# Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social

## Guía para la Elaboración de un Plan de Calidad

Esta guía se ha confeccionado con el apoyo técnico de Sustentia y con la coordinación de la Plataforma de ONG de Acción Social, basada en una relación de trabajo en red. Recoge la experiencia práctica de numerosos proyectos de consultoría, asistencia técnica y formación especializada en el ámbito social durante los últimos años.

**Este documento ha sido elaborado por el equipo de técnico de Sustentia:**
Carlos Cordero
Juanjo Cordero
Mónica García
Juan Marañón

**Coordinación:** Plataforma de ONG de Acción Social

**Edita** Plataforma de ONG de Acción Social
Avda. Dr. Federico Rubio y Galí, 4. Local
28039 Madrid
Tel. 91 535 43 02 • Fax 91 535 05 82
Correo electrónico: info@observatoriodecalidad.org

**Depósito Legal** M.10294-2011

**Diseño** más!gráfica

**Preimpresión e impresión** Artegraf Industria Gráfica, S.A.
Sebastián Gómez, 5-1ª
28026 Madrid

**Edición española disponible en la página web** www.observatoriodecalidad.org/recursos/

**© de la Edición** Plataforma de ONG de Acción Social

# Guía para la elaboración de un Plan de Calidad

La Plataforma de ONG de Acción Social (www.plataformaong.org) y el Observatorio de Calidad (www.observatoriodecalidad.org) presentan la "Guía para la elaboración de un Plan de Calidad" y el "Caso práctico. Red Impulso". Ambas publicaciones se deben considerar como una sola, con ellas pretendemos cerrar un ciclo dentro del programa para el fomento de la calidad. Esta guía junto a la segunda versión del "Curso Básico en gestión de Calidad para ONG de Acción Social" permitirá a las organizaciones que las consulten poder introducirse en este campo llegando incluso a poder elaborar un Plan de Calidad ellas mismas.

La Plataforma ejecuta desde hace seis años el programa para el Fomento de la Calidad en ONG de Acción Social. Programa subvencionado con cargo al Régimen General del Ministerio de Sanidad y Política Social que cuenta además con la colaboración de la Comisión de Calidad del Consejo Estatal de ONG de Acción Social. Dentro de una iniciativa del Consejo Estatal de ONG de Acción Social, en 2003 se crea el Grupo de Trabajo del Plan Estratégico del Tercer Sector que será el que determine la metodología participativa para la elaboración de dicho Plan (http://www.plataformaongs.org/upload/01/06/plan_estrategico_t_sector-espanol.pdf).

Para la ejecución del Programa para el Fomento de la Calidad, la Plataforma de Ong se apoya en determinadas líneas estratégicas de este Plan y en su operativización.

Dentro de este Plan se encuentran tres Objetivos Estratégicos que albergan a su vez las líneas estratégicas sobre las que se sustenta el Programa y que enfatizan sobre determinados aspectos del sector y sobre las organizaciones.

**Objetivo Estratégico 4**

Línea estratégica 4.3. *"Aprobar un plan de fomento de calidad para el Tercer Sector de Acción Social con la perspectiva de valorar la buena gestión, que incluya criterios de coherencia con principios, valores y misión de las ONG".*

**Objetivo Estratégico 5**

Línea estratégica 5.5. *"Garantizar, a través de los sistemas de calidad que se implanten en las ONG, el seguimiento y control de las acciones".*

**Objetivo Estratégico 7**

Líneas estratégicas 7.3. *"Fomentar la incorporación de sistemas de calidad en las organizaciones, sobre todo en las de menor tamaño" y 7.4. "Procurar la implantación de los sistemas de calidad desde los principios de la transparencia y la responsabilidad social".*

La Plataforma de ONG de Acción Social es una entidad de ámbito estatal, privada, aconfesional y sin ánimo de lucro, constituida formalmente en el año 2000, formada en la actualidad por 25 organizaciones no gubernamentales y no lucrativas de ámbito estatal. Las Organizaciones que representan, luchan contra la exclusión social y la discriminación y representan a colectivos muy diversos como infancia y familia, jóvenes, mujeres, personas mayores, personas con discapacidad, personas con problemas de drogodependencia, personas afectadas por el VIH sida, pueblo gitano, personas reclusas y exreclusas, personas migrantes y solicitantes de asilo y desarrollo rural.

Para concluir esta presentación, comentar que esta guía y su caso práctico pretenden facilitar el camino a las organizaciones de la sociedad civil y a las ONG de acción social cuando decidan iniciar su acercamiento a los sistemas de gestión de calidad, en especial en las primeras fases de análisis, diagnóstico y planificación de la calidad.

Para su desarrollo se ha contado con la experiencia del equipo técnico de Sustentia, entidad que colabora con el programa de Fomento para la Calidad prestando servicios de apoyo técnico a organizaciones de nuestro sector. Su experiencia práctica y las lecciones aprendidas en numerosos proyectos de consultoría, asistencia técnica y formación especializada en el ámbito social durante años ha facilitado la elaboración de la guía y del caso práctico que le acompaña.

8 **I. INTRODUCCION**

11 **II. IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN ONG**

1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO
2. DESARROLLO DEL PLAN DE CALIDAD
3. IMPLANTACIÓN Y GESTIÓN
4. MEDICIÓN Y VERIFICACIÓN
5. REVISIÓN DEL SISTEMA
6. FORMACIÓN
7. CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

21 **III. SOBRE ESTA GUIA**

1. CODIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR
2. LÓGICA DE LAS ACTIVIDADES Y DEL ENFOQUE
3. METODOLOGÍA DE LA GUÍA

29 **IV. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES PARA ELABORAR UN PLAN DE CALIDAD**

1. FASE DE LANZAMIENTO
   - 1.1. Decisión de iniciar el proceso y comunicación
   - 1.2. Planificación de actividades del proyecto, plazos, responsabilidades y recursos
2. FASE DE IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO
   - 2.1. Actuación coherente con los principios y valores de la organización
   - 2.2. Legitimación social e integración estratégica de la organización con las partes interesadas
   - 2.3. Organización de los recursos humanos
   - 2.4. Organización de actividades: gestión por procesos y gestión documental
   - 2.5. Gestión de productos y servicios
   - 2.6. Sistemas de información
3. FASE PLANIFICACIÓN
   - 3.1. Elaboración del Plan de Calidad
   - 3.2. Seguimiento y evaluación del Plan de Calidad

137 **V. HERRAMIENTAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE CALIDAD**

143 **VI. BIBLIOGRAFIA**

Hace ya varios años que se viene hablando de la calidad como un requisito imprescindible en la actuación de la acción social, como así lo demanda la sociedad a las organizaciones que trabajan en este ámbito. Actualmente parece plenamente asumido por el sector que el concepto de calidad, orientado a procurar el ejercicio real de derechos de las personas, no solo no es ajeno a la acción social sino que forma parte del ADN de la Misión, la Visión y los Valores de todas las organizaciones que desarrollan su actividad en este ámbito. Por ello, la calidad de vida y dignidad de los clientes, beneficiarios, usuarios y otras partes interesadas prioritarias deben ser la piedra angular de cualquier sistema de calidad en las organizaciones de acción social.

El principio de gestión de la calidad, que se fundamenta en la orientación hacia la satisfacción de expectativas y necesidades de clientes, beneficiarios o usuarios, no es solo imprescindible a la hora de evaluar la coherencia entre la acción y la Misión de las organizaciones, sino que también lo es para garantizar la gestión eficiente de los recursos disponibles y una actuación responsable consecuente con las demandas de la sociedad civil que las sustentan.

Para implantar un sistema de gestión de la calidad que resulte eficaz, en cuanto a la mejora de los derechos de las personas, en el Capítulo II de esta guía se explican las distintas fases del proceso de implantación, pero ya se advierte en el mismo que dicho proceso requiere de una decisión estratégica de la organización que afectará a su forma de trabajar, y que por tanto requerirá de una serie de decisiones, cambios formales y mentalidad que pueden conllevar cierto tiempo. Son muchas las decisiones que hay que tomar y muchas las actividades que hay que realizar hasta llegar a implantar un sistema que funcione de forma eficiente y busque la excelencia de manera sistemática.

El primer paso es conocer, a través del análisis, en qué punto está nuestra organización en relación a cada uno de los distintos aspectos de la gestión de la calidad, identificando las principales deficiencias, carencias y problemas que impiden mejorar la satisfacción de los grupos interesados. En segundo lugar, el análisis nos debe llevar a definir y sistematizar las posibles acciones de mejora que maximicen el impacto de la acción de la organización. Estas acciones, una vez programadas, priorizadas, valoradas y, en su caso, aprobadas por los órganos de gobierno de la entidad, conformarán el **Plan de Calidad**. Este Plan de Calidad deberá ser coherente con los referentes estratégicos de la organización y dar respues-

ta a las necesidades y expectativas de las partes interesadas prioritarias, entre las que destacan los clientes y destinatarios finales de los servicios de las organizaciones.

La finalidad de esta guía es convertirse en un manual de apoyo para que las organizaciones puedan realizar por sí mismas su propio **Plan de Calidad**. Se trata, por tanto, de ofrecer una metodología que de forma sencilla y didáctica defina las acciones necesarias para elaborar dicho plan. Se pretende poner a disposición de los responsables y técnicos de las organizaciones los instrumentos y conceptos básicos para desarrollar el modelo definido en este manual y, por tanto, facilitar la autonomía técnica de las organizaciones. También es importante entender que la metodología propuesta es adaptable y modificable en función de las características de la entidad, y que no se ha pretendido que sea rígida ni exhaustiva, dada la diversidad de organizaciones del Tercer Sector. Es importante que cada organización adecue lo aquí expuesto a su realidad por tamaño, recursos, madurez de sus sistemas de gestión, dispersión geográfica, etc. No debe asustar que algunas actividades se describan con una profundidad excesiva para una organización pequeña, ya que debe entenderse el objetivo que hay que cumplir y tratar de adecuar, con lógica, las actividades a la realidad de la organización, sus necesidades y los recursos disponibles.

Para la mejor comprensión de los conceptos utilizados en esta guía, es recomendable realizar el curso o consultar el *Manual del Curso Básico en Gestión de Calidad para ONG de Acción Social* (1).

(1) http://www.observatoriodecalidad.org/recursos/publicaciones/manuales/archivo/36370.html

# II. Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en ONG

GUÍA

La implantación de un sistema de gestión de la calidad es un proceso que supone un cambio muy significativo en el funcionamiento de una organización. Por un lado, lleva consigo cambios en la planificación y gestión de las actividades realizadas, que supondrán en muchos casos un replanteamiento de las mismas, además de una sistematización y documentación en las formas de trabajo. Pero más allá de los cambios formales, la calidad implica una manera distinta de hacer y ver las cosas, una filosofía nueva. Para que esta mentalidad nueva se instale en la organización, debe ser comprendida y asumida por cada una de las personas de la organización. El proceso de implantación requerirá, por tanto, una serie de decisiones y cambios formales en la manera de funcionar de la organización, pero también, y sobre todo, una interiorización de los principios de la calidad, por parte de las personas que forman parte de la organización, que asegure la eficacia y sostenibilidad del sistema de gestión de la calidad enfocado hacia la mejora continua. Ambas son caras de una misma moneda, y dado que afectan al corazón mismo de la organización, cualquier modificación sobre ellas debe enfocarse como un proceso de cambio. En este proceso se deben ir señalando hitos y objetivos concretos, pero manejando con realismo las expectativas sobre resultados, la inmediatez en los plazos de implantación, y la espectacularidad en las mejoras percibidas.

Precisamente el enfoque de mejora continua apunta hacia la constancia y progresión en el proceso de cambio hacia la mejora, y no tanto hacia un antes y un después, en el que a partir de un punto de inflexión una organización pase de la gestión sin calidad, a la gestión con calidad de sus actividades y servicios.

De lo dicho anteriormente se desprende la importancia de que el proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad sea una decisión estratégica de la organización. Estratégica en cuanto a que se plantea en un escenario continuado de acciones hacia el largo plazo y a que afecta a toda la organización. Por un lado, requerirá del liderazgo de la dirección para asegurar que se aplican los recursos necesarios para desarrollar, operar y mantener el sistema de gestión de la calidad, así como para definir políticas y objetivos de calidad y supervisar y revisar todo el sistema de calidad periódicamente. Y, por otro lado, requerirá de la participación de todas las personas de la organización, tanto en la definición como en la implantación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad.

Hasta este momento hemos utilizado el concepto “implantación de un sistema de gestión de calidad” para referirnos al proceso a través del cual una organización ha establecido

unos procesos operativos, de decisión, gestión y relación que están orientados a mejorar sistemáticamente la calidad de sus actividades para el mejor cumplimiento de su Misión y el aumento de satisfacción de sus partes interesadas. Este proceso consta de diferentes fases y dado que la presente guía solo cubre una primera parte de este proceso, es objetivo del presente apartado trasladar al lector una visión completa del camino a recorrer por una organización que decide iniciarse en la gestión de la calidad.

A continuación se presentan las diferentes fases del proceso de implantación:

## 1. Análisis y diagnóstico

En esta primera fase se toma la decisión de iniciar el proceso comunicándolo a toda la organización y planificando las acciones que se llevarán a cabo.

Primero es necesario conocer cuál es la situación actual de la organización realizando un análisis de coherencia de sus referentes estratégicos (Misión, Visión, Valores y Estrategia) frente a las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, así como respecto a los requisitos de un sistema de gestión de la calidad. El análisis y el diagnóstico deben llevarse a cabo con dos enfoques complementarios:

### a) Estratégico

- **Referentes de la organización:** definición o, en el caso de que existan, revisión y validación de la Misión, la Visión y los Valores.
- **Despliegue de la estrategia:** se trata de identificar cuál es la lógica que lleva desde la Misión definida por la organización a las actividades, a los servicios/proyectos que realiza y a los resultados e impactos que obtiene. Para ello se realiza, por un lado, un análisis de coherencia con la Misión y la Estrategia en el despliegue y la planificación de las actividades y operaciones, y, por otro, un análisis sobre el origen y aplicación de los fondos y recursos para contrastar la sostenibilidad de la organización e igualmente la coherencia con su Misión y Valores.
- **Partes interesadas:** la organización no solo debe ser coherente con sus referentes estratégicos, también es imprescindible que se oriente hacia sus partes interesadas

con el fin de cumplir sus compromisos con ellas materializados en sus requisitos, y así aumentar su satisfacción. Para ello deben identificarse cuáles son estas partes interesadas, cuáles son los sistemas de relación y participación que se tiene con cada una de ellas, cómo se están midiendo los impactos producidos en estos grupos y su percepción y expectativas respecto al trabajo de la organización. Para conocer las necesidades y expectativas de las partes interesadas es necesario llevar a cabo consultas con todas ellas, o al menos desarrollar ejercicios internos de identificación que permitan a la organización valorar hasta qué punto estas son coherentes con la Misión, la Visión y los Valores de la organización, si están siendo contempladas en los requisitos definidos, y posteriormente priorizarlas de forma que se lleve a cabo:

- La identificación y priorización de expectativas y características de calidad relacionadas con ellas
- La identificación de requisitos de calidad en servicios y gestión relacionados de las expectativas y necesidades

### b) Gestión

- Gobierno de la organización
- Organización: funciones, responsabilidades, comités y grupos
- Personas colaboradoras: personal remunerado y voluntarios
- Procesos clave y de apoyo
- Documentos del sistema de gestión: políticas, procedimientos, etc.
- Legislación y normativa: requisitos derivados de la reglamentación
- Productos y servicios: características de Calidad
- Sistemas de medición, análisis, evaluación y mejora.
- Sistemas de información: comunicación interna y gestión del conocimiento
- Comunicación externa: incidencia, sensibilización y captación
- Transparencia y rendición de cuentas

A partir de este diagnóstico, la organización deberá definir acciones de mejora que corrijan las deficiencias identificadas y prevengan los riesgos, problemas e incoherencias detectadas. La planificación de estas acciones, con la necesaria asignación de plazos y responsabilidades se convertirá en el Plan de Calidad.

## 2. Desarrollo del Plan de Calidad

A partir de las acciones descritas en el Plan de Calidad se deben concretar e implantar los procesos de gestión y toma de decisiones que configuren el Sistema de Gestión de la Calidad de la entidad, que entre otras acciones debe incluir:

- La definición de **políticas y normas internas**: calidad, recursos humanos, comunicación, compras, relación con partes interesadas, transparencia y rendición de cuentas, captación de recursos, etc.
- La definición del **organigrama, responsabilidades y funciones**, tanto de los órganos de gobierno como de la gerencia y dirección de la entidad, así como del resto de puestos que integran el organigrama de la organización, incluidos los voluntarios.
- El establecimiento de un sistema de **gestión por procesos** orientado a satisfacer las necesidades de los clientes y las partes interesadas.

Para ello es necesario entender la cadena de valor de los diferentes procesos, definir las responsabilidades a lo largo del proceso y asegurarse de que todas las actividades que lo componen están correctamente orientadas a la consecución de sus objetivos. Asimismo, será conveniente la elaboración de un mapa de procesos donde se identifiquen procesos operativos, de gestión, de planificación y de decisión, identificando las interconexiones entre los mismos.

