

Para fijar las metas tendremos en cuenta:

- a. Las necesidades y expectativas actuales de las partes interesadas.
- b. Los resultados obtenidos en el anterior periodo de desarrollo.
- c. Los recursos humanos y materiales disponibles.
- d. Las experiencias previas de la organización.
- e. Otros.

Las metas serán adecuadas para cada nivel de la organización. De ellas se derivarán acciones y decisiones que conduzcan al buen desarrollo de los servicios. Las metas deberán ajustarse, periódicamente, en función de los resultados que se vayan obteniendo en el transcurso del desarrollo del servicio.

3.3.2 Planificación de los procesos clave de la Organización

La organización planificará, en la medida de lo posible y de un modo sistemático y evidente, un conjunto de procesos clave que definan la actividad de la organización, expresados en un Mapa de Procesos.

Estos conjuntos los podemos agrupar en procesos de:

1]

Dirección: definir políticas, desarrollar recursos y revisar el sistema.

2]

Planificación: definición de metas, establecer calendarios, adscribir recursos y definir métodos de evaluación.

3]

Organización: definir niveles de actuación y responsabilidades, incorporación e integración de recursos y gestión de equipos y edificios.

4]

Desarrollo: definición de las buenas prácticas de la actividad de la organización, sus procedimientos y en general la forma de llevar a cabo sus servicios, la gestión de sus recursos humanos y las alianzas con otros grupos o entidades.

5]

Medición y Mejora: procesos de medición de la satisfacción de clientes y otras partes interesadas. Procesos de medición del desempeño de las personas y los servicios. Procesos de mejora continua de la actividad del servicio.

6]

Comunicación: procesos de comunicación interna a todos los niveles, profesionales y voluntarios. Procesos de comunicación externa a los clientes, así como a todas las partes interesadas.

3.3.3 Planificación de los cambios

Los cambios constituyen una oportunidad de crecimiento de la organización y deben estar planificados, en la medida de lo posible, con el fin de evitar consecuencias no deseadas.

La organización tiene que identificar la necesidad de cambio y a partir de ahí dirigirlo en el sentido deseado, para que lleve a un buen resultado. Analizará también su entorno para anticiparse a los cambios que en él se produzcan.

La organización debe calibrar el alcance, la finalidad, la extensión y el impacto de los cambios que introduce, así como comunicarlo a todas las partes interesadas.

3.3.4 Prevención de Riesgos y preparación para las emergencias

La planificación de la prevención de los riesgos se fundamenta en la evaluación inicial de los riesgos inherentes a la actividad desarrollada y en la adopción de las medidas adecuadas a la naturaleza de los riesgos detectados.

La organización deberá responsabilizarse de estas tareas, integrando la actividad preventiva en todos los niveles jerárquicos y asignando medios humanos, materiales y recursos económicos para eliminar o controlar los riesgos en la medida de lo posible.

Los profesionales y voluntarios serán consultados, solicitándoles su participación en el cumplimiento de la normativa de seguridad y salud laboral.

La actividad preventiva se planificará para un determinado periodo de tiempo en función de la magnitud de los riesgos y número de profesionales y clientes, así como su seguimiento y control.

La organización debe establecer planes de contingencia y preparación ante las emergencias, en el caso de que se hayan identificado riesgos que produzcan efectos indeseables en el desarrollo del servicio.

Las partes interesadas deberán estar informadas de las medidas ante emergencias, así como estar entrenadas para la realización de simulacros según los planes establecidos.

3.4 Organización y Desarrollo

3.4.1 Definición de funciones y responsabilidades

La Organización debe definir, documentar y comunicar las funciones y responsabilidad, autoridad, disponibilidad e interrelaciones necesarias entre todos sus profesionales y voluntarios.

3.4.2 Participación de los profesionales, voluntarios y clientes, en su caso.

La participación activa de los profesionales y voluntarios de todos los niveles de gestión y la supervisión en la aplicación de las políticas y objetivos de la Organización deben estar recogidas en la estructura organizativa, así como la disposición de los recursos necesarios para ello. Como, por ejemplo: reuniones, grupos de mejora, encuentros, boletines informativos, etc.