- **Planificación** de forma sistemática del conjunto de procesos clave necesarios para el desarrollo de la actividad, identificados y ordenados en el mapa de procesos. Ello supone la definición de objetivos, establecimiento de acciones, plazos, recursos necesarios y métodos de evaluación.
- Definición del sistema de **medición, evaluación y mejora**, a partir de la concreción de indicadores en los diferentes procesos orientados a la medición del rendimiento, percepción e impacto de los mismos. Asimismo se define cómo se llevará a cabo el proceso de **auditoría interna** y el de **revisión del sistema** por parte de la dirección.
- Elaboración de la **documentación** y del **sistema de gestión y control de la documentación** que facilite la toma de decisiones y el conocimiento de si las actividades desarrolladas cumplen con las políticas, objetivos y disposiciones planificadas.

## 3. Implantación y gestión

En esta fase se debe valorar si el sistema implantado facilita información sobre si la organización funciona de acuerdo a lo establecido por el sistema de calidad, genera registros de calidad fiables y de utilidad para la toma de decisiones o las personas de la organización trabajan conforme a lo descrito en la documentación del sistema.

También deben ajustarse en esta fase las previsiones de recursos necesarios, tanto humanos como materiales, valoradas en el presupuesto elaborado en la fase anterior. Resulta muy adecuado elaborar un plan de contingencias con el que la organización prevea alternativas a posibles desviaciones y provisione los recursos suficientes para garantizar la implantación del Plan de Calidad.

## 4. Medición y verificación

A partir de los indicadores definidos para cada uno de los procesos, la organización debe establecer un sistema que le permita obtener periódicamente datos sobre la calidad de sus servicios y operaciones. Es importante que el sistema facilite que la información llegue de manera eficiente, fiable y en tiempo para que tenga valor a la hora de determinar cuál es la situación real de la característica de calidad que se trata de medir. En la medida en que los procesos se repiten, los indicadores miden los resultados obtenidos en aspectos de desempeño o rendimiento, satisfacción y percepción o impacto.

Además, la organización establece auditorías internas que verifican el cumplimiento de los requisitos del sistema de calidad. Para ello, deben definirse: el procedimiento y criterios de auditoría, periodicidad y capacitación para los auditores internos. El resultado de las auditorías identificará no conformidades detectadas respecto a los requisitos del sistema de calidad definido, así como un plan de acciones correctoras y preventivas. Estas también pueden ser encargadas a otra entidad, o ser realizadas para verificar o certificar por parte de otra institución el cumplimiento de unos requisitos; en este segundo caso se denominarían auditorías externas.

Los resultados, tanto del sistema de indicadores como de las auditorías, serán información básica para la fase de revisión del sistema de la calidad por parte la dirección.

## 5. Revisión del sistema

Periódicamente, aconsejable al menos una vez al año, la dirección de la organización debe revisar la eficacia del sistema de gestión de la calidad para alcanzar los objetivos establecidos. Para realizar la revisión del sistema, se tendrán en cuenta: los resultados de las auditorías internas y externas; las medidas de la satisfacción de clientes, profesionales, voluntarios y otras partes interesadas relevantes; el sistema de quejas; las investigaciones y estudios; el desempeño en los distintos procesos y servicios; y el grado de cumplimiento de los objetivos definidos.

Se realizará el seguimiento de las acciones derivadas de revisiones anuales y se tendrán en consideración las acciones correctoras y preventivas, los indicadores de desempeño (operativo, social, ambiental o económico…), así como cualquier otra información relevante, como puede ser el resultado de los análisis realizados en la organización sobre eficacia de la estrategia, las políticas y normas o el cumplimiento de los compromisos (legales o voluntarios) asumidos frente a las partes interesadas para futura aplicación de mejoras.

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 recomienda conservar los registros de estas revisiones, en los que se recogerán las decisiones sobre las acciones necesarias para realizar los cambios en el sistema de calidad, con el fin de retroalimentar el sistema de información.

En esta revisión se lleva a cabo una evaluación de los resultados obtenidos en comparación con los objetivos fijados, se analizan las causas de las desviaciones, se plantean posibles modificaciones al sistema de la calidad definido en el punto 2, y se definen nuevos objetivos, completando de esta forma el **ciclo de mejora continua**. Tras esta revisión se establecen nuevas acciones en las que se especifican responsabilidades, plazos y recursos asignados para cada acción.

## 6. Formación

Adicionalmente y a lo largo de todo el proceso, es necesario que la organización facilite la formación necesaria a las personas de la organización para que puedan realizar sus funciones tal y como el sistema de gestión de la calidad requiere.

Deben ser identificadas las necesidades de formación de las personas, en base a las responsabilidades que deben asumir, asegurando que durante todo el proceso de implantación se acompaña con acciones formativas adecuadas a las actividades que se deben llevar a cabo en cada fase del proceso. En un primer momento será muy importante la formación de las personas clave en el lanzamiento del proceso de implementación, principalmente del equipo directivo. De forma general, todo el personal debe tener formación sobre aspectos básicos de la gestión de la calidad para que, entendiendo la finalidad y utilidad del sistema de gestión de la calidad, se impliquen en su implantación y mejora continua.

También es necesario formar a los mandos intermedios en gestión por procesos, indicadores y mejora continua, de forma que se pueda acometer la planificación de los procesos con las personas de la organización que los estén gestionando o supervisando. Asimismo, hay que formar a las personas que vayan a realizar las auditorías internas. La planificación de estas actividades de formación sobre aspectos de la gestión de la calidad debería incorporarse al **Plan de Formación** de la organización, de manera que opere en el mismo ciclo de planificación identificando necesidades, planificando, ejecutando y revisando los resultados de manera sistemática y periódica.

## 7. Certificación del sistema de calidad

La implantación de un sistema de gestión de la calidad no requiere de un reconocimiento o certificación de tercera parte. La certificación es una decisión que muchas ONG toman, una vez implantado su sistema de gestión de la calidad, para que sea reconocido por terceros el cumplimiento de determinados requisitos. Tal hecho puede venir condicionado y motivado, por ejemplo, por ser valorado positivamente en concursos públicos para la adjudicación de la prestación de servicios sociales o en convocatorias de algunos financiadores, pero la existencia e intensidad de estos incentivos es muy diversa, dependiendo del contexto social, geográfico, administrativo, político y sectorial.

En cualquier caso, es importante que, para dar el paso a la certificación, el sistema de gestión de la calidad haya completado al menos el primer ciclo antes descrito, previa revisión del mismo por la dirección.

La certificación del sistema se realiza en base a una norma, estándar o documento técnico concreto, por lo que la organización tiene que analizar cuál es el grado de cumplimiento de los requisitos establecidos por la norma que haya elegido. Si todo el proceso de implantación se ha orientado al cumplimiento de una norma específica, entonces esta información vendrá dada por el resultado de las auditorías internas y la revisión del sistema, de otra forma será necesario realizar esa evaluación previa para entender en qué situación se encuentra la organización, de cara a superar una auditoría externa de certificación. Es importante que el paso hacia la certificación se lleve a cabo cuando la organización esté preparada, pues el proceso de certificación exige bastantes recursos económicos y humanos, y puede suponer un esfuerzo importante para muchas ONG.

El siguiente paso es elegir una entidad con prestigio, ya sea por su reputación o su acreditación entre las partes interesadas relevantes, para emitir certificados de acuerdo a la norma o estándar elegido, de manera que el certificado tenga el reconocimiento social que se desea. Una vez hecha la solicitud de certificación a la entidad elegida, la organización remitirá la documentación del sistema de gestión de la calidad para que el auditor asignado al expediente haga un primer estudio de la misma. Este estudio de la documentación se suele acompañar de una visita previa del auditor a la organización para tener una primera toma de contacto. Con la información recabada, el auditor emite un informe en el que da cuenta de los pasos y plazos para iniciar el proceso de certificación.

Posteriormente se planifica la auditoría, en la que el auditor buscará evidencias de que el sistema de gestión de la calidad cumple los requisitos de la norma que ha de certificar. Estas evidencias pueden ser tanto documentales como visuales o verbales. A partir de su visita y entrevista con las personas de la organización, el auditor redacta un informe donde recoge las no conformidades detectadas respecto a la norma que ha de certificar, así como otras observaciones sobre aspectos que deben mejorar. Una vez que la organización recibe el informe de auditoría, define un plan de acciones correctoras que den solución a las no conformidades detectadas por el auditor. El informe de auditoría y el plan de acciones correctoras serán valorados por el comité de certificación de la entidad certificadora para tomar la decisión sobre la certificación del sistema de gestión de la calidad de la organización. Sobre los certificados de calidad de los sistemas de gestión de la calidad se suelen realizar seguimientos anuales y se renuevan a los tres años. Esto supone que cada año se realiza-

rá una auditoría de seguimiento de menor duración y profundidad, y que cada tres años se llevará a cabo un proceso similar al de la primera concesión del certificado.

¿Cuánto tiempo puede suponer todo este proceso? Es una pregunta difícil de contestar pues depende del tamaño de la organización, de su dispersión geográfica, de la cantidad y complejidad de los procesos, de su organización y gobierno, del equipo humano y su capacitación y motivación, de hasta qué punto existe un equipo directivo capaz de liderar el proceso, de los recursos aplicados al proceso de implantación, etc. Todas ellas son variables que pueden modificar totalmente los plazos previstos, por eso ha de tomarse la siguiente estimación de tiempos (en meses) en términos únicamente orientativos.

1. Análisis y diagnóstico: Plan de Calidad, del mes 0 al 2
2. Desarrollo: del mes 3 al 6
3. Implantación y gestión: del mes 5 al 11
4. Medición y evaluación: del mes 5 al 11
5. Revisión del sistema: del mes 11 al 12
6. Formación: continua y adecuada a las necesidades, desde el primer mes
7. Certificación: del mes 12 al 15

# III.
# Sobre esta guía

Las organizaciones que entran en contacto por primera vez con la gestión de la calidad van a encontrar en la guía una herramienta útil y necesaria para el desarrollo del proceso inicial hasta alcanzar el primer Plan de Calidad. El alcance se centra, en esa primera fase de contacto, por los sistemas de gestión y la incorporación del enfoque de calidad en todas las áreas de gestión y dirección de la organización. El presente documento apoyará a las entidades para afianzar los conocimientos sobre el comportamiento organizacional y los mecanismos de satisfacción de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, en especial de sus clientes finales.

El punto de partida es el diagnóstico de la situación actual de la organización. A través de un análisis de su identidad y visión estratégica –desde el enfoque interno de los propios miembros de la organización hasta el externo de sus principales clientes y partes interesadas–, la guía orientará a la organización sobre las fases y acciones que ha de desarrollar para llevar a cabo este proceso de diagnóstico y reflexión, paso previo y necesario para la elaboración del plan de calidad.

## 1. Codificación de las actividades

Para facilitar la comprensión y el seguimiento de esta guía, tanto desde el punto de vista teórico como a la hora de aplicar la metodología descrita al caso práctico propuesto, se han estructurado las distintas fases del proceso de implantación de acuerdo a la siguiente codificación:

**1. Fase de lanzamiento (L)**

1.1. Decisión de iniciar el proceso y comunicación
1.2. Planificación de actividades del proyecto, plazos, responsabilidades y recursos asignados

**2. Fase de identificación, análisis y diagnóstico (IAD)**

**Enfoque estratégico**

2.1. Actuación coherente con los principios y valores de la organización
*2.1.1. Referentes de la organización: Misión, Visión, Valores y Estrategia*

*2.1.2. Despliegue de la estrategia: de la Misión a las actividades, servicios/proyectos y sus resultados*

2.2. Legitimación social e integración estratégica de la organización con las partes interesadas

*2.2.1. Partes interesadas: identificación, necesidades, expectativa, sistemas de relación y participación*

**Enfoque de gestión**

2.3. Organización de los recursos humanos

*2.3.1. Gobierno de la organización*

*2.3.2. Organización: funciones, responsabilidades, comités y grupos*

*2.3.3. Personas colaboradoras: personal remunerado y voluntarios*

2.4. Organización de actividades: gestión por procesos y gestión documental

*2.4.1. Procesos clave y de apoyo*

*2.4.2. Documentos del sistema de gestión de la calidad*

2.5. Gestión de productos y servicios

*2.5.1. Legislación y normativa: requisitos derivados de la reglamentación y compromisos voluntarios*

*2.5.2. Los productos y servicios: características de calidad*

*2.5.3. Sistemas de medición, análisis, evaluación y mejora*

2.6. Sistemas de información

*2.6.1. Sistemas de información: comunicación interna y gestión del conocimiento*

*2.6.2. Comunicación externa: incidencia, sensibilización y captación*

*2.6.3. Transparencia y rendición de cuentas*

**3. Fase de planificación, seguimiento y evaluación (PSE)**

3.1. Elaboración del Plan de Calidad

*3.1.1. Definición de acciones para la implantación del Plan de Calidad, solución de los problemas y satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas*

*3.1.2. Prioridad de acciones en función de su impacto, viabilidad, importancia estratégica u otros criterios*

*3.1.3. Definición de plazos, responsabilidades y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades del Plan de Calidad*

3.2. Seguimiento y evaluación del Plan de Calidad
*3.2.1. Actividades de seguimiento del avance del Plan de Calidad*
*3.2.2. Actividades de evaluación del Plan de Calidad*

## 2. Lógica de las actividades y del enfoque

La guía persigue realizar un análisis de la organización para identificar posibles mejoras en la gestión de la organización desde el enfoque de calidad, partiendo de dos posiciones:

I. La realizada desde la organización, a través de la reflexión de los referentes estratégicos y los documentos de identidad, que la posicionan en una realidad operativa sobre lo que quiere ser, y la planificación de los objetivos y metas que quiere alcanzar en un futuro próximo para conocer adónde quiere llegar.

II. La visión de los clientes principales y demás partes interesadas, a través del análisis de sus expectativas y necesidades respecto de la organización, los mecanismos de relación y las variables que afectan a la cobertura de las expectativas identificadas.

Durante la fase de diagnóstico se realiza el análisis de los diferentes aspectos de la gestión de la organización, identificando mejoras desde el enfoque de calidad. También en planificación se hace el contraste de las dos posiciones para asegurarse de que se encuentran recogidas todas las áreas de mejora y están cubiertos todos los aspectos en la gestión de la organización.

**Búsqueda de soluciones adecuadas:** existe una enorme diversidad entre las organizaciones que trabajan en el ámbito social, por su tamaño, capacidades del equipo humano, recursos, trayectoria, etc. Por ello, es necesario adecuar las propuestas a las necesidades y capacidades reales de la organización para que supongan en todos los casos una mejora de la eficiencia y de la prestación de los servicios. Se evitará, por tanto, que la implantación de un sistema de gestión de calidad suponga una burocratización de la organización con un coste de recursos de implantación que haga inviable el proyecto.

**Proceso participativo y conjunto:** en el diseño de soluciones, dado que se trata de la fase inicial de un proceso de implantación de un sistema de calidad, hay que tener en cuenta que el éxito del proyecto depende directamente del grado de apropiación e implicación de las personas de la organización en el mismo. Se trata de elaborar un Plan de Calidad de la propia organización que sea el resultado de los trabajos de reflexión y participación de todas las personas que están implicadas en la gestión de los servicios, proyectos y programas, o en el cumplimiento de la Misión, la Visión y los Valores de la organización.

**Impacto sobre la calidad de los servicios:** a través de la incorporación de características de calidad que supongan una mejora en la gestión o producción de servicios, productos y procesos, y cuyo resultado final se verá reflejado en la mejora de la calidad de vida de los clientes finales de la organización, y por tanto en la mejora en el ejercicio de sus derechos.

## 3. Metodología de la guía

Esta guía es un modelo que busca ayudar a la persona o al equipo que pretende iniciar el proceso de definición e implantación de un sistema de gestión de la calidad adecuado a la realidad de la organización. Por tanto, debe ser siempre entendida como una guía orientadora, donde figuran distintas actividades y herramientas potencialmente aplicables dependiendo de cada organización y contexto. Es posible que en la realización del diagnóstico y el plan de mejora se evidencie que no todas son aplicables y oportunas a la realidad de su organización. En este sentido, en ningún momento debe interpretarse esta guía como una norma o estándar definitorio de los requisitos que debe satisfacer un sistema de gestión de la calidad.

Por otro lado, las personas usuarias de la guía deben ser conscientes de que el alcance de la misma se limita a un estadio inicial del proceso de definición, implantación y gestión eficaz de una sistema de calidad en organizaciones no lucrativas. Estas actividades son únicamente las relacionadas con la identificación, el análisis, el diagnóstico y la elaboración de una planificación para la mejora de la calidad de su gestión. Por tanto, las fases posteriores de desarrollo del sistema de calidad, implementación, gestión, evaluación, medición, análisis, mejora o cualquier otra fase referida a reconocimientos por tercera parte o certifi-

cación, no están incluidas en esta guía. No obstante, estas actividades posteriores se han tenido en cuenta a la hora de desarrollar la metodología descrita con el fin de preparar y facilitar el desarrollo eficaz en futuras etapas.

La metodología descrita en la guía no se ajusta a ninguna de las normas, modelos o estándares de gestión de la calidad conocidos e implantados por las organizaciones del Tercer Sector. La metodología puede ser considerada como transversal a cualquiera de estos modelos, por lo que en todas sus fases incorpora principios, criterios, aspectos y requisitos de los distintos estándares de calidad. Esta aproximación busca trabajar sobre una lógica común que existe en el conjunto de normas y modelos de gestión de calidad, con el fin de que esta fase de diagnóstico y planificación sea adecuada independientemente del instrumento que se decida utilizar como referencia del sistema de gestión en la organización. En este sentido, los principios de calidad comunes son transversales tanto en la fase descrita en la guía (análisis, diagnóstico y planificación de la calidad), como en el resto de las partes del *Modelo de implantación de un sistema de gestión de calidad* (desarrollo, implantación y gestión, medición y verificación, revisión del sistema, certificación, formación), no descritas en esta guía.

La guía consta de una parte metodológica que trata de describir las actividades que hay que desarrollar desde la decisión de iniciar el proceso de definición e implantación de un sistema de gestión de la calidad, y de una parte práctica que busca que el lector pueda aplicar la metodología descrita, así como las herramientas sugeridas. Para ello se emplea la metodología del caso, donde se plantean dilemas y actividades que deben resolverse en el contexto de una hipotética organización. Las actividades se estructuran en dos partes fundamentales: una de análisis y diagnóstico, en la que se busca de forma práctica identificar aspectos relevantes, problemas, retos o debilidades de la organización, y otra relacionada con el despliegue de la estrategia de la misma y lo relacionado con la gestión de las operaciones (proyectos y prestación de servicios).

Las actividades siguen una estructura similar con el fin de facilitar su desarrollo, y aunque no todas ellas deban ser entendidas como necesarias para cualquier organización, sí deben ser tomadas en consideración. Para facilitar la descripción de cada una de las actividades, se han establecido los siguientes epígrafes que no necesariamente están desarrollados en todas las áreas, pero que mantendrán un esquema similar al que se indica a continuación:

- **Objetivos:** se refiere a los objetivos fundamentales que busca obtener esta actividad. Los objetivos pueden ser varios, y pueden estar relacionados con resultados concretos o simplemente con resolución de dilemas que se plantean.

- **Información para considerar**: se refiere a información, incluida en documentos o recogida mediante actividades, que se considera necesaria para realizar la actividad. En algunos casos se citarán informaciones o documentos concretos, pero no debe ser considerada como un listado exhaustivo o limitativo al respecto, sino que debe incorporarse cualquier otra que se considere que aporta mayor eficacia a la actividad en la consecución de sus objetivos.

- **Descripción de las actividades:** se busca describir de forma pedagógica no solo las actividades y cómo deben ser desarrolladas, sino en muchas ocasiones las razones fundamentales por las que se desarrollan. La descripción de las actividades busca ser lo más concreta y práctica posible; no obstante, debe ser siempre interpretada desde la realidad de la organización, no considerándola como limitativa a adaptaciones más oportunas y eficaces con la misma. Es frecuente que en la descripción de la actividad se haga mención tanto a la información necesaria y los resultados esperados como a las herramientas y dinámicas que se proponen para su aplicación y a las acciones posibles que se pueden llevar a cabo en relación con la actividad. Esta sección se ha dividido en tres apartados: **identificación** de la información necesaria previa para realizar la actividad, **análisis** de la información recopilada en la identificación conforme a unos criterios, y **acciones posibles** resultantes de dicho análisis. En algunas actividades se plantean preguntas, reflexiones o comentarios en relación con algunas dudas y con las dificultades que se pueden dar de manera habitual en la actividad. En este sentido, se busca prevenir y aconsejar a la organización sobre las mismas, haciéndole partícipe de que se tratan de dilemas comunes en este proceso.

- **Resultados esperados:** se indican los resultados que se buscan con el desarrollo de la actividad. En muchas ocasiones se les da un nombre genérico que no tiene porqué coincidir con el empleado por la organización. Por otro lado, también pueden producirse, por el desarrollo de la actividad, otros resultados valiosos para la organización pero que no han sido identificados en la metodología. Los resultados

esperados de distintas actividades pueden ser o incluir información que se considera necesaria para la realización de otras actividades. Algunos resultados esperados pueden venir de la aplicación de las herramientas del modelo; otros pueden ser simplemente una serie de dilemas contestados o argumentados, otros informes o tablas con datos interpretadas, dependiendo de cada actividad y características de la organización.

- **Herramientas para utilizar como apoyo:** la metodología incluye y referencia a formatos de hojas de análisis, recolección de resultados, índice de contenidos para documentos, etc., que se han considerado potencialmente útiles, para la realización de las actividades. No obstante, se deben considerar siempre como opcionales, y recomendadas, pero no como requisitos imprescindibles para realizar las actividades. Estas herramientas y formatos deberán ser adaptados, desarrollados o modificados de la forma que más se ajuste a la realidad de la organización y a la información de contexto de la misma. No todas las actividades tendrán referenciadas herramientas. Obviamente, se pueden y se deben emplear otras herramientas que la organización considere apropiadas y adecuadas para obtener los objetivos de la actividad.

- **Dinámicas de trabajo:** la metodología incluye, cuando se considera oportuno por la naturaleza de las actividades, alguna propuesta de uso de una dinámica de trabajo, y se ofrece explicación de cómo llevar a cabo la dinámica de trabajo. Estas dinámicas pueden ser: trabajo en grupo, decisión y consenso, elaboración de documentos clave, participación, encuestas y sistemas de detección de percepciones, etc. En algunas ocasiones pueden venir referenciadas algunas publicaciones o documentos que expliquen más en detalle y profundamente estas dinámicas. Desde la guía solo se pretende aportar algunos consejos de cómo aplicarlas en el contexto de las actividades y objetivos recogidos en la misma. Además, se identifican los principales participantes, así como sus papeles en ellas y los conocimientos necesarios o recomendados para conseguir de manera eficaz los objetivos y resultados buscados en ellas. Como es razonable, la identificación de perfiles y papeles debe ser siempre interpretada en la realidad de la organización, usándose en la Guía descripciones y denominaciones genéricas. La Guía solo pretende dar enfoques indicativos que puedan servir a la organización. Por ello, no deben nunca interpretarse como limitativos en las actividades los consejos sobre participantes, papeles o perfiles.

# IV. Descripción de actividades para elaborar un plan de calidad

GUIA

# 1. Fase de Lanzamiento (L)

## 1.1. Decisión de iniciar el proceso y comunicación

Las organizaciones sociales cada vez actúan en contextos más exigentes socialmente, e incluso en mercados competitivos; además, debido a su Misión, aspiran a mejorar las formas de trabajo para satisfacer las expectativas y necesidades de sus partes interesadas de una manera más eficaz y eficiente, y esto hace que la cultura de la calidad se asuma como propia. La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad es un reto para todas las organizaciones. Si bien, en la gestión organizacional es común que sean los equipos de gestión los que lleven a cabo la introducción de mejoras en los procesos de trabajo, pues ellos son los primeros en identificarlas, promoverlas y realizarlas.

Cuando se trata de retos que implican cambios en la cultura de la organización, estamos ante una decisión estratégica y corresponde a los órganos de dirección de la entidad asumir, liderar y protagonizar un papel activo en la gestión del proceso. Cuando una organización reúne las condiciones previas para iniciar el proceso de implantación de un sistema de gestión, es necesario que la Dirección adopte esta decisión de manera estratégica, ya que afecta a toda la organización y supone la necesidad de contar con un horizonte temporal para el despliegue de acciones. Además, para asegurar el éxito en el proceso de implantación, la Dirección debe contar con una visión clara y constante de lo que representa convertirse en una organización de calidad, y es necesario que sea comunicado a la organización. Asimismo, debe mostrar un compromiso duradero con las acciones de mejora, consideradas como estrategia clave en la que se debe asegurar que se aplican los recursos necesarios para desarrollar, operar y mantener un sistema de gestión de la calidad adecuado y eficaz.

Tras la decisión y comunicación de la decisión de iniciar el proceso de implementación, todo el equipo debe recibir formación en calidad, aspecto que promueve la participación y el entusiasmo por un proyecto común. La formación tendrá que mostrar cómo aplicar la calidad en las diferentes tareas, facilitando un enfoque y lenguaje claros y comunes, procurando adaptarla a la organización, para que las personas que reciban la formación comprendan el significado y finalidad de la implantación de un sistema de calidad. De igual manera es importante que la dirección reconozca los éxitos y esfuerzos realizados por las

personas. Tendrá que existir una comunicación abierta en todas las direcciones respecto al liderazgo del proceso de calidad, su progreso, sus problemas, sus dudas y sus barreras. Para facilitar el trabajo, se nombrará un responsable que liderará el proceso y contará con el apoyo de un grupo de trabajo que asumirá las funciones y responsabilidades de un comité de calidad en la preparación de las actividades y la realización de los talleres durante el proceso de implementación.

## 1.2. Planificación de actividades del proyecto, plazos, responsabilidades y recursos

La guía se presenta como una herramienta metodológica para el proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad. El objetivo principal se centra en obtener al final del proceso un plan de calidad consensuado por las personas de la organización. El proceso se inicia con la designación de un responsable que lidere el proceso y la asignación de un grupo de trabajo que, a modo de Comité de Calidad, dinamizarán las actividades y lograrán con su motivación la implicación del resto de los equipos. Su función principal consistirá en preparar y analizar la documentación señalada en la **Fase de identificación, análisis y diagnóstico (IAD)** para facilitar el trabajo posterior durante la realización de los talleres.

En la descripción de las actividades que se detallan a continuación se recogen diferentes herramientas y metodologías, aunque en la mayoría de las acciones se ha definido la realización de talleres de trabajo como el mejor método para alcanzar los objetivos marcados en cada etapa. Se ha optado por ofrecer una información pormenorizada por actividad, para que el grupo de trabajo disponga de una visión detallada del alcance de cada acción y pueda adaptar y planificar las actividades según los recursos disponibles, tiempo de dedicación, intensidad del trabajo, etc. Sin embargo, a la hora de llevar a cabo las actividades descritas en la guía, es preciso matizar que, para ser efectivos, se pueden agrupar muchas de las actividades para desarrollarlas paralelamente durante la realización de los talleres.

Durante los talleres, los participantes analizarán, debatirán y alcanzarán consensos sobre los dilemas planteados por el grupo de trabajo o persona encargada de preparar el material del mismo. El proceso estará liderado por un moderador que buscará alcanzar el mayor consenso en la realización de las actividades. Para llevarlo a cabo, hay que diferenciar:

1. **La preparación de la información**, que llevará a cabo el grupo de trabajo en días previos a la realización del taller. Además, se encargará de preparar la sesión de taller con la selección de participantes, dilemas que haya que trabajar, material necesario, etc.
2. **Taller de trabajo**, en el que se desarrollará el análisis según las actividades preparadas por el grupo y se diagnosticarán las áreas de mejora. El taller tendrá la duración aproximada de una jornada normal de trabajo que se repartirá según las actividades y recomendaciones ofrecidas en la guía.

Hay que matizar que aunque se decida alterar el orden de las secciones que se van a analizar, es imprescindible empezar a realizar el trabajo por el análisis estratégico de la organización, ya que los resultados obtenidos durante este proceso influyen e inciden directamente en el trabajo posterior del análisis de la gestión de la organización.

En un primer taller (**Taller 1**) se puede realizar la **Fase IAD** de la *Gestión Estratégica* de la organización, que comprende:

a) Referentes de la organización: Misión, Visión, Valores y Estrategia
b) Despliegue de la Estrategia: de la Misión a las actividades, servicios/proyectos y sus resultados
c) Partes interesadas: identificación, sistemas de relación y participación, y medición de impactos y percepciones

El siguiente taller (**Taller 2**) estará enfocado al análisis de la *Gestión de la Organización*. Aunque en principio podría realizarse en una misma sesión de trabajo, quizás sea necesario, para organizaciones medianas y grandes, añadir una jornada más de trabajo, según el número de participantes y dimensión de la organización. En él se pueden agrupar los siguientes aspectos:

a) Gobierno de la organización
b) Organización: funciones, responsabilidades, comités y grupos
c) Personas colaboradoras: personal remunerado y voluntarios
d) Procesos claves y de apoyo
e) Documentos del sistema de gestión: políticas, procedimientos, etc.
f ) Legislación y normativa: requisitos derivados de la reglamentación
g) Los productos y servicios: características de Calidad

h) Sistemas de medición, análisis, evaluación y mejora
i ) Sistemas de comunicación interna y gestión del conocimiento
j ) Comunicación externa: incidencia, sensibilización y captación
k) Transparencia y rendición de cuentas

Por último, en la **Fase de planificación, seguimiento y evaluación (PSE)** se podrá llevar a cabo un último taller (**Taller 3**) en el que, a través de una puesta en común, los equipos de dirección y gestión tomarán decisiones sobre la elaboración del Plan de Calidad:

a) Definición de acciones para la solución de los problemas y satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
b) Priorización en función de su impacto, viabilidad, u otros criterios
c) Acuerdo sobre los plazos, responsabilidades y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades del Plan
d) Actividades de seguimiento del avance del Plan de Calidad
e) Evaluación del Plan de Calidad

# 2. Fase de identificación, análisis y diagnóstico (IAD)

## ENFOQUE ESTRATÉGICO

### 2.1. Actuación coherente con los principios y valores de la organización

#### *2.1.1. Referentes de la organización: Misión, Visión, Valores y Estrategia*

***Objetivos***

Asegurar que la organización cuente con unos referentes estratégicos consensuados y actualizados. Por lo que se procederá a su definición o, en el caso de que existan, revisión y validación de la Misión, la Visión y los Valores.

***Información para considerar***

- Si estos referentes, Misión, Visión, Valores, ya existen, se utilizarán como punto de partida del análisis, así como cualquier otro documento que se utilizase para su redacción.

- Estatutos de la organización en los que se detalla cuál es el objeto social.
- Cualquier otro documento elaborado por la organización en el que se recojan definiciones generales de la organización sobre cuál es su naturaleza, cuáles son sus objetivos, cuáles son sus beneficiarios o usuarios prioritarios, qué tipo de proyectos desarrolla o servicios presta, etc.

***Descripción de las actividades***

**Identificación**

Que la organización cuente con unos referentes estratégicos consensuados es imprescindible para comenzar con el proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad, pues, como veremos en la siguiente acción, todo el sistema de gestión debe estar orientado al mejor cumplimiento de su Misión y Visión, siempre de acuerdo con los valores de la organización. Se trata, por tanto, de acordar de manera consensuada cuál es el objetivo último de la organización, para poder orientar de manera coherente todas sus actividades hacia su consecución.

Para ello, la organización deberá identificar si cuenta con:

- La Misión, que describe el propósito genérico de la organización. Es su fin social y su razón de ser. Es el punto de referencia de todas las acciones llevadas a cabo. Es aquello que define el núcleo de la actividad: lo que es y lo que no es, el objeto de la organización. Ayuda a la organización a centrarse en su actividad, ya que expresa el por qué y para qué de su acción cotidiana y la legitima por la necesidad que satisface. En realidad, expresa el compromiso de la organización con su entorno.
- La Visión describe cómo desea ser la organización en el futuro. Significa construir una imagen de la organización y su entorno que sirva de guía para modelar de forma coherente la estrategia y la toma de decisiones, y que esté en consonancia con los fines sociales de la entidad expresados en los estatutos. Una visión compartida de futuro es tan importante como la Misión.
- Los Valores describen un compromiso con un determinado comportamiento de la organización, así como un compromiso de las personas de la organización que determinan sus decisiones y todas sus relaciones. Son convicciones muy profundas de que determinados modos de conducta, acciones o finalidades son preferibles a sus contrarios. Son el fundamento último de los comportamientos humanos. Crean identidad y marca cultural en los grupos y las organizaciones. Expresan lo que consideramos

valioso, estimable y digno de ser honrado. Se convierten en elecciones estratégicas con respecto a lo que es adecuado para conseguir nuestros fines. Provienen de supuestos básicos, principios o creencias sobre la naturaleza humana y su comportamiento.

### Análisis

Para llevar a cabo el análisis es necesario que la organización realice primero la redacción, si no están ya definidos, o que lleve a cabo la revisión, teniendo en cuenta las valoraciones que se proponen a continuación.

En caso de no tenerla, conviene definir la Misión de manera precisa y clara. En el ámbito de los servicios sociales, la precisión en la definición es muy importante, a fin de evitar alejamientos del núcleo y sentido de la actividad propia. La formulación que se decida determinará una intencionalidad en la acción, una precisa percepción del cliente-usuario y un compromiso ético. Debe tener una intencionalidad a largo plazo, aunque es revisable por cambios de contexto o necesidades de los usuarios.

La Misión tiene una importancia central en la organización, ya que en un futuro se acudirá a ella como referencia para:

- Definir los objetivos estratégicos y campos de actuación.
- Identificar a los beneficiarios de sus actuaciones.
- Gestionar conflictos relacionados con la independencia y la financiación de la ONG.
- Analizar la idoneidad de alianzas estratégicas con otras organizaciones.
- Comunicar a las partes interesadas lo que es la organización.
- Interpretar y definir criterios sobre las posibles tensiones o puntos de fricción entre variables de la gestión.

El aspecto más importante a la hora de la redacción de la Misión es que la organización se sienta representada por ella, que exista un consenso entre las personas que ostentan la representación de la soberanía de la organización, generalmente Junta Directiva, de que las palabras elegidas representan de manera sintética qué es la organización. Por ello, aunque a continuación se propongan algunos conceptos para incluir en la redacción de la Misión, no deben ser tomados como una lista cerrada de conceptos que reflejar ordenadamente en la redacción de la Misión; cada organización debe redactar su propia Misión, pues mostrará también parte de su singularidad.

Una **Misión** suele contener los siguientes conceptos, aunque no necesariamente todos ellos ni por este orden:

- Naturaleza de la organización: es una organización de acción social, es una fundación. ¿Cuál es la naturaleza jurídica? ¿Es conveniente utilizar el término jurídico o es mejor otro más amplio? ¿Cómo nos sentimos cómodos al denominar a nuestra organización?
- Objetivo principal de la organización: ¿Para qué existe la organización y qué trata de cumplir? ¿Por qué nace? ¿Qué busca hacer o transformar con su existencia y actividades?
- Ámbitos de actuación clave: ¿Qué cosas hacemos para cumplir ese propósito? Lo que hacemos para cumplir nuestra Misión imprime carácter y diferencia a nuestra organización frente a otras.
- Usuarios/Beneficiarios: ¿Para quién lo hacemos? ¿Cuál es el colectivo sobre el que tratamos de incidir, ya sea de forma directa o indirecta?