Siempre que sea posible se promoverá y facilitará la participación de los clientes en todo lo que les afecta.

3.4.3 Derechos de los clientes

En todos los procesos de atención directa a los clientes finales de los servicios de la organización, se tendrán muy en cuenta sus derechos.

Para ello, la organización elaborará un código de buenas prácticas, en el que se contemplará el trato que se debe

dar a sus clientes finales en todas las fases de atención e intervención social.

Los bienes del cliente o de otra parte interesada que se usen en el desarrollo del servicio o producto, se deberán proteger adecuadamente y se garantizará el derecho a reclamar ante pérdidas o daños de los mismos.

3.4.4 Relaciones y alianzas con las partes interesadas

La organización establecerá y documentará su relación permanente con las partes interesadas, con el fin de adaptar mejor el desarrollo de su actividad a sus necesidades.

En este sentido establecerá, en la medida de lo posible, fórmulas de colaboración en red, sistemas de consulta, comparación de resultados, formación conjunta, participación en proyectos comunes, patrocinio de proyectos y otras formas de colaboración y alianza.

3.4.5 Gestión por Procesos

La entidad organizará, en la medida de lo posible, su gestión por procesos, definiendo aquellos que sean clave para el desarrollo de su actividad. Establecerá directrices claras para asegurar la coordinación interdepartamental, nombrando si es necesario responsables de procesos.

La organización realizará sus actividades mediante la mejora continua de sus procesos clave.

3.4.6 Realización de proyectos, actividades, servicios y productos

La realización de los proyectos, la producción de los productos y la prestación de los servicios, así como el manejo de los equipos y entornos necesarios, se hará bajo condiciones controladas.

Para el desarrollo de las actividades, servicios o productos, se tendrán en cuenta los requisitos relativos a la seguridad y la salud laboral, el medio ambiente, el marco legal y económico, así como otros reglamentos incluidos en las políticas y objetivos de la organización.

3.4.7 Gestión de los recursos humanos

La entidad definirá los perfiles de los puestos de trabajo que forma cada servicio, estableciendo unos requisitos mínimos que cumplir en cuanto a titulación, experiencia, idoneidad y otras.

La selección del personal se realizará conforme a los perfiles establecidos, mediante un sistema documentado que garantice la competencia profesional.

La organización debe procurar, con un Plan de Formación, que los profesionales y voluntarios reciban la formación necesaria para desarrollar sus actividades dentro del servicio. Ésta incluye formación en gestión de calidad, propia del puesto de trabajo y de funcionamiento general de la organización, valores de la organización y trabajo en equipo.

Periódicamente evaluará los resultados de su gestión de personal, en la línea de la política, objetivos, legislación y reglamentación.

Las organizaciones con voluntarios elaborarán un reglamento interno que refleje sus derechos y deberes. Además, facilitarán la incorporación del voluntariado a la actividad que se considere adecuada a sus características de competencia y actitudes.

3.4.8 Compras

Los materiales y productos comprados y los servicios subcontratados forman parte del producto de la organización. Afectan directamente a la satisfacción de las partes interesadas, al entorno interno de trabajo y al medio ambiente exterior.

3]

Toda la gestión de compras deberá ser planificada y controlada de forma que se asegure que se alcanzan los objetivos y las metas establecidas en el Programa de Gestión.

La gestión de compras debe ser documentada mediante registros de pedidos y control de calidad realizados en la recepción de dichos pedidos.

Todos los productos almacenados deberán estar clasificados, definidos unos estocs mínimos visualmente controlables. Los lugares y medios de almacenamiento deberán estar en perfecto estado de limpieza y mantenimiento.

3.4.9 Gestión económica y administrativa

La organización aplicará correctamente los recursos económicos, buscando la máxima eficiencia, con transparencia, y sin merma de la calidad de sus servicios.