La dificultad de redactar la Misión reside en llegar al acuerdo de consenso entre los participantes de que aquellas son las palabras adecuadas para definir a la organización. Es un ejercicio que puede sacar a la luz discusiones muy importantes sobre las diferentes visiones que tienen las personas que integran la organización acerca de lo que esta es. Por eso es importante dedicar el tiempo necesario para que estas posturas se puedan presentar y discutir, para finalmente llegar a una redacción incluyente, generalmente asentada sobre conceptos amplios, pero con la suficiente claridad para que sea sencillo identificar incoherencias, es decir, aquello que está fuera o en contra de la Misión. Conviene tratar de evitar, en lo posible, la toma de decisiones por votación, procurando el acuerdo sobre redacciones aceptadas por todos o, en su caso, por amplias mayorías. No tendría sentido una Misión con la que no está de acuerdo una minoría importante de la organización, porque se trata del concepto básico sobre el que se construye esa organización.

De igual manera ocurre con la Visión a la hora de realizar el análisis de lo que la organización quiere ser en el futuro. La Visión bien formulada y compartida sitúa a los miembros de una organización entre la realidad (bien identificada) y la organización que queremos (bien formulada) y produce una tensión creativa. Debería ser un desafío, por tanto, lo suficientemente ambicioso y atractivo como para motivar al personal de la organización en su trabajo diario, pero también realista para que permita conocer lo que la organización quiere conseguir de cara al futuro.

La Visión debe reflejar un conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas de la organización a largo plazo, la imagen guía del éxito de la organización. Describe cómo quiere plantear la organización sus actividades para poder alcanzar su Misión, por eso debe estar alineada con ella y ser consistente con los Valores y cultura de la organización.

La Visión es importante para una organización porque sirve para:

- Proyectar la Misión en un contexto temporal, físico, organizativo, de gestión y operativo
- Establecer objetivos a corto y medio plazo que aseguren la consecución de la Visión como concepto a largo plazo
- Definir la estructura organizativa que asegure el cumplimiento de la misma, así como de la Misión
- Comunicar a las partes interesadas lo que quiere ser la organización

Tal y como se comentaba anteriormente en relación a la Misión, también la Visión es uno de los referentes de la identidad de la organización, por lo que es muy importante que se incluyan los conceptos que más identifiquen a la organización, utilizando los términos y expresiones que mejor describan su cultura, cuidando asimismo de que resulte fácilmente comprensible.

A continuación se presentan algunos temas sobre los que se pueden incluir referencias:

- Impactos de los proyectos y servicios
- Forma de trabajar
- Financiación de la organización/proyectos
- Nivel de repercusión pública
- Manejo de conocimiento técnico por parte de la organización
- Equipo humano
- Transparencia y rendición de cuentas

Para plantear la redacción se puede responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo queremos que sea la organización en el futuro?
- ¿A qué aspiramos?
- ¿Qué papel deseamos que juegue nuestra organización?
- ¿Cómo nos gustaría que los demás vieran a la organización en el futuro?

Los Valores describen un compromiso con un determinado comportamiento de la organización y de las personas de la organización que determinan sus decisiones y todas sus relaciones. Las organizaciones sociales logran mejores resultados cuando sus integrantes (voluntarios, remunerados, socios) comparten valores acerca del estilo de trabajo. La diferencia con otro tipo de organizaciones que también tienen valores es que aquí deben ser tratados con mayor respeto y cuidado porque se asume que las ONG son organizaciones *dirigidas por valores*, y esto es parte fundamental de la alta legitimidad social de la que disfrutan. Por ello, los valores son el hecho diferencial que les aporta valor frente a otros actores de la sociedad, pero también un valor más frágil que sustenta la reputación de cualquier organización.

Los Valores son importantes para una organización porque sirven para:

- Transmitir –a socios, personal remunerado y voluntario– los principios sobre los que se basa la actuación de la organización y que, asimismo, deben guiar su trabajo.
- Transmitir externamente cuál es la esencia de la cultura de la organización, así como su compromiso de comportamiento.

Como lo comentado anteriormente para la Misión y la Visión, también los Valores reflejan la singularidad de la organización, por lo que es conveniente que, además de enunciarlos, se describa brevemente el significado que la organización le da a cada uno de ellos, porque es en esa descripción donde se plasmará la particularidad de la organización. Es importante realizar un esfuerzo de síntesis para seleccionar entre seis y ocho valores que sean los más representativos del espíritu de la organización, porque de otra forma podría salir una lista tan larga que perdería su sentido.

Se pueden agrupar los Valores según su carácter final o instrumental:

- Finales o ideológicos: tienen carácter de elecciones existenciales. ¿Qué es lo más importante en la vida? ¿Qué deseo para el mundo? Tienen más relación con lo que expresa la Misión.
- Instrumentales o de actuación: son medios valiosos para alcanzar los valores finales, más relacionados con la forma en la que la organización trabaja.

De los Valores nacerán además las Buenas Prácticas, que en un estado más avanzado de la gestión de la calidad podrá implantar la organización, en el ejercicio de la profesión y de la autoridad, y desarrollarán la excelencia de funcionamiento interno. Responder a la pre-

gunta: "¿En qué se nota que practicamos nuestros Valores cuando actuamos profesionalmente?", abre paso a un proceso de reflexión y debate compartido que definirá ese manual de buenas prácticas preconizadas y compartidas.

*Características del proceso de redacción*

Para establecer tanto la Misión, como la Visión y los Valores de la organización es muy importante que el grupo de trabajo que se establezca tenga la legitimidad de la base social. Cada organización debe establecer cuál es el mecanismo más adecuado para conferir legitimidad y representatividad al grupo de personas que trabaje en la redacción de estos referentes. En algunos casos se puede crear un grupo de trabajo representativo de la organización, personal remunerado, miembros de la Junta Directiva, socios, voluntarios, etc., que presente sus resultados para su refrendo por la Asamblea de socios. En otros se puede plantear un trabajo de redacción más participativo donde se establezcan varias rondas de participación y consulta por los grupos de interés internos de la organización.

En cualquier caso, sea cual sea el mecanismo que se elija, hay dos circunstancias que se pueden considerar imprescindibles:

- Que la Junta Directiva o Patronato haya participado en el proceso.
- Que el resultado sea finalmente aprobado por la Asamblea de socios, en el caso de asociaciones, o por el patronato, si se trata de fundaciones.

El ejercicio debe aunar:

- *Legitimidad*: la decisión para aprobar la Misión es tomada por las personas o los órganos que ostentan la soberanía de la organización, bien directamente, bien por delegación.
- *Representatividad y participación:* el proceso de redacción debe incluir el mayor número de perfiles y sensibilidades de las personas que forman parte de la organización.
- *Acuerdo de consenso:* apostar por un proceso de acuerdos más que de votaciones, buscando, por tanto, una redacción inclusiva, evidentemente siempre y cuando de esto salga un texto coherente y sin contradicciones.

***Resultados esperados***

- Redacción consensuada con participación de la Junta Directiva o Patronato, de la Misión, la Visión y los Valores de la organización

***Dinámicas de trabajo***

La redacción de los referentes de la organización (Misión, Visión y Valores) puede llevarse a cabo mediante un taller participativo. Dado que es clave que el resultado sea representativo del sentir de la organización, parece imprescindible que sea cual sea el proceso elegido por la organización, antes o después se encuentre un espacio donde, de la manera más abierta posible, se puedan discutir y contrastar los diferentes puntos de vista que existan en la organización. El taller de trabajo permitirá crear este espacio.

*Antes del taller*

Es aconsejable que antes de realizar el taller de trabajo se haga un trabajo previo de recopilación de los documentos en donde hasta la fecha se hayan mencionado conceptos relacionados con la Misión, la Visión y los Valores de la organización. Conviene extractar los textos clave de esos documentos y facilitarlos durante el taller a los grupos de trabajo para que tomen como punto de partida, o al menos como referencia, lo que ya se ha escrito previamente.

En algunos casos es de gran ayuda comenzar con una redacción borrador sobre la que los grupos de trabajo hacen enmiendas totales o parciales, pero que ayuda a romper el hielo de un papel en blanco. Puede optarse por una opción intermedia en la que se presentan de manera esquemática ideas para incluir en la Misión y la Visión, pero sin redactar, o bien una lista de valores para tener en cuenta. En ambos casos, deben incluirse las principales ideas que se recojan en los documentos de trabajo aportados para el taller y debe comunicarse claramente que el objetivo de estos textos es únicamente facilitar el inicio del trabajo y que no se presentan como resultados para ser aprobados.

Asimismo, se puede contar con información de otras organizaciones con cierta similitud a la nuestra que ya hayan definido su Misión, Visión y Valores, pues los referentes estratégicos suelen ser fácilmente accesibles a través de las páginas web.

*El taller*

A continuación se detallan las actividades a realizar durante la dinámica. Al ser la primera dinámica que se explica en el manual, se relatan las actividades con un profundo nivel de detalle para que sirvan de guía al resto de las dinámicas que se recogen en el resto de apartados.

Para que se pueda avanzar sobre seguro en el trabajo en los grupos, es recomendable cerrar la redacción de la Misión, antes de comenzar con la Visión. En cuanto a los Valores, en la presente guía proponemos que se realice en tercer lugar. A continuación se describen los pasos del taller; hay que tener en cuenta que estas actividades se repetirían para la redacción de cada uno de los referentes: Misión, Visión y Valores.

Dependiendo del número de personas asistentes, será más operativo que primero se trabaje en grupos más reducidos, de cinco o seis personas, y luego sea un portavoz quien ponga en común sus comentarios y propuestas. De esta manera se da más espacio para que todo el mundo pueda aportar. Si las personas que asisten al taller no son más de seis, puede tener más sentido que trabajen todos juntos. A continuación se explica una metodología para un taller que no sobrepase los cuatro grupos, pues de otra forma podría ser poco operativo.

*Introducción teórica (15 minutos)*
La actividad debe comenzar por la explicación del concepto sobre el que se vaya a trabajar (Misión, Visión o Valores), cuál es su utilidad y qué conceptos pueden estar incluidos. Se pueden mostrar ejemplos de otras organizaciones, así como algunos comentarios sobre la documentación de trabajo que se facilitará a los grupos.

Además, se comunican los tiempos y la forma de trabajo de la actividad tal y como se describe a continuación.

*Trabajo en grupo*: *30 minutos*
El objetivo del trabajo en los grupos es llegar a un consenso sobre la redacción de la Misión, la Visión y los Valores, según proceda. Es decir, todo el grupo ha de estar de acuerdo en una redacción final. El grupo elige un portavoz. Se recogerá el resultado por escrito y será comunicado posteriormente al resto del grupo por el portavoz. En caso de no llegar a consenso, se expondrá el motivo del bloqueo.

*Puesta en común: entre una y dos horas*
El moderador o su asistente van tomando nota sobre una pizarra o a través de un proyector, con el ordenador, de forma que todo el mundo pueda ver el texto sobre el que se trabaja.

Se copian las aportaciones de los diferentes grupos de forma que se puedan ver todas juntas. A continuación se van analizando las similitudes y conceptos incluidos en cada una de ellas. A partir de este momento comenzarán a salir las diferencias de fondo entre las distintas sensibilidades dentro de la organización y será el espacio propicio para que argumenten los diferentes puntos de vista, por lo que el moderador toma un papel fundamental para gestionar esta discusión de manera productiva y en un clima constructivo.

Operativamente se puede trabajar de diferentes maneras:

- Sobre una de las propuestas que parece la más completa o la que mayores adhesiones provoca, se realizan modificaciones en base a los acuerdos alcanzados.
- Se comienza una redacción nueva recogiendo los conceptos comunes a las propuestas presentadas y sobre ella se trabaja para darle coherencia y hacer más aportaciones.

Es importante que el moderador utilice todas sus habilidades para conseguir consensos, de forma que se discutan y argumenten las distintas posturas, dando la palabra ordenadamente y promoviendo el alcanzar un texto que incluya a todos. Se deben evitar las votaciones, especialmente si existe un porcentaje importante de los participantes que no está de acuerdo.

Si la situación se bloquea y no se consigue consenso, es importante que se defina exactamente el aspecto de "no acuerdo", tratando de separar otros argumentos y reticencias que pueden estar dificultando la discusión. Es importante entender que la redacción de estos referentes se debe plantear en términos generales; por tanto, debe evitarse en este estadio discutir particularidades operativas o de organización, y centrarse en alcanzar un acuerdo sobre mínimos comunes.

La redacción de la Misión es una actividad que, no siendo complicada técnicamente, puede plantear una gran dificultad para finalizarla con éxito. Hay que asumir como posible que las discusiones se alarguen y el acuerdo parezca no llegar. Es muy normal que esta primera actividad consuma más tiempo del que parecía necesario cuando se programó; por un lado porque es la primera actividad de trabajo en grupo y los participantes todavía no están familiarizados con la metodología, y, por otro lado, porque pueden existir viejas posturas enfrentadas en la organización, con un componente más o menos personal, y sea este el momento de dirimir algunas de ellas, o al menos de normalizar la discusión e intercambio

de ideas en un entorno profesional. Si esto es así, es clave que el moderador traslade a los participantes la importancia de separar las personas y los problemas, así como subrayar su responsabilidad para con la organización, por lo que se debe actuar siempre anteponiendo los intereses de la organización a los personales para tratar de ganar una vieja batalla pendiente en un escenario tan importante como la Misión de la organización.

Por ello, si se detectan problemas de fondo, no se deben escatimar los tiempos en esta primera actividad; el resto de las actividades del proceso funcionarán mucho mejor si se cierra adecuadamente la redacción de la Misión, pues los participantes serán conscientes no solo de que los acuerdos son posibles, sino de que mientras no se llegue a acuerdos el proceso no avanzará, y esto operará un cambio importante en su comportamiento posterior.

### Participantes

- *Moderador*

Es muy importante la figura de una persona moderadora que gestione los turnos de intervención y sus duraciones. Hay que tener especialmente en cuenta si entre las personas que participan en el taller existen relaciones jerárquicas que puedan condicionar el debate, pues la regla sobre la que debe establecerse el trabajo en el taller es que todas las aportaciones tienen valor independientemente de quien las haga. Ahora bien, tendrán más valor y serán consideradas como resultado en la medida en que consigan más adhesiones y finalmente el consenso. Es ahí donde es importante que el moderador conozca quién es quién en la organización, primero para establecer los grupos de trabajo de la manera más productiva, y segundo para saber gestionar, y en la medida evitar, las situaciones en las que las adhesiones se producen prácticamente por “obediencia debida” a la propuesta lanzada por alguien de mucho peso en la organización.

Para poder realizar esta función con mayor eficacia es muy positivo contar con alguna persona que conozca la organización pero sea ajena a su estructura de responsabilidades, y que no sea identificada con una sensibilidad específica dentro de la organización. Lo más natural puede ser encontrar este perfil fuera de la organización, aunque también podría ser posible recurrir a algún voluntario, socio o antiguo miembro del equipo que reúna las capacidades para conducir el taller.

• *Miembros de la Junta Directiva*

Es muy importante que en estas actividades estén involucrados y participen los miembros de la Junta Directiva, el Patronato o el órgano delegado con capacidad de decisión suficiente para proponer al órgano decisorio y soberano de la organización. De otra forma, los avances, acuerdos y consensos logrados no estarán seguros. Esto es fundamental al proponer revisiones de documentos fundacionales e ideológicos propios de la organización.

• *Grupos de trabajo*

Se recomienda que los grupos de trabajo del taller tengan la mayor diversidad posible entre sus miembros, y a la vez sean lo más homogéneos entre ellos. Es decir, si el taller se plantease con la Junta Directiva o Patronato y el equipo operativo, personal remunerado y voluntarios de la organización, sería interesante conformar grupos de trabajo que, en la medida de lo posible, incluyeran miembros de la Junta Directiva, personal con funciones de dirección, remunerados y voluntarios, evitando que en algún grupo se concentrara alguno de los perfiles.

### *2.1.2. Despliegue de la estrategia: de la Misión a las actividades, servicios/proyectos y sus resultados*

***Objetivos***

Dado que el objetivo último de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad debe ser que este asegure un mejor cumplimiento de la Misión de la organización, una vez que se ha fijado la Misión debemos asegurarnos de si existe una lógica y una coherencia entre lo que queremos ser (la Misión) y las actividades que realizamos y los resultados que obtenemos con nuestra realidad como organización.

***Información para considerar***

- Estatutos de la organización
- Misión, Visión, Valores
- Plan Estratégico y Plan Operativo
- Relación de proyectos, programas y servicios que se están llevando a cabo, con datos para entender el volumen de actividad en cada uno de ellos
- Información financiera sobre el origen de recursos económicos, fuentes de financia-

ción, así como el destino de los mismos en las distintas actividades que realiza la organización

***Descripción de las actividades***

**Identificación**

En el caso de que la organización cuente con un Plan Estratégico, y tanto si ya contaba con una Misión y una Visión como si se ha definido en este proceso que estamos describiendo, es importante asegurarnos de que estos conceptos están perfectamente alineados, que la estrategia recoge en sus objetivos y líneas de actuación los principales conceptos reflejados tanto en la Misión como en la Visión.