Aplicará los criterios contables estandarizados en el Plan General Contable para entidades sin fines lucrativos, y realizará auditorías contables siempre que la ley se lo exija.

Realizará una memoria anual en donde se harán constar los resultados obtenidos en sus diferentes servicios y actividades.

Especialmente, se reflejarán en la Memoria los resultados obtenidos con relación a la satisfacción de las partes interesadas.

3] 3.5 Medición y documentación

3.5.1 Rendimiento de los procesos

La Organización medirá los resultados de los procesos clave de organización definidos en esta Norma, así como los específicos del servicio que realiza. Para ello utilizará un sistema de indicadores en consonancia con su política y sus objetivos. En todo caso medirá la satisfacción de los clientes y de las otras partes interesadas.

Para cada proceso se deberá medir:

- a. Los resultados obtenidos.
- b. El grado de cumplimiento de los procesos con los requisitos establecidos.

El método de evaluación de los procesos y la frecuencia estarán en función de la importancia de los mismos, los requisitos a cumplir y los recursos de la organización. Los procesos clave definidos en el punto 3.3.2. de esta Norma serán evaluados al menos una vez al año.

3.5.2 Evaluación de puntos críticos

La organización deberá identificar los puntos críticos que puedan afectar gravemente a sus productos, actividades o servicios y los materiales utilizados o constituyentes de ellos.

El alcance de la identificación deberá cubrir todas las actividades, desde la concepción del proyecto o servicio hasta su finalización o abandono.

Los riesgos y los efectos procedentes de los puntos críticos identificados deberán ser evaluados conforme a criterios que tengan en cuenta la probabilidad de que ocurran y la importancia de las consecuencias.

3.5.3 Auditorías internas

La organización deberá 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:

- a. Satisfaga las políticas, objetivos y metas de la organización.
- b. Cumpla los requisitos legales aplicables.
- c. Sirva para la identificación de las áreas de mejora que conduzcan a una progresiva mejora del rendimiento.

3.5.4 Documentación del sistema

El conjunto de la documentación del sistema estará referenciado en el Manual de Calidad. En él se definirán los criterios generales del sistema de calidad y los procesos clave del sistema, y constará una referencia a los documentos obligatorios (ver anexo n^o2)

La organización deberá mantener los registros que demuestren que sus actividades cumplen con las políticas, objetivos y disposiciones planificadas, así como con los requisitos de la presente Norma. Los registros deberán garantizar la trazabilidad del servicio o del producto.

3.6 Mejora Continua

3.6.1 Tratamiento de las no-conformidades y acciones correctoras y preventivas.

La organización debe definir un sistema para corregir las no conformidades respecto a los requisitos de la presente Norma y de los objetivos y metas de la Organización.

Definirá, también, la responsabilidad y autoridad para

iniciar la investigación y tomar las acciones correctoras y preventivas que se requieran.

3.6.2 Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones

La organización deberá establecer un sistema para recoger, registrar, analizar y dar respuesta a las quejas de las partes interesadas, así como atender a las reclamaciones que de ellas se puedan derivar.

Establecerá, igualmente, un sistema de recogida de sugerencias de mejora de todas las partes interesadas.

3.6.3 Mejora

Las acciones de mejora deben formar parte de la actividad habitual de la Organización. En este sentido, la entidad desarrollará equipos y grupos de mejora de manera permanente, en los cuales podrán participar profesionales y voluntarios de varios niveles, y si fuera oportuno, representantes de las otras partes interesadas.

Las acciones de mejora deben estar fundamentadas en los resultados de la evaluación continua de las actividades, de los productos y los servicios, así como en la ejecución de los procesos, con la finalidad de elevar los niveles de calidad previamente alcanzados.

3] 3.7 Comunicación

3.7.1 Interna

La comunicación interna es el conjunto de medios y acciones tendentes a informar, analizar, debatir y decidir el proyecto y las acciones que haya que desarrollar en los diferentes niveles de la organización.

La organización debe disponer de los medios necesarios -reuniones, comunicados, boletines, intranets, etc.- para procurar que el intercambio de información interna se realice de una forma eficaz en todos los niveles y con todas las personas de la organización.

3.7.2 Externa

La comunicación externa es el conjunto de medios y acciones destinadas a establecer una relación fluida con todas las partes interesadas, especialmente con los usuarios y la Administración.

Para ello, existirán disposiciones y recursos, tendentes a satisfacer los requerimientos y necesidades comunicativas de las partes externas interesadas.

Toda información pública relativa a la gestión y actividades de la ONG respecto del uso, finalidad y satisfacción del producto o servicio deberá ser verificada por la persona responsable que, para tal fin, decidirá la organización.

A 1] ANEXO 1: DEFINICIONES Y TERMINOLOGÍA.

Acción correctora

Acción adoptada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable en una organización.

Acción preventiva

Acción adoptada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación indeseable potencial.

Alianzas

Relaciones de trabajo entre dos o más partes que crean un valor añadido para el cliente.

Ambiente de trabajo

Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

Control de la Calidad

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada en que la calidad del servicio de una organización no gubernamental satisfecerá los requisitos exigidos.

Auditoria interna del Sistema de Calidad

Evaluación de la eficacia del sistema de calidad de una organización y su conformidad con respecto a las normas de calidad.

Auditoria externa del Sistema de Calidad

Evaluación de la eficacia del sistema de calidad de una organización y de su conformidad con respecto a las normas de calidad, realizada por una entidad independiente y acreditada.

Autoevaluación

Autoapreciación de los niveles de cumplimiento de las normas de calidad de una organización.

Calidad

Grado en que un conjunto de características inherentes a un producto o servicio cumple con unos requisitos previamente establecidos o con unas necesidades y expectativas previas a su consumo.

Cliente

Persona, colectivo o entidad, que recibe un servicio de la organización.

Cliente final

Usuario o colectivo, al que va dirigido el servicio y por el cual se justifica la existencia de la organización.

Cliente interno

Persona de la organización, ya sea empleada, voluntario, o colaborador, a la que se dirigen las actividades de otras personas o grupos de la propia organización.

Creatividad

La producción de ideas genera prácticas de trabajo y/o productos y servicios nuevos o mejorados.

Cultura

Conjunto de comportamientos, principios éticos y valores que los miembros de la organización transmiten, practican y refuerzan.

Criterios de ejecución

Referencia verificable respecto de la cual debe ser desarrollada una actividad o elemento del sistema.

Documentación

Permite la comunicación del propósito y la consistencia de la acción.

Eficacia

Medida del grado de realización de los resultados planificados.

Eficiencia

Relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.

Enfermedad laboral

Enfermedad que ha sido causada por la actividad laboral de una persona o por el entorno.

Entorno (ver Medio Ambiente)**Excelencia**

Prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y logro de resultados.

Gestión de la calidad

Aspecto de la gestión general de una entidad que determina y aplica la política de calidad y alcanza los objetivos previstos.

Incidente

Acontecimiento o sucesión de acontecimientos que han causado o pudieran haber causado lesiones, enfermedades y/o daños (pérdidas) a los bienes, al medioambiente o a terceras partes.

Líderes

Aquellas personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés y participan en la organización.

Medio ambiente

Ámbito en el que opera una organización, incluyendo el aire, el agua, la tierra, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, y sus interrelaciones.

NOTA: En este contexto, el ámbito se extiende desde dentro de la organización hasta el sistema global.

Metas

Requisito específico de rendimiento, cuantificable en la medida de lo posible, perteneciente a la organización, que proviene de los objetivos relevantes y que necesita

ser conseguido para alcanzar estos objetivos.

Misión

Declaración que describe el propósito o razón de ser una organización.

No conformidad

Incumplimiento de un requisito.

Objetivo

Metas, en términos de rendimiento, que una organización se fija para ser alcanzados y que deberán ser cuantificables, en la medida de lo posible.

Organización

Conjunto de personas e instalaciones con una disposición determinada de responsabilidades, autoridades, relaciones y actividades de transformación de unos bienes en otros de mayor valor.