Se propone que la actividad se realice en dos pasos para que sea más eficiente:

1. La identificación de incoherencias puede ser realizada previamente por un responsable.
2. Posteriormente, el grupo de trabajo revisa y completa el análisis y los resultados, identifica las áreas en las que hay que introducir cambios, y finalmente determina las acciones de mejora que deben incluirse en el Plan de Calidad.

Para facilitar el proceso se recomienda dividir la identificación en bloques como se detalla a continuación:

1. Para realizar la identificación en el *despliegue de la estrategia* se proponen las siguientes acciones que debe realizar un responsable, con anterioridad al trabajo en grupo:
   - Convertir la Misión, de una redacción continuada en un párrafo a una relación de conceptos incluida en ella. Generalmente, la Misión engloba conceptos que definen la acción de la organización; se trata de hacer un listado con esos conceptos. Hacer lo mismo con la Visión aunque, generalmente, su redacción ya tiene esta estructura más esquemática por conceptos.
   - Revisar el Plan Estratégico y cerciorarse de que TODOS los conceptos identificados en la Misión y la Visión están recogidos en el Plan con el mismo enfoque, y que las acciones para alcanzarlos son asimismo coherentes con la forma de trabajo establecida, al igual que en el Plan Operativo. Se recomienda hacer una relación donde se pueda establecer en qué puntos del Plan Estratégico se recogen cada uno de los conceptos de la Misión y la Visión, para tener también un pano-

rama de hasta qué punto el esfuerzo de la organización está más centrado en algunos aspectos respecto de otros de la Misión y la Visión o, por el contrario, lleva a cabo esfuerzos en aspectos que no aparecen recogidos en la Misión.

2. Para la identificación sobre la *coherencia en los proyectos, programas y servicios*, así como en la aplicación de los recursos, se proponen las siguientes acciones que un responsable debe realizar previamente al grupo de trabajo:
   - Realizar un listado donde se detallen los diferentes proyectos, programas y servicios que presta la organización, y se relacionen cada uno de ellos con las líneas del Plan Estratégico y Operativo o, de no existir, con la Misión y la Visión.
   - Completar el análisis anterior incluyendo un listado de los recursos destinados a cada proyecto, programa o servicio identificado. Es importante que el listado se haga sobre datos reales de dedicación efectiva de recursos humanos (personal remunerado y voluntarios), materiales y económicos, más allá de las subvenciones que lo soportan, pues lo que se trata de esclarecer es dónde está realizando el mayor esfuerzo la organización y si esto es coherente con su Plan Estratégico y en última instancia con sus referentes Misión y Visión.

3. Para analizar la coherencia en el origen de los recursos de la organización, se propone igualmente que el responsable realice un trabajo previo de preparación de la información que consistiría en lo siguiente:
   - Relación sobre el origen de los recursos de la organización, clasificación de los fondos según su naturaleza y origen: financiador público, financiador privado, subvenciones, prestación de servicios, donativos, cuotas de socios, etc.

- Desglose de los financiadores públicos y privados para establecer el peso de los principales financiadores y recursos propios, generados por cuotas, por alguna actividad comercial: venta de productos, eventos, etc.
- Clasificación que permita diferenciar los fondos de libre disposición de aquellos ligados a proyectos y programas concretos.

Para facilitar su interpretación, se sugieren varias clasificaciones de la información para ayudar a la realización del análisis y se pueden presentar en gráficos, por ejemplo, tipo tarta. También será de gran ayuda contar con datos de años anteriores para entender la evolución que está sufriendo el origen de los fondos de la organización.

### Análisis

A partir de la información descrita anteriormente, un grupo de trabajo que cuente con miembros de la Dirección y de la Junta Directiva o Patronato realiza un análisis para establecer la coherencia con los referentes estratégicos. A continuación se describen las actividades que ha de realizar el grupo de trabajo, que pueden ser articuladas a través de un taller de trabajo:

*1. Sobre la coherencia del Plan Estratégico*

El equipo debe analizar el documento donde se han relacionado cada uno de los conceptos de la Misión y la Visión con lo recogido en el Plan Estratégico y comprobar hasta qué punto se encuentran adecuadamente reflejados todos los conceptos, teniendo cada uno de ellos la importancia estratégica que la organización ha decidido. Es decir, que se han establecido acciones y objetivos de acuerdo a la prioridad estratégica concedida a cada aspecto. En este sentido, hay que tener en cuenta que la organización puede darle más importancia o prioridad a unos conceptos sobre otros, de los recogidos en la Misión y la Visión, a la hora de formular su Plan Estratégico, pero ha de ser esta una decisión intencionada. En esta actividad, lo que se trata de evitar es que una incorrecta formulación del Plan Estratégico traslade unas prioridades no acordadas sobre aspectos de la Misión y Visión.

*2. Sobre la coherencia de los proyectos, programas y servicios*

Igualmente a partir de la información aportada, el grupo de trabajo analizará hasta qué punto los proyectos, programas y servicios que actualmente está prestando la organización, son

coherentes con las líneas estratégicas y objetivos descritos en el Plan Estratégico y, en última instancia, con la Misión y la Visión. No es infrecuente que la organización, con el paso de los años, vaya trabajando en nuevos ámbitos siguiendo las oportunidades de fuentes de financiación nuevas o adicionales. En ocasiones, la organización decide incluir en su Misión este ámbito de trabajo, pero esto no siempre es así, por lo que se dan muchos casos en los que algunas actividades que realiza la organización quedan fuera del alcance de su Misión y, excepcionalmente, son incoherentes con ella. El grupo de trabajo debe analizar e identificar las desviaciones que puedan producirse y plantear acciones de mejora para cumplir con los documentos de identidad.

Este análisis debe completarse con una ponderación de los proyectos, programas y servicios analizados que permita entender el esfuerzo relativo que la organización realiza al llevarlos a cabo para, a continuación cuestionarse hasta qué punto esto es coherente con lo definido por sus referentes estratégicos (Misión, Visión y Plan Estratégico). Para este análisis será de utilidad ordenar los proyectos, programas y servicios según diferentes criterios: por ámbitos de actuación temáticos, por tipo de servicio, en función del colectivo destinatario, por área geográfica, etc., dependiendo del tipo de organización y buscando la mayor utilidad a la hora de hacer el contraste con los referentes estratégicos.

Para la ponderación antes mencionada se deberán tener en cuenta tanto los recursos económicos, como los recursos humanos destinados a llevar a cabo la actividad concreta, dado que normalmente las personas que trabajan en las organizaciones dividen su tiempo en varios proyectos. En algunas organizaciones se realizan estimaciones sobre cómo reparte cada uno de los trabajadores su tiempo; es este un ejercicio que resulta muy útil para realizar el análisis de aplicación de recursos, siempre y cuando esa estimación sea real y efectiva del tiempo empleado por cada uno de ellos en los proyectos en los que participa.

*3. Sobre la coherencia del origen de los recursos*

Desde el punto de vista del origen de los fondos, se deberían realizar tres reflexiones sobre la información y los datos relacionados con la financiación de la organización. Por un lado, sobre la situación en términos de diversificación del origen de los fondos, relacionada con la estabilidad de los ingresos. Por otro lado, en términos de la naturaleza de la donación y su origen, relacionada con la independencia que esos fondos proveen para llevar a cabo acciones no condicionadas por las prioridades del donante, no siempre coincidentes con

las de la organización. Y por último, pero especialmente importante, en relación a la coherencia con la Misión, la Visión y los Valores, de forma que la necesidad de generación de recursos no esté forzando a la organización a realizar tareas que no están alineadas con sus referencias ideológicas.

Es, pues, muy importante realizar un análisis de las fuentes de financiación desde esta triple perspectiva, de forma que permita identificar riesgos y oportunidades y que además permita detectar áreas de mejora y realizar una planificación de actividades de acuerdo a los recursos esperados.

La consecución de la diversificación de las fuentes de recursos tiene el aspecto positivo de generar un panorama de mayor estabilidad a medio plazo, con lo que la organización puede llevar a cabo una planificación de sus actividades más allá de los plazos que establecen los ciclos de proyecto o requerimientos de los financiadores. Y, sin embargo, esa misma diversificación supone un mayor esfuerzo organizativo y de recursos en la gestión de la relación con los financiadores para responder a las peculiaridades y requisitos de cada uno de ellos. Por ello, una diversificación y su consiguiente estabilidad se han de basar en una organización sólida y eficiente. Solamente así se asegurará la realización de un trabajo de calidad que cumpla con los compromisos adquiridos con los financiadores, para seguir así contando con su confianza.

Uno de los objetivos de financiación de cualquier ONG que, por ejemplo, quiera llevar a cabo acciones de sensibilización e incidencia, es tener un volumen importante de fondos propios que le provean la independencia necesaria para no estar sometido a presiones que comprometan su viabilidad económica. También en lo relativo a programas es importante que la organización pueda disponer de fondos con los que llevar a cabo actividades y proyectos que sean de difícil financiación por no estar entre las prioridades o criterios de los donantes.

Todo el proceso de movilización de recursos ha de tener como objetivo último el cumplimiento de la Misión de acuerdo a su Visión y Valores. Por ello, todas las actividades que se lleven a cabo para generar o movilizar recursos deben guardar coherencia con estos referentes. Es importante que la organización establezca directrices sobre cómo actuar ante el dilema de prestar servicios que le proveen mayor diversidad de fuentes, así como la independencia en su aplicación, pero que no están directamente relacionados con la consecu-

ción de su Misión. El riesgo latente en este dilema es que a medio o largo plazo una parte importante de sus actividades no esté directamente relacionada con la consecución de su Misión, pero sea necesaria para mantener una estructura no sostenible únicamente con las actividades que le son propias. Esta situación puede afectar a la confianza de sus partes interesadas, por la confusión sobre a qué se dedica la organización.

### Acciones posibles

A partir del análisis realizado, el grupo de trabajo irá identificando acciones que permitan corregir las incoherencias o ausencias detectadas. A continuación se incluyen algunas acciones que se pueden desprender de este ejercicio:

- Cambios sobre el Plan Estratégico, como inclusión de nuevas líneas estratégicas y objetivos, nuevas acciones e indicadores, reordenación de la estructura del plan, cambios en la redacción, definición de preferencias y prioridades estratégicas sobre ámbitos de trabajo, tipo de servicios o proyectos, origen de fondos, ámbito geográfico, etc.
- Acciones relacionadas con la aprobación y comunicación del Plan Estratégico una vez revisado
- Definición de un Plan de Captación de Fondos: identificación de fuentes de financia-

ción, plan de visitas, calendario de subvenciones, establecimiento de responsabilidades y objetivos

- Establecimiento de criterios (éticos, valores, estratégicos o ideológicos) sobre el origen de los fondos y relaciones con financiadores que permitan establecer las bases de captación en la organización según los aspectos de su Misión

A la hora de elaborar el Plan de Calidad, las acciones identificadas serán tomadas en cuenta como acciones de mejora.

***Resultados esperados***

- Se han identificado incoherencias entre lo definido por la Misión y la Visión, su despliegue a lo largo del Plan Estratégico, realidad de los proyectos, programas y servicios que se prestan y origen y aplicación de recursos.
- Se han definido acciones para corregir estas incoherencias de manera que todas las actividades de la organización estén orientadas a la consecución de la Misión y la Visión.

***Dinámicas de trabajo***

Se propone un trabajo dividido en dos fases:

- Uno o dos responsables preparan la información necesaria para realizar la identificación y el análisis, tal y como se explica en la descripción de la actividad. Es aconsejable que este trabajo previo lo realice o lo supervise alguna persona que posteriormente forme parte del grupo de trabajo.
- Se forma un grupo de trabajo para analizar aspectos estratégicos de la organización, por lo que debería contar con la presencia de miembros de la Junta Directiva o Patronato, o con un mandato de la Junta para presentar un borrador que ella revise y apruebe.

Dependiendo del número de miembros, podría plantearse una dinámica de taller con trabajo en grupos y liderada por un moderador, tal y como se explica en la actividad anterior en la definición de los referentes estratégicos. Lo importante del trabajo de grupo es que se pueda crear el espacio adecuado para discutir y argumentar las diferentes posturas promoviendo alcanzar acuerdos con el mayor consenso de los participantes.

## 2.2 Legitimación social e integración estratégica de la organización con las partes interesadas

### *2.2.1. Partes interesadas: identificación, necesidades y expectativas y sistemas de relación y participación*

***Objetivos***

- Identificación y priorización de las partes interesadas de la organización
- Identificación de las expectativas y necesidades de las partes interesadas prioritarias respecto de la organización
- Definición de acciones, para establecer sistemas de relación con las partes interesadas, que cumplan con los requisitos definidos para el proceso

***Información para considerar***

- Documentos en los que se hayan recogido necesidades y expectativas respecto de la organización o sus servicios, como pueden ser: reglamentación aplicable, requisitos de los financiadores, acuerdos con partes interesadas concretas, encuestas de satisfacción de los usuarios o beneficiarios, encuestas de clima laboral, resultados de grupos de trabajo con partes interesadas, etc.
- Información y documentos sobre las iniciativas llevadas a cabo por la organización para cada una de las fases del ciclo de relación con las partes interesadas

***Descripción de las actividades***

Uno de los principios básicos de la calidad se fundamenta en una gestión orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, como fundamento de su propia legitimidad social y, por ello, garantía de su supervivencia a largo plazo. Por consiguiente, es fundamental realizar un análisis sobre las distintas partes interesadas de la organización y conocer acciones que encaminen a la organización a establecer sistemas de relación.

La idea que subyace en este enfoque es que si se considera la orientación hacia las partes interesadas como un aspecto clave en la gestión de la calidad, se deben establecer sistemas de relación con ellos con el fin de conocer realmente sus necesidades, expectativas y percepciones, así como las tendencias de las mismas. Con ello se trata de poder predecir

o proyectar sus percepciones e influir preventivamente, tanto en los impactos causados como en la percepción de los mismos. Sin embargo, el enfoque que aquí se ofrece es demasiado extenso, se ha querido ampliar la información respecto a todo el marco de relación. Pero en esta actividad se buscará identificar las acciones que realiza la organización y que pueden ser parte del ciclo de relación con partes interesadas en la actualidad, y aquellas acciones que no estén identificadas se incluirán como acciones de mejora en el plan de calidad.

Tras el análisis, sobre el total de expectativas y necesidades identificadas se hará una priorización en función de la importancia de su impacto, viabilidad, recursos necesarios, etc., y se seleccionarán algunas de ellas, sobre las que se trabajará en el periodo establecido. Para satisfacer las expectativas y necesidades seleccionadas, se definirán los requisitos con los que se compromete la organización y se planificarán las acciones necesarias estableciendo los objetivos que se deben alcanzar, así como el método de medición, para poder realizar una evaluación al final del periodo.

Posteriormente se informará a cada una de las partes interesadas acerca del resultado de los compromisos adquiridos sobre sus expectativas y necesidades, con un enfoque de rendición de cuentas. Las opiniones de las partes interesadas, en lo referente a los resultados e impactos así como el propio proceso de rendición de cuentas, los contenidos, formato y accesibilidad, se tomarán como insumo en el inicio del siguiente ciclo, con la nueva identificación de necesidades y expectativas.

Este ciclo permite establecer un proceso de mejora continuo, donde las actividades se asocian a requisitos y objetivos, que permiten evaluar su eficacia. Según este modelo, con cada una de las partes interesadas identificadas se seguiría un ciclo similar para gestionar la relación. Para tener un panorama completo de este mapa de relaciones es, por tanto, necesario comenzar por identificar cuáles son los grupos de interés o partes interesadas más relevantes de la organización.

### Identificación

Las actividades de identificación que se explican a continuación pueden ser realizadas por una o varias personas que posteriormente formen el grupo de trabajo que realizará el aná-

lisis, pero, en cualquier caso, se debe recoger información sobre todo el alcance organizacional, es decir, que se tengan en cuenta todos los departamentos, sedes, programas, servicios y procesos de la organización. Posteriormente se priorizará sobre las partes interesadas identificadas, pero es importante evitar ausencias en esta primera fase.

Atendiendo a los tres objetivos marcados para esta actividad, la identificación tendrá tres ámbitos, si bien íntimamente relacionados:

1. Identificación de las partes interesadas. Se realiza una primera lista de las partes interesadas sobre la que se pueda trabajar con el grupo en la fase de análisis. La lista de partes interesadas no será plana, sino que probablemente se descubra como irregular y con una amplia diversidad. El primer esfuerzo debe ser el de agruparlas por familias, para poder clasificarlas durante el análisis. Por ejemplo, una de las familias puede ser la de los financiadores, donde se encontrarán financiadores públicos, privados, socios, etc. No obstante, no debemos olvidar que, aunque durante el análisis es imprescindible agruparlas para simplificar, esto no puede significar una pérdida de fuerza del enfoque de particularización en las relaciones con las distintas partes interesadas.

Para realizar el ejercicio se puede utilizar una hoja de datos en la que se incluyan, por un lado las familias y por el otro la relación de partes interesadas.

2. Necesidades y expectativas. Sobre información existente, para cada una de las partes interesadas identificadas anteriormente se realiza una búsqueda de documentos en los que se hayan recogido necesidades y expectativas respecto de la organización o sus servicios. Puede tratarse de requisitos (legales o voluntarios) implícitos o asociados a una actividad o financiación, encues-

tas de satisfacción, encuestas de clima laboral, conclusiones de reuniones con partes interesadas, información en buzones de sugerencias, reclamaciones, estudios de percepción, etc. Evidentemente tendrán más valor cuanto más actuales sean y cuanto más fiables hayan sido los métodos de recolección de la información, por lo que se dejará la fecha, fuente y metodología de obtención de la información, para su valoración por parte del grupo de trabajo.

A partir de consultas a las partes interesadas identificadas a priori como más importantes para la organización, se elabora el mapa de necesidades y expectativas de cada uno de los actores implicados. Se trata de realizar consultas con el objeto de utilizar los resultados en el presente análisis. La información recogida de esta forma tendrá sin duda más valor, ya que permite conocer las necesidades y expectativas de la organización, tanto los destinatarios de las actuaciones de la organización como sus trabajadores, de manera directa.

3. Acciones del ciclo de relación con las partes interesadas. A partir del ciclo de relación definido en la presente actividad, se recopilará información sobre las iniciativas llevadas a cabo por la organización para cada una de las fases de dicho ciclo. Se trata de identificar mecanismos que estén formalmente establecidos e integrados en la gestión de la organización y que se repitan sistemáticamente:

a) Identificación de las partes interesadas (realizado anteriormente)
b) Identificación de expectativas y retroalimentación (realizado anteriormente)
c) Fijación de objetivos
d) Medición y evaluación
e) Rendición de cuentas
f ) Retroalimentación

En la fase de análisis de esta misma actividad se presenta una breve explicación sobre lo que incluye cada uno de los puntos anteriores.

### Análisis

Siguiendo con la misma lógica anterior, el análisis se realizará en tres pasos partiendo de la información preparada en la fase de identificación.

1. Análisis de las partes interesadas. Para llevar a cabo la actividad, se puede realizar una división en dos partes:

A. El grupo de trabajo analizará el listado de partes interesadas teniendo en cuenta las consideraciones que se hacen a continuación para corregirlo, completarlo e identificar las acciones de mejora que haya que realizar en el futuro como parte del Plan de Calidad.

Debe ser realizado de forma sistematizada teniendo en cuenta factores como: nivel de influencia que las personas/grupos de personas tengan sobre la organización, dependencia, personas o grupos a los que se haga referencia en la estrategia de la organización o a los que le unan vínculos legales y proximidad. También se pueden tener en cuenta los siguientes criterios:

- *Responsabilidad:* partes interesadas con las que hay vínculo legal, contractual, operacional o financiero (ej.: socios, personal remunerado, administraciones públicas financiadoras)
- *Influencia*: partes interesadas con influencia o capacidad de decisión (ej.: socios, administración pública)
- *Proximidad:* con los que más interactúa en el día a día (ej.: personal remunerado, voluntarios, usuarios o beneficiarios)
- *Dependencia:* aquellos que dependen financieramente de forma directa o indirecta (ej.: cuando se es el único empleador o financiador)
- *Representación*: partes interesadas que por regulación, costumbre o cultura, están legitimadas para representar a una base social (ej.: sindicatos, líderes de comunidades locales, otras ONG, representantes de partes interesadas sin voz)
- *Referidos por políticas o intención estratégica*: directa o indirectamente por políticas o posicionamiento estratégico (ej.: clientes, comunidades locales, ONG…), incluidos aquellos que pueden dar aviso sobre riesgos o nuevos aspectos (ej.: activistas, universidad, organizaciones de la sociedad civil)

El nivel de desglose, en la identificación que debería realizar la organización, será el que venga marcado por necesidades y expectativas significativamente diferentes como para implicar diferencias en acciones o en la gestión. Por ejemplo, dentro del grupo de los empleados pueden existir importantes diferencias en cuáles son y en cómo priorizan sus necesidades y expectativas respecto a la organización, dependiendo de la posición que ocupe la persona o dónde realice su actividad.

B. A partir de la lista completa de partes interesadas, el grupo de trabajo debe establecer una **priorización**, de forma que sus acciones y recursos limitados se empleen sobre aquellas partes interesadas que se identifiquen como más relevantes en base a su importancia, influencia e impacto, tal y como se explica a continuación.

Para realizar la clasificación y priorización se pueden emplear varias matrices, entre ellas:

- La *matriz de importancia/influencia*. El concepto de importancia e influencia es muy significativo a la hora de realizar este análisis pues condicionará fuertemente el resultado del mismo, así como las decisiones que se deriven de él. El término *importancia* debe ser considerado como el valor y la prioridad, dentro de la gestión de la calidad, que la estrategia de la organización da a esa parte interesada en la consecución de sus objetivos, así como en la Misión de la organización. El otro concepto, *influencia*, debe ser considerado como la capacidad de condicionar que la parte interesada tiene sobre la organización y el cumplimiento de sus objetivos.
- Otra que complementa la anterior es la matriz *impacto/influencia* y la de *importancia/impacto*, considerando el término *impacto* como el grado de efecto que producen los resultados de la organización sobre la realidad y los intereses de sus partes interesadas. En la primera podremos observar el grado de riesgo de las relaciones con las distintas partes interesadas, y en la segunda el grado de sensibilidad de nuestras partes interesadas.

**Skateholders**

**PARTES INTERESADAS**

**• ANÁLISIS POR IMPORTANCIA / INFLUENCIA**

| **Alta importancia<br>Baja influencia** | **Alta importancia<br>Alta influencia** |
|---|---|
| • Potenciales beneficiarios | • Potenciales aliados |
| **Baja importancia<br>Baja influencia** | **Baja importancia<br>Alta influencia** |
| • Colectivos indirectos | • Potenciales oponentes |

Con el resultado de clasificación de Stakeholders podremos establecer una jerarquización de prioridades de actuación y gestión a través de la identificación de acciones de mejora en el Plan de Calidad.

2. Necesidades y expectativas. El objetivo del grupo de trabajo será establecer las necesidades y expectativas de las partes interesadas identificadas como prioritarias según el resultado de la anterior actividad, teniendo en cuenta las limitaciones que pueda haber dependiendo de la cantidad y calidad de la información que se haya obtenido durante la identificación. De esta forma, el grupo irá analizando la información sobre necesidades y expectativas con la que cuenta y cuestionando la calidad y fiabilidad de la misma, que en su caso supondrán acciones de mejora para incluir en el Plan de Calidad. La actividad consistirá, por tanto, en relacionar cada parte interesada con sus necesidades y expectativas. Sobre aquellas partes interesadas de las que no hay información acerca de sus necesidades y expectativas, el grupo de trabajo puede realizar un ejercicio de identificación a partir de los conocimientos que las personas del grupo tienen de estas partes interesadas.

La finalidad es que para cada parte interesada prioritaria se establezcan sus expectativas y necesidades, y que a estas se les asigne un nivel de prioridad para la organización que podría ser: 1 (baja), 2 (media), 3 (alta) y 4 (muy alta). El objetivo es que la organización tenga identificadas las necesidades y expectativas sobre las que quiere incidir prioritariamente en sus actividades para cada parte interesada, con el fin de facilitar el diseño de programas y proyectos ajustados a dichas expectativas y necesidades.

3. Ciclo de relación con las partes interesadas. Mientras que las otras dos subactividades que completan esta actividad (identificación y priorización de partes interesadas y de sus necesidades y expectativas) buscan la obtención de resultados que sirvan para basar y enfocar correctamente el Plan de Calidad, esta subactividad sobre el ciclo de relación busca establecer procesos de relación que formen parte del sistema de gestión de la organización: actividades que se planifican, que se documentan sus resultados a través de registros, que se establece formalmente qué, cómo, cuándo y quién las lleva a cabo... Hay que precisar que no es necesario que la organización realice esta subactividad al completo, sino que, por un lado, identifique aquellas acciones que ya realiza normalmente para identificar áreas de mejora e incorporarlas al Plan de Calidad, y, por otro, que la organización conozca el ciclo de relación con las partes interesadas para ir incorporándolo en el tiempo, según

avance en la gestión de la calidad. Por eso, aunque anteriormente se han identificado, con más o menos fiabilidad, cuáles eran las expectativas y necesidades de las partes interesadas prioritarias, en este análisis se van a identificar acciones para que la recogida de las expectativas y necesidades se realice periódicamente, estableciendo mecanismos concretos y responsabilidades.

Siguiendo esta lógica, el grupo de trabajo analizará la información obtenida a partir de la identificación y planteará acciones para corregir los problemas y ausencias detectadas en el ciclo de relación con las partes interesadas que considere prioritarias. Para ello, analizará si para cada una de estas partes interesadas existen iniciativas formales que completen el siguiente ciclo:

- *Identificación de expectativas*. Mecanismos que permitan a la organización conocer periódica y sistemáticamente las expectativas y necesidades de sus partes interesadas. En estos pueden incluirse: procesos inclusivos de diálogo, encuestas de satisfacción, canales de comunicación, encuestas de clima laboral, evaluación de proveedores, etc., siempre y cuando permitan a las diferentes partes interesadas expresarse de forma abierta, así como manifestar y dialogar sobre sus expectativas, necesidades y percepción de ellas en su relación con las actividades y decisiones de la organización que les afectan.
- *Fijación de objetivos*. Sistemáticas de trabajo que permitan a la organización, a partir del análisis de las expectativas y necesidades expresadas en la fase anterior, realizar una priorización de las mismas y fijar unos requisitos y, en su caso, objetivos que cumplir para cada una de las partes interesadas. Esta fijación de objetivos puede basarse en el establecimiento de requisitos de calidad públicos, y/o incluir acuer-

dos y/o compromisos entre la organización y las partes interesadas, derivados del dialogo y procesos de participación, para posteriormente definir un plan de acciones concretas con responsabilidades y plazos, con el fin de poder cumplir dichos compromisos.

- *Medición y evaluación***.** Información relativa a cómo realiza la organización la medición y evaluación de los resultados de las acciones de acuerdo a los compromisos asumidos frente a las partes interesadas y a los objetivos fijados.
- *Rendición de cuentas***.** Cómo informa la organización a cada una de sus partes interesadas sobre el proceso de relación con ellas, priorización de necesidades y expectativas, objetivos fijados, acciones propuestas, resultados obtenidos y evaluación de los mismos. Resulta clave para la organización identificar cuáles son los contenidos más adecuados, así como la forma de comunicarlos, que debe ser la más adecuada y eficaz para favorecer la accesibilidad a la información de cada una de sus partes interesadas.
- *Retroalimentación.* La organización debe establecer mecánicas para recoger las aportaciones de las diferentes partes interesadas sobre el resultado del proceso, incluida la forma y contenido de la rendición de cuentas, de forma que sirvan para la evaluación y mejora del proceso. La organización debe establecer la sistemática por la que tiene en cuenta estas aportaciones en sus futuras decisiones.

Además, de manera transversal se establece como un principio básico la **participación de las partes interesadas**, que debe tener lugar en todas y cada una de las fases del proceso de relación: en la identificación de sus expectativas y necesidades, incluyendo su propia priorización; en la definición de las acciones que busquen una mayor satisfacción de las partes interesadas; en la evaluación de los resultados obtenidos; en la rendición de cuentas, aportando su opinión sobre la adecuación de la misma.
Todo ello le conferirá al proceso una mayor legitimidad, pues la organización no solo se orienta a aumentar la satisfacción de sus partes interesadas, sino que las hace partícipes del proceso.

### Acciones posibles

En esta actividad, las acciones que van a integrar el Plan de Calidad son las que se desprenden de la subactividad del ciclo de relación y pueden ser:

1. Identificar mecanismos para recoger expectativas y necesidades de los usuarios: por qué medio, cuál es el mejor momento, cada cuánto tiempo, qué preguntar, cómo valorar los resultados, responsabilidades, etc.
2. Establecer un canal a través de la web para recoger aportaciones de algunas partes interesadas como los socios, voluntarios, trabajadores, etc.
3. Implantar sistemas de información, relación y mecanismos de comunicación para recoger las expectativas y necesidades de todas las partes interesadas relevantes
4. Introducir acciones destinadas a mejorar la coordinación entre departamentos que se relacionan con las mismas partes interesadas para unificar sistemas de relación y compartir información

***Resultados esperados***

1. Mapa de partes interesadas, incluyendo una priorización de las mismas.
2. Necesidades y expectativas de las partes interesadas prioritarias, incluyendo también su priorización, sobre las que la organización quiere influir.
3. Acciones de mejora destinadas al establecimiento de procesos formales de relación con las partes interesadas identificadas como prioritarias por la organización.

***Herramientas***

1. Matriz de identificación y priorización de partes interesadas (importancia, influencia, impacto). Ver apartado V, Herramientas para la elaboración del Plan de Calidad.
2. Matriz de ciclo de relación con partes interesadas. Ver apartado V, Herramientas para la elaboración del Plan de Calidad.

***Dinámicas de trabajo***

Se propone un trabajo dividido en dos fases:

1. Una o dos personas preparan la información necesaria para realizar el análisis, tal y como se explica en la descripción de la actividad en la parte de identificación. Es aconsejable que este trabajo previo lo realice o lo supervise alguna persona que posteriormente forme parte del grupo de trabajo.
2. Se forma un grupo de trabajo para analizar aspectos estratégicos de la organización, por lo que debería contar con la presencia de miembros de la Junta Directiva o Patronato, personal directivo, o con un mandato de la Junta para presentar un borrador que ella revise y apruebe.

Dependiendo del número de miembros, podría plantearse una dinámica de taller con trabajo en grupos y liderada por un moderador, siguiendo las orientaciones propuestas en la actividad 2.1.1.

Para iniciar el trabajo, se puede hacer una presentación de la información previa analizada por los responsables para el posterior trabajo en común. Dependiendo del número de personas asistentes, será más operativo que primero se trabaje en grupos más reducidos, de cinco o seis personas, y que luego se pongan en común sus comentarios y propuestas a través de un portavoz.

De esta manera se da más espacio para que todo el grupo pueda realizar sus aportaciones. Si las personas que asisten al taller no son más de seis, puede tener más sentido trabajar todos juntos. El ejercicio se nutre con las aportaciones de los participantes que van identificando aspectos que hay que mejorar en la gestión de la organización con la realización de acciones que formarán parte del Plan de Calidad.

## ENFOQUE DE GESTIÓN

### 2.3. Organización de los recursos humanos

#### *2.3.1. Gobierno de la organización*

***Objetivos***

Evaluar que el Gobierno de la organización está definido en cuanto a los órganos de gobierno, selección y representatividad de los miembros, procedimientos sobre toma de decisiones relevantes, códigos de buen gobierno, responsabilidades y supervisión de la gestión.
Además, se analizará si el sistema de gobierno definido es coherente y adecuado a la Misión, la Visión y los Valores, objetivos estratégicos definidos, así como con los compromisos adquiridos con las partes interesadas, en especial en lo relacionado con aspectos de la gestión de la calidad.
Por último, también es objetivo de esta actividad identificar las relaciones entre gestión y gobierno para analizar si están definidas claramente las distintas funciones y responsabilidades asociadas a la gestión y al gobierno, y el grado de vinculación entre ellas.

***Información para considerar***

- Estatutos de la organización
- Misión, Visión, Valores
- Código de Gobierno de la organización
- Normativa, reglamentos o procedimientos internos que desarrollen los aspectos de gobierno descritos en los estatutos de la organización, así como las funciones y normas de los órganos de gobierno
- Manual de organización y funciones de la organización
- Normativa legal o reglamentación que defina requisitos de gobierno y que le sea aplicable a la organización
- Compromisos públicos sobre buen gobierno por parte de la organización

***Descripción de las actividades***

**Identificación**

Primero se debe hacer una recopilación de toda la información sobre las normas de gobierno de la organización y sus prácticas. El documento más relevante son los estatutos, que deben recoger los procedimientos esenciales de gobierno, los órganos de gobierno definidos, sus funciones y responsabilidades, y su relación con las funciones de gestión y operaciones a través del despliegue de las decisiones tomadas por el gobierno, y el seguimiento y supervisión de las mismas con cierta periodicidad.

Por otro lado, deben identificarse los compromisos de la organización frente a sus partes interesadas respecto al buen gobierno, la transparencia y la rendición de cuentas, y a cómo se aseguran y supervisan sus cumplimientos. Los compromisos voluntarios se pueden recoger en estándares, normas, códigos o modelos con los que la organización se compromete públicamente o, en su defecto, asume que le sirven de inspiración. La identificación de esos compromisos voluntarios puede realizarse con lo recogido en la estrategia, en políticas o declaraciones de la organización.

Hay que tener en cuenta que la información no siempre estará detallada en los estatutos de la organización, ya que estos tienen un carácter más formal, jurídico y legal, y no se busca en todos los casos especificar procedimientos, funciones y responsabilidades de forma

concreta y detallada. Por ello, esta información puede recogerse en otros documentos que complementan y desarrollan la información de los estatutos, como códigos de gobierno, reglamentos internos o normas de funcionamiento u otros documentos que recojan normas, reglas o procedimientos de gobierno y de relación de este con la gestión.

Además, hay que tener en cuenta la Misión, la Visión y los Valores de la organización, así como los documentos relacionados con requisitos y compromisos, legales o voluntarios, con sus partes interesadas, visto en actividades anteriores, con el fin de poder evaluar la coherencia entre estos y el sistema de gobierno de la organización.

### Análisis

El análisis de estos compromisos busca evaluar hasta qué punto se identifican los procesos de decisión y representación del gobierno de la organización, en especial en lo referido a los distintos órganos de gobierno, la composición y selección de los miembros que los componen, así como las funciones, responsabilidades y normas de funcionamiento de los mismos.

Los sistemas de gobierno son los que estructuran la soberanía de las organizaciones en la toma de decisiones estratégicas, la supervisión de su implantación y la evaluación de las mismas. Cada sistema de gobierno está estrechamente relacionado con la naturaleza, Misión, Visión y Valores de cada organización, por ello es importante entender que existen distintos sistemas dependiendo de si la organización es una asociación, que se basa en un sistema asambleario en el que los órganos de gobierno surgen de la Asamblea de miembros o socios, o si es una fundación, que se basa en un sistema de Patronato o Junta de Gobierno.

Con independencia de un sistema u otro, lo que se busca analizar es si el órgano de gobierno está definido y si cubre las funciones esenciales a su naturaleza, Misión, Visión y Valores, así como las definidas en requisitos legales y de compromisos frente a sus partes interesadas.

Cuando las organizaciones definen entre sus principios, por ejemplo, el de la participación, debe conocerse el alcance del mismo y entender si es aplicable tanto al modelo de gestión

de la organización como al de gobierno, pues este valor tendrá diferente grado e intensidad dependiendo de las especificidades asociadas a su naturaleza jurídica. En definitiva, el valor de participación puede ser clave en los procesos de gestión, pero puede estar limitado en los de gobierno, como ocurre en las fundaciones.

Algunas de las funciones asociadas a los órganos de gobierno son establecer y velar por el cumplimiento de la Misión, la Visión y los Valores de la organización, la aprobación y el seguimiento de la estrategia, las políticas, los presupuestos, las cuentas y los documentos de rendición de cuentas, como son las memorias u otros instrumentos. En algunas ocasiones, estos órganos tienen un papel protagonista en la definición de la Planificación Estratégica, las Políticas de Calidad, de Transparencia y/o de Rendición de Cuentas hacia las partes interesadas, aunque también pueden limitarse a aprobar las propuestas de la dirección ejecutiva.

Se puede afirmar que el sistema de gobierno de la organización tiene un papel, ideológico y garante de los principios, fundamental en la definición de la estrategia y en el aseguramiento de que está en línea con lo definido en los documentos de identidad. Por ello, dependiendo de cada organización, el sistema será distinto y adaptado para garantizar la eficacia del gobierno en el ejercicio de este papel. Este análisis debe evaluar si el sistema de gobierno definido es coherente y adecuado con su Misión, Visión y Valores, con los objetivos estratégicos definidos, así como con los compromisos adquiridos con sus partes interesadas, en especial en lo relacionado con aspectos de la gestión de la calidad.

Por otro lado, el análisis debe permitir identificar las interrelaciones entre gestión y gobierno, para analizar si están definidas claramente las distintas funciones y responsabilidades asociadas a la gestión y al gobierno, y el grado de vinculación entre ellas. Para realizar este análisis no basta con tener identificados los procesos de representación, decisión e información del Gobierno de la organización, si no que deben también entenderse y analizarse los sistemas de gestión y dirección de la organización, así como la forma en que ambos sistemas se interrelacionan e interactúan.  Para ello es importante entender que este análisis se hará a la vez que el de la organización (siguiente actividad) para poder entender cómo se interrelacionan los procesos deliberativos desde el Gobierno hacia los órganos responsables de la gestión y, por tanto, de la implantación de las decisiones de gobierno a través de los sistemas de gestión, de operaciones y de intervenciones.

También, para entender cómo se suministra información y se rinden cuentas, desde los órganos de gestión a los órganos de gobierno para que estos segundos puedan ejercer su papel de supervisión de la implementación, adecuación y eficacia de la Estrategia, así como de garantía sobre la Misión, la Visión y los Valores. Es importante analizar que ambos sistemas, el de gobierno y el de gestión, están definidos en sus responsabilidades, funciones y procesos, así como de qué forma se relacionan y coordinan, para asegurarse de que no hay ninguna confusión entre ambos, lo que podría originar problemas en la organización, así como en sus proyectos/servicios y en las partes interesadas.

Para realizar la actividad se puede tener en cuenta lo recogido en el apartado de dinámicas, y para realizar el análisis en el trabajo en grupo se pueden utilizar los siguientes dilemas y reflexiones:

- ¿Existe algún sistema de gobierno al que se deba alinear la organización? No existe una fórmula perfecta que defina un sistema de buen gobierno, pero sí hay principios, códigos y modelos considerados como buenas prácticas en el gobierno de las organizaciones. No obstante, cualquiera de los principios debe ser interpretado para adecuarse a la realidad de la organización, en especial a su realidad jurídica, Misión, Visión y Valores, así como a los requisitos en esta materia, debido a requisitos legales, compromisos con sus partes interesadas, y al tipo de gestión y de servicios y proyectos.
- ¿Deben existir dos sistemas de decisión –gobierno y gestión– claramente diferenciados en una organización? Sí, deben existir y compenetrarse ambos sistemas, pero deben estar claramente diferenciados. Uno de ellos, el de gobierno, tiene que definir la forma en que se gestiona la representación y la soberanía y se garantizan los fines y valores asociados a la Misión, la Visión y los Valores, además de cómo se toman y supervisan las decisiones estratégicas. Por otro lado, debe existir un sistema de gestión implantado, eficaz y adecuado, que permita tomar decisiones, desarrollar actividades y proyectos y prestar servicios para conseguir los objetivos definidos en la estrategia, y que además esté alineado a lo definido en la Misión, la Visión y los Valores de la organización. Puede que en organizaciones de dimensiones pequeñas, de reciente creación o fundamentadas casi únicamente con personas voluntarias, las funciones y responsabilidades de ambos sistemas –gobierno y gestión– coincidan en las mismas personas, pero deben estar claramente definidas cuales son unas y otras.
- ¿Deben estar aislados ambos sistemas, gobierno y gestión? No, deben estar integra-

dos e interrelacionados, pero no deben ser confundidas sus funciones y responsabilidades. Obviamente, el sistema de gestión debe nutrirse de las decisiones estratégicas aprobadas por los órganos de gobierno. También es necesario que la gestión rinda cuentas ante los órganos de gobierno para que puedan evaluar el grado de cumplimiento de la Misión, la Visión y los Valores, y tomar las decisiones de su responsabilidad que consideren.

- ¿Pueden formar parte de los órganos de gobierno personas de la organización que desarrollan tareas en la gestión? Sí pueden, si esto es coherente con el sistema de gobierno definido, así como con la Misión, la Visión y los Valores de la organización. En este caso, deberán definirse claramente las razones y objetivos de su presencia, sistema de selección, funciones y responsabilidades que estas personas tienen en los órganos de gobierno. En algunos casos, en especial si el objetivo es mejorar la coordinación entre gobierno y gestión, estas personas de la gestión con presencia en los órganos de gobierno pueden participar con voz, pero sin voto, o con funciones de asistencia técnica al resto de personas de los órganos de gobierno. Otra razón de esta presencia puede deberse a que se integra el principio de *participación* –en este caso de representantes de los profesionales (personal remunerado y voluntarios) de la organización– en el sistema de gobierno de la organización. En cada caso, se debe definir cuál es la razón de dicha presencia, y se debe asegurar que esta es coherente para conseguir los objetivos de la organización.

*Acciones posibles*

- Definir reglamentos para los órganos de gobierno, donde se especifiquen los aspectos fundamentales sobre responsabilidad, representatividad, supervisión y elegibilidad, entre otros aspectos
- Definir códigos de conducta de los órganos de gobierno, donde se definan aspectos relacionados con la garantía del ejercicio de las funciones asignadas a los miembros de los órganos de control, de una forma eficaz e íntegra
- Definir procedimientos de gobierno que cubran las responsabilidades asignadas a los mismos en los Estatutos, así como los requisitos derivados por los compromisos frente a terceros y reglamentaciones
- Definir procesos que permitan a los órganos de gobierno velar por el cumplimiento de la Misión, la Visión y los Valores, la Estrategia y los compromisos frente a las partes interesadas

- Definir procesos de decisión, supervisión, aprobación, rendición de cuentas y cualquier otro que requiera interrelación entre los órganos de gobierno y de gestión de la organización, con el fin de aclarar las funciones y responsabilidades de cada uno

***Resultados esperados***

- Se ha definido el sistema de gobierno de la organización, por lo que están definidos y documentados los reglamentos, códigos y procedimientos necesarios para el buen gobierno de la organización, y para ejercer eficazmente las responsabilidades y funciones asignadas a los órganos de gobierno.
- Las interrelaciones e interfaces entre los sistemas de gobierno y de gestión están definidas y claras, distinguiendo las responsabilidades y funciones en los distintos órganos, ya sean de gobierno o de gestión sin que exista conflicto entre ellos.

***Dinámicas de trabajo***

Se puede llevar a cabo un análisis previo de la información, realizado por una o dos personas responsables que se encarguen de desarrollar la identificación y análisis de la información, a través de las siguientes actividades:

- Recopilación y análisis de documentos y registros del sistema de gobierno de la organización, como actas, normas, declaraciones, instrucciones, etc.
- Evaluación de la implantación y eficacia de los sistemas de gobierno mediante entrevistas a personas relevantes de sus órganos, así como de los órganos de gestión con los que se interrelacionan
- Identificación de áreas no definidas o de conflicto con el sistema de gestión de la organización
- Propuesta de acciones, identificadas como necesarias, relacionadas con la definición del sistema de gobierno, y dilemas para resolver en la Junta Directiva o Patronato, que se pueden presentar en el taller de trabajo

Para llevar a cabo el análisis, es recomendable realizar un taller con un grupo de trabajo en el que participen, además de las personas que han realizado la identificación y el análisis previo, los miembros de los órganos de gobierno relevantes y personas de la Dirección. Con la realización del taller se busca definir los aspectos relevantes identificados como resultados esperados de esta actividad. Primero, se hace una presentación del tra-

bajo previo realizado con el análisis de la información encontrada y la exposición de las conclusiones del análisis. A continuación, el grupo analiza las propuestas de acciones de mejora identificadas previamente en la fase de análisis, y las personas que realizaron la identificación se encargan de explicarlas bajo la lógica causa-efecto. Se debaten y trabajan las controversias y dilemas que se plantean en la actividad o las presentadas por los miembros del grupo de trabajo. El trabajo puede realizarse en varios grupos, dependiendo del número de personas, para deliberar sobre la oportunidad, capacidad y eficacia de las actividades. Se identifican las acciones por planificar, que serán incluidas en el Plan de Calidad.

### *2.3.2. Organización: funciones, responsabilidades, comités y grupos*

***Objetivos***

Evaluar si la organización está claramente definida, en cuanto a los órganos, funciones y responsabilidades en la gestión, con el fin de evitar incoherencias, indefiniciones o reiteraciones que dificulten la eficacia para alcanzar los objetivos de la organización. Igualmente, hay que identificar las responsabilidades, relacionadas con la calidad y la percepción de las partes interesadas, en la gestión, los servicios, los proyectos y los procesos de la organización.

Por otro lado, también es objetivo de esta actividad, igual que de la anterior, identificar las interrelaciones entre gestión y gobierno para analizar si están definidas claramente las distintas funciones y responsabilidades asociadas a la gestión y el gobierno, y el grado de vinculación entre ellas.

***Información para considerar***

- Estatutos de la organización
- Misión, Visión, Valores
- Manual de organización y funciones de la organización
- Normativa legal o reglamentación que defina requisitos de gobierno y sea aplicable a la organización
- Compromisos públicos sobre buen gobierno por parte de la organización
- Descripción y perfiles de puestos de trabajo, ya sean remunerados o voluntarios

***Descripción de las actividades***

### Identificación

Como punto de partida, hay que recordar que cada organización está estructurada de forma distinta, e incluso que esta estructura puede cambiar con cierta frecuencia en algunas organizaciones. Por tanto, conocer en profundidad la estructura organizativa de la entidad donde se quiere definir la estrategia e implantar un sistema de gestión de calidad es básico, si no queremos caer en soluciones teóricas inaplicables o incoherentes con la realidad. Es importante saber analizar la organización de forma detallada para poder conocer todas las características que le son propias y que, sin duda, condicionarán a la hora de definir la estrategia más adecuada para gestionar su calidad con el fin de satisfacer las necesidades de las partes interesadas, en especial las de los destinatarios finales.

Los resultados de esta descripción nos evidenciarán algunos de los aspectos por gestionar propios de su naturaleza. Incluso es posible que se evidencie alguno de los riesgos relacionados con la gestión de la calidad que todavía no se hayan manifestado o no se hayan considerado en el análisis del resto de los aspectos de la organización. También, el hecho de poder encuadrar la organización en un sector, o en sectores paralelos comparables, donde existan las lecciones aprendidas de experiencias anteriores y otros datos disponibles, nos puede facilitar el camino a la hora de realizar el análisis.

El primer elemento necesario para la identificación es el organigrama, que es la herramienta básica en cualquier organización para entender su estructura a simple vista. Existen distintos tipos de organigramas (institucional, funcional, jerarquizado, matricial, por planetas...), tantos como teorías de gestión y organización. Lo importante es realizar un análisis de todos los que existan en la organización, si existieran varios. Es necesario llegar a conocer la relación y diferencia entre ellos, así como la razón de su existencia. De todos ellos nos fijaremos especialmente en los que evidencien de una forma más clara la sistemática de las responsabilidades, funciones y toma de decisiones, y los flujos de información que afectan a la calidad de la prestación de los servicios, la eficacia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la Misión.

A la hora de identificar no basta con recopilar los organigramas formalmente aprobados,

sino que se debe identificar si existen diferencias entre lo que se recoge en el papel y la realidad. Por ello, se deben identificar los distintos organigramas con el fin de entender las particularidades de cada departamento, actividad o proceso que estructura. El objetivo final es poder entender, en el análisis horizontal de la organización, las funciones y responsabilidades a lo largo del mapa de procesos.

Por otra parte, es necesario también identificar todos los documentos donde estén definidas las funciones y responsabilidades, tanto en la gestión como en la prestación del servicio o el desarrollo del proyecto. Esta información puede estar distribuida en documentos como el *Manual de la Organización y Funciones, el Manual de Calidad* –si existiese–, las políticas, los procedimientos o las descripciones de puesto y perfiles asociados, o incluso en instrucciones o manuales de justificación de las subvenciones. La identificación de la existencia de estos documentos y de las partes que desarrollan en sus contenidos aspectos sobre responsabilidades y funciones es clave para poder realizar el análisis organizativo desde el punto de vista de gestión de la calidad.

También deben ser identificadas las funciones y responsabilidades específicamente relacionadas con la gestión de la calidad. En especial en lo relacionado a la persona designada como representante de la dirección en materia de gestión de la calidad y/o satisfacción de las partes interesadas. La identificación de dicha función, así como de cualquier organismo responsable en la gestión de la calidad de forma expresa, es muy relevante para analizar la organización y su adecuación a la gestión eficaz.

### Análisis

Un análisis de la organización no debe quedarse tan solo en revisar y entender el organigrama, es igual de importante comprender los sistemas de comunicación interna y externa, los procesos de medición, evaluación, análisis y decisión en los que se basa la gestión de la organización.

La elaboración de un mapa de funciones, autoridad, responsabilidades e influencias de la organización, sobre la base del organigrama y el mapa de procesos identificados, nos mostrará la lógica de la organización en cuanto a la definición de políticas, procedimientos y toma de decisiones, así como la gestión de las actividades y operaciones. Por otra parte nos

mostrará el camino que la organización emplea para desarrollar los procesos de decisión, y así poder definir si estas decisiones incorporan criterios de gestión de la calidad y de satisfacción de las expectativas de las partes interesadas, en especial de los destinatarios finales. Conocer esto nos permitirá definir un sistema de gestión de la calidad, eficaz y adecuado, para la organización, empleando o influyendo en el sistema de gestión y decisión de las operaciones e intervención existente. De nuestro acierto en ello dependerá que se acepten los criterios de la calidad como algo natural e intrínsecos a la gestión de la organización y sus operaciones, y no como un requisito añadido o artificial alejado de los objetivos de las intervenciones.

Vincular los procesos relativos a la gestión de aspectos de la calidad a los procesos de decisión de las intervenciones (servicios y proyectos) o, lo que es mejor, integrarlos a los mismos como una variable de gestión más, es la única forma de que realmente se consiga un sistema de gestión de la calidad sostenible. Para el análisis debemos preguntarnos: ¿Tenemos claro el mapa de funciones, autoridad, responsabilidades e influencias de la organización? ¿Se evidencia que se tienen en cuenta los aspectos de la calidad en los procesos de decisión, tanto en la gestión como en la prestación de servicios, proyectos u otras actuaciones operativas? ¿Existen protocolos de actuación que afecten a aspectos de la calidad final de los usuarios o destinatarios finales de las intervenciones? Estos dilemas pueden ser utilizados –para identificar acciones de mejora que formen parte del Plan de Calidad– en el taller con el grupo de trabajo, según se describe en el apartado de dinámicas.

Otro análisis relevante sobre la organización es el referido a entender las responsabilidades en aspectos y gestión de la calidad asumidas por las distintas funciones y puestos en la organización y los procesos. Para ello deben analizarse las áreas o funciones a las que se les han asignado responsabilidades en cuanto al sistema de gestión de la calidad, para entender si se han definido todas las responsabilidades necesarias para satisfacer los requisitos y objetivos de calidad. Para realizarlo, se pueden plantear las siguientes cuestiones: ¿Se identifican las distintas áreas y funciones que se relacionan con las partes interesadas y participan en el sistema de identificación y gestión de sus expectativas? ¿Han sido identificadas todas las que tienen influencia en la gestión de aspectos y requisitos de calidad, a través de sus procesos de intervención, gestión o decisión? ¿Tienen conocimiento de la relevancia en materia de la calidad de sus actividades o decisiones? ¿Saben qué aspectos y cri-

terios de calidad deben contemplar en su gestión y qué impactos generan? ¿Se han definido responsabilidades sobre funciones relevantes en gestión de la calidad, como evaluación, medición, inspección, validación o auditoría? Del resultado de los dilemas se pueden identificar áreas y acciones de mejora para incluirlas en el plan.

Saber si se encuentran coordinadas las distintas funciones y si tienen claro su impacto e influencia, tanto entre ellas como con las distintas partes interesadas, es fundamental. La calidad final, tanto prestada como percibida por las partes interesadas, no se desarrolla solo en las actividades finales de los procesos de intervención o ejecución, sino que se va conformando a lo largo de los distintos procesos. Por ello, es importante entender las distintas responsabilidades en los procesos que afectan y van condicionando las variables o características de la calidad. Y para entender si estas responsabilidades están claramente definidas, es necesario analizar los documentos donde vengan reflejadas las responsabilidades (*Manual de Calidad*, *La política de Calidad*, *Manual de organización y funciones*, *Procedimientos*, *Perfil de los puestos* o cualquier otro). Por otro lado, también puede ser necesario comprobar que estos documentos verdaderamente recogen las responsabilidades y funciones que desarrollan en la realidad. En este análisis debe identificarse si hay responsabilidades que no están definidas con claridad, si las responsabilidades recogidas en los documentos no se ajustan a las realmente desarrolladas, si no se han definido responsabilidades y funciones, así como cualquier otra área de mejora necesaria.

Por otro lado, otra parte del análisis es la que tiene como objetivo definir responsabilidades específicamente ligadas a la gestión de la calidad, como la del representante de la dirección en este ámbito o los órganos de gestión (comités, grupos de mejora, etc.) con responsabilidades específicas en el mismo. Como se ha apuntado, para que no se deseche la influencia de criterios de calidad en la toma de decisiones en la gestión y en las intervenciones, debe existir alguna función responsable, con autoridad e independencia suficiente, para velar por los objetivos y el cumplimiento de la política de la calidad. Para ello debe preguntarse: ¿Se ha definido una función o persona responsable que tenga una visión *extremo a extremo* en la gestión de la calidad? ¿Hay alguien que tenga la capacidad, autoridad e independencia para coordinar las distintas áreas de la organización en este aspecto? ¿Se han definido estructuras multifuncionales, temporales o estables, cuya misión esté estrechamente relacionada con procesos de mejora, análisis de satisfacción de partes interesadas, o cualquier otro aspecto de calidad?

Con independencia de que el último responsable de la organización siempre será el máximo directivo, es imprescindible la existencia de una función que tenga la responsabilidad sobre calidad como una prioridad, independientemente de que tenga otras responsabilidades asignadas. Para garantizar la independencia y autoridad suficiente de esta función es necesario que se encuentre dentro los niveles de dirección ejecutiva o alta dirección. El hecho de compatibilizar con otras funciones no tiene porque ser un problema, excepto cuando esto condicione su autoridad o independencia o prevalezcan otros criterios a los exclusivos de gestión de la calidad en las decisiones ligadas a aspectos de calidad y gestión.

*Acciones posibles*

- Revisión, desarrollo o realización del organigrama de la organización
- Asignación o revisión de responsabilidades sobre aspectos de la calidad de los servicios finales en los procesos de gestión, intervención y decisión de la organización
- Asignación de responsabilidades sobre funciones relevantes en el sistema de gestión de calidad
- Revisión de las responsabilidades en los documentos del sistema de gestión de la organización (manuales, procedimientos, protocolos, perfiles de puestos, etc.)
- Designación de la función de Responsable de Calidad dentro de la dirección de la organización
- Definición de modelos, órganos, comités, grupos multifuncionales o cualquier otro esquema organizativo para la mejora y gestión de la calidad de la organización

***Resultados esperados***

- Están claramente definidas las funciones y responsabilidades que inciden en la calidad, tanto en la gestión como en la prestación de servicio y las intervenciones.
- Los organigramas están definidos, actualizados y corresponden con las funciones y responsabilidades realmente ejercidas en los procesos.
- Los documentos del sistema de gestión están actualizados, recogen las responsabilidades de forma coherente, y estas corresponden con las realmente ejercidas en la gestión, intervención y decisión.
- Se han incorporado las responsabilidades en la descripción de perfiles y funciones necesarias para una adecuada y eficaz gestión y prestación de calidad.
- Se ha designado una función responsable entre la dirección ejecutiva con indepen-

dencia, autoridad y capacidad suficiente para asegurar la implantación, la adecuación y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

- Se han definido los distintos órganos protagonistas (comité de calidad y otros comités, grupos de trabajo, de mejora, multifuncionales, etc.) en el sistema de gestión de la calidad.

***Dinámicas de trabajo***

Como se ha comentado, es aconsejable articular dinámicas sencillas que favorezcan la búsqueda de consenso y acuerdos, y la identificación de áreas de mejora para abordar desde la calidad. Como en actividades anteriores, se propone un trabajo dividido en dos fases:

1. Una primera de preparación en la que una o dos personas responsables preparan la información necesaria para realizar el análisis, tal y como se explica en la descripción de la actividad. Es aconsejable que este trabajo previo lo realice o lo supervise alguna persona que posteriormente forme parte del grupo de trabajo y que participe la persona responsable de la comunicación interna de la organización.
2. Se forma un grupo de trabajo para analizar las responsabilidades y dilemas planteados en la fase de análisis según se describe en la actividad, frente a los procesos de prestación de servicios, de gestión y de decisión de la organización. Debido a la naturaleza del análisis, se debería contar con la presencia de los responsables de los servicios, funciones, órganos de gestión, y dirección, así como de todas aquellas personas que participen en el desarrollo de los mismos.

Dependiendo del número de miembros, podría plantearse una dinámica de taller con trabajo en grupos y liderada por un moderador, en el que se trabajaran los dilemas planteados y se detectaran áreas de mejora y propuesta de acciones identificadas como necesarias, que serían incluidas en el Plan de Calidad.

### *2.3.3. Personas colaboradoras: personal remunerado y voluntarios*

***Objetivos***

Identificar los problemas y áreas de mejora relacionados con la gestión de los recursos humanos que permitan a la organización desarrollar el potencial y las capacidades de las personas implicadas a través del desarrollo de equipos multidisciplinares que faciliten la participación y el sentimiento de pertenencia a la organización.

***Información para considerar***

- Misión, Visión y Valores de la organización
- Planificación Estratégica y planes operativos
- Contratos laborales y condiciones de contratación
- Descripciones y perfiles de puestos de trabajo
- Manual de organización y manual de funciones de la organización
- Normativa legal o reglamentación: convenios laborales, normativa sobre voluntariado
- Declaración de compromisos del voluntariado u otra documentación sobre la relación del voluntario con la organización

***Descripción de las actividades***

La calidad es responsabilidad de todas las personas de la organización, ya sean personal contratado o voluntario, como ya se ha analizado en la actividad 2.2, dentro del ciclo de gestión de las partes interesadas. Sus comportamientos determinan en gran medida la calidad del desempeño organizacional, sirven para alcanzar los objetivos marcados por la organización y dan coherencia con su actuación a la Misión, la Visión y los Valores. Sus recursos, conocidos como humanos (conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones, necesidades, tiempo personal, expectativas, etc.), hacen que proyectos, productos y servicios de la organización sean genuinos y resultan vitales para que cualquier proyecto organizacional pueda tener éxito.

**Identificación**

Para poder evaluar el comportamiento organizacional, es necesario realizar un trabajo previo que nos permita contar con una imagen fiel y real de la organización. Para llevar a cabo el análisis transversal, hay que realizar previamente una labor de identificación de los compromisos de la Dirección respecto al desarrollo personal y profesional del personal remunerado, y conocer si existen políticas que afecten a la gestión del personal y que cuenten con planes y objetivos de carácter anual. Además, es necesario que esos planes y compromisos sean conocidos por todas las personas y que estén alineados con los fines y objetivos de la organización.

Es necesario que se identifiquen los mecanismos con los que cuenta la organización para gestionar el conocimiento de la organización, que permitan mejorar la eficacia de las per-

sonas y la de los equipos de trabajo, así como la participación en las decisiones de la organización, como se verá en una actividad posterior. También es necesario identificar, de manera prioritaria, la normativa laboral que afecta a la gestión de los recursos humanos y la normativa o instrucciones relativas a productos y servicios de la organización gestionados por personas.

Por otro lado, es necesario conocer si los procesos de incorporación y desarrollo del personal a la organización, ya sea voluntario o contratado, responden a criterios establecidos por la Dirección, y si existe una lógica sistematizada de planificación que cumpla con el desarrollo de igualdad de oportunidades o plan de igualdad. Puede ser que la organización tenga reconocidas prácticas sobre conciliación de vida laboral y familiar, recompensas, vacaciones, horas extras que no estén documentadas, pero que formen parte de la cultura de la organización; es necesario tenerlas en cuenta en esta fase, para realizar el análisis en la siguiente etapa.

También, se debe identificar si las formas de trabajo sirven para fomentar la participación y coordinación entre los distintos agentes.

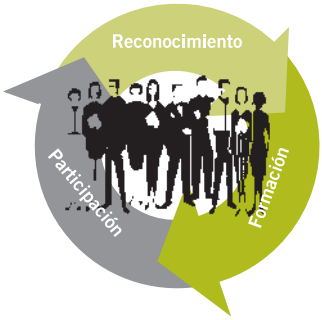
Esta información puede estar en distintos documentos, manual de organización y funciones, políticas de recursos humanos, fichas de puestos de trabajo, perfiles de puestos, procedimientos y planes de voluntariado, formación, selección, contratación, compensación, conciliación, igualdad, participación, integración, comunicación, gestión del conocimiento, de carrera profesional y otros relacionados con las personas de la organización. Se debe buscar toda la información que existe en estos campos de la gestión de personas para poder analizarla e identificar las carencias o áreas de mejora que puedan afectar a la calidad, y sobre las que incluir acciones en el Plan de Calidad.

### Análisis

El siguiente ejercicio hay que ponerlo en relación con el análisis de necesidades y expectativas realizado anteriormente en el epígrafe de las partes interesadas en relación al personal de la organización, para evitar duplicidades y esfuerzos innecesarios.

Para llevar a cabo el análisis se recomienda nombrar un grupo de trabajo en el que estén representados diferentes niveles de responsabilidad, desde la prestación de servicios has-

ta puestos directivos, incluido el voluntariado. La finalidad es encontrar áreas de mejora que se puedan convertir en acciones para incluir en el Plan de Calidad. Se puede realizar una reflexión sobre los siguientes aspectos para identificar de forma simultánea las acciones de mejora.




La organización, respecto a la gestión de las personas debe conocer si para el desarrollo de las actividades, productos o servicios, se tienen 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. Es necesario conocer si los puestos de trabajo cuentan con las mínimas condiciones físicas y de entorno para el desarrollo de la labor diaria. En caso de que el análisis no recoja todos los elementos analizados, deberá incluirse como acción de mejora.

Además, se debe analizar si la organización tiene definidos los perfiles de los puestos de trabajo que forma cada servicio, ya sea remunerado o voluntario, y si tienen establecidos los requisitos mínimos que cumplir en cuanto a titulación, experiencia, idoneidad y otras características definidas previamente. Desde el punto de vista de la calidad, es conveniente contar con un mapa de personas, por ejemplo un organigrama relacionado con los perfiles recogidos en el manual de organización y funciones, que recoja los requisitos de cualificación –como se analizó en la actividad anterior– en el que se detalle como mínimo: nombre del puesto, posición jerárquica, responsabilidades, tareas, competencias requeridas y otros requisitos que la organización considere.

Cuando en una organización se inician proyectos o servicios nuevos, o se producen cambios en la gestión de personal, es necesario analizar cómo se lleva a cabo esa selección del

personal, y para ello hay que tener en cuenta, por un lado, si se realiza según los perfiles establecidos, a través de un proceso público de selección que siga un sistema documentado que garantice la competencia profesional; y, por otro lado, se debe analizar si las condiciones de contratación son públicas, claras, conocidas y accesibles a todas las personas. En cuanto a la gestión de las personas, se deberá realizar el análisis sobre si el personal remunerado y los voluntarios cuentan en el desempeño de su labor con objetivos de cumplimiento sobre su trabajo, y si periódicamente se evalúan los resultados de su gestión de personal en la línea de la política, los objetivos, la legislación y la reglamentación. Además, habrá que analizar la existencia de prácticas reconocidas como medidas de conciliación, políticas retributivas, u otro tipo de medidas, y analizar hasta qué punto responden a las necesidades y expectativas del personal de la organización.

Por otro lado, es necesario evaluar si la organización cuenta con mecanismos para identificar las necesidades formativas de sus miembros, y si procura la satisfacción de las necesidades y expectativas a través de acciones formativas. La organización debe procurar, con un Plan de Formación, que el personal remunerado y los voluntarios reciban la formación necesaria para desarrollar sus actividades dentro del servicio. Esta debe incluir formación de funcionamiento general de la organización, valores de la organización, trabajo en equipo y aquellas materias que sean necesarias y coherentes para el desarrollo del puesto. Además, como organización que desea incorporar la gestión de la calidad en la gestión, la formación necesaria en gestión de calidad propia del puesto de trabajo y, en su caso, la necesaria para el desarrollo de la calidad en la organización de los responsables designados para la implementación del sistema de gestión de calidad.

Una de las áreas de mejora que hay que identificar es la relacionada con la gestión del conocimiento, ya que es preciso conocer si están escritos los procesos, procedimientos y protocolos que afectan a cada puesto, para que las personas recién incorporadas conozcan el alcance y los límites de sus funciones, tareas, responsabilidades, etc. Por otro lado, es necesario que la organización pueda gestionar el conocimiento para evitar que, ante un puesto vacío, el conocimiento desaparezca con la persona sin que la organización pueda canalizar el saber ni el aprendizaje y la experiencia adquirida en el desempeño del puesto.

Por otro lado, las organizaciones que cuenten con voluntariado deberán analizar cuál es el grado de desarrollo del ciclo de gestión del voluntariado, teniendo en cuenta tanto las nece-

sidades y expectativas expresadas por los voluntarios (visto en la actividad anterior), como el grado de desarrollo del ciclo de gestión del voluntariado. Por ello, el análisis se debe centrar en cómo la organización, de manera previa, planifica la necesidad de voluntariado en la prestación de servicios y proyectos, y materializa esa necesidad a través de documentos que describen los puestos y perfiles requeridos para su desempeño, así como los procesos de selección y captación del voluntariado, y si, posteriormente, los perfiles se adecuan a las necesidades expuestas en los servicios y facilitan la incorporación del voluntariado a la actividad que se considere adecuada a sus características de competencia y actitudes.

También se deberá realizar el análisis para ver en qué medida se lleva a cabo la evaluación del desempeño, reconocimiento y formación de los voluntarios, como ocurre con el personal contratado. En general, aunque se hable de acción voluntaria, es necesario contar con reglamentos internos que reflejen sus derechos y deberes. Y, finalmente, si se encuentra definida la relación del voluntariado una vez que abandona la organización, a través de protocolos de salida, ya que, en algunos casos, puede afectar a la imagen y reputación de la organización social.

### Acciones posibles

- Desde el punto de vista estratégico, se puede llevar a cabo la previsión de los cambios que se producirán dentro y fuera de la organización, en la que se pueden tratar de identificar las necesidades futuras en cuanto a los recursos humanos, el tipo de competencias requeridas, y los servicios o proyectos donde incorporarse y momento de incorporación. Esto se traduce en una planificación estratégica de los recursos humanos que puede establecerse a través de planes de acción de diferente índole y contenido.
- La planificación estratégica de los recursos humanos servirá de base para el desarrollo de políticas de la organización, que podrán gestionarse desde diferentes aspectos: políticas de empleo, de selección, de formación, de comunicación interna, de gestión del desempeño, de desarrollo de carreras, políticas retributivas, compensación, de prevención y salud.
- Otra de las acciones es incorporar en el *Manual de la organización* las funciones del personal, es decir la definición y el desarrollo de los puestos de trabajo, incluyendo los requisitos legales y normativos exigibles.
- Se pueden desarrollar los procedimientos necesarios para la selección de personal,

en los que se incluyan los criterios de la organización, ya sea a través de un reclutamiento interno hecho en la organización, identificando competencias en el personal, o externo, realizado en el exterior para la búsqueda de candidatos, procedimientos para el proceso de acogida en la organización, etc.

- Realizar un plan de voluntariado en el que se recoja el ciclo de gestión desde las demandas planificadas de voluntariado, el proceso de incorporación, la formación, la gestión y la salida de la organización
- Elaborar procedimientos de gestión del personal en los que se pueden incluir los sistemas de evaluación, recompensa o desarrollo profesional, medidas de conciliación de la vida familiar, etc.
- Elaborar procedimientos que detecten las necesidades formativas de las personas a través del desarrollo de su carrera profesional y el desempeño de su trabajo, además de la necesaria formación en calidad

***Resultados esperados***

- Manual de organización y funciones de la organización
- Plan de Formación, que deberá incluir formación en Gestión de la Calidad
- Reglamento del voluntariado que incluya derechos y deberes
- Política estratégica de recursos humanos y planes operativos
- Políticas de empleo, selección, formación, retribución, desarrollo profesional y reconocimiento
- Plan de Voluntariado: plan de selección, acogida, desarrollo, salida

***Dinámicas de trabajo***

Esta actividad exige una carga de trabajo en la fase previa de preparación de la información. Por ello, es recomendable que, si la persona encargada es la designada para la gestión de la calidad, cuente con el apoyo de los responsables en voluntariado y gestión de los recursos humanos de la organización.

En una primera fase, las personas responsables reúnen la información necesaria para la realización de la actividad. Para ello