Organización sin ánimo de lucro

Organización cuyos beneficios obtenidos por el valor creado en sus actividades revierten en los fines y actividades de la misma.

Organización No Gubernamental de Servicios Sociales

Es aquella organización sin ánimo de lucro que realiza servicios sociales, normalmente en colaboración con la administración pública.

Parte interesada

Persona o grupo de personas que tiene un interés en la gestión o éxito de la organización.

Peligro

Causa potencial de daño, incluyendo las enfermedades o accidentes, daños a la propiedad, instalaciones, productos o al medio ambiente o pérdidas en la producción o aumento de la responsabilidad.

Política de calidad

Directrices y objetivos generales de un establecimiento relativos a la calidad del servicio y de los Compromisos con las partes interesadas.

Principios éticos

Leyes morales, de carácter universal, que adopta la organización y por las que se guía.

Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para transformar entradas en salidas.

Procedimiento

Forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no.

Producto

Lo que satisface las necesidades de los clientes.

Rendimiento

Medida de lo alcanzado por un individuo, equipo, organización o proceso.

Riesgo

Expresión de la probabilidad de que ocurra un acontecimiento peligroso específico y la severidad de las consecuencias de este acontecimiento.

Registro

Documento que proporciona resultados conseguidos o evidencia de actividades afectadas.

Satisfacción del usuario

Percepción del usuario sobre el grado en que se han cumplido sus necesidades y expectativas.

Servicio

La manera en cómo se sirven los productos al cliente.

Sistema de la Calidad

Conjunto de la estructura de la organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad de una entidad.

Trazabilidad

Capacidad de una organización para seguir la historia, aplicación o localización de todo aquello que está bajo consideración.

Usuario

Persona o grupo que recibe un servicio.

Validación

Confirmación mediante examen y provisión de la evidencia objetiva de que se satisfacen los requisitos particulares para una utilización determinada.

Valores

Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones.

Visión

Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.

A2] ANEXO 2: DOCUMENTACIÓN MÍNIMA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

1. Manual de calidad:

El manual de calidad del sistema de gestión de calidad incluirá:

Alcance del sistema de gestión de calidad.

Política y objetivos de la organización.

Funciones y responsabilidades de la organización.

Procesos y sus interacciones.

Revisión y supervisión del sistema de calidad.

2. Procedimientos documentados.

Procedimiento de Tratamiento de las no conformidades.

Procedimiento de realización de acciones correctoras y preventivas.

Procedimiento de Control de la documentación.

Procedimiento de Control de registros.

A2]3. Otros documentos:

Definición del Sistema de Clientes y sus requisitos principales.

Listado de los requisitos legales que afectan a la Organización.

Plan de Calidad del ámbito al que se aplique esta norma.

Documento sobre Políticas y Objetivos.

Documento sobre aceptación de contratos y aprobación de proyectos y servicios.

Organigrama y definición de responsabilidades.

Código de buenas prácticas de atención al Cliente final.

Reglamento interno sobre la participación de voluntarios en la Organización.

Identificación de los puntos críticos de la Organización.

Plan de Auditorías internas.

Acta de la Revisión del Sistema de Calidad.

Plan de Formación.

Resultados de evaluación de la calidad percibida por los clientes finales.

Memoria Anual.

ÍNDICE

01	PRESENTACIÓN
03	INTRODUCCIÓN
06	Alcance
07	Estructura de la Norma
08	Revisión de la Norma
09	1 NORMAS Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA
10	2 DEFINICIONES
11	3 SISTEMA DE GESTIÓN
11	3.0 Generalidades
12	3.1 Requerimientos del Sistema
13	3.2 Responsabilidad de la Dirección
15	3.3 Planificación
18	3.4 Organización y Desarrollo
22	3.5 Medición y documentación
23	3.6 Mejora Continua
25	3.7 Comunicación
26	ANEXO 1 DEFINICIONES Y TERMINOLOGÍA
32	ANEXO 2 DOCUMENTACIÓN MÍNIMA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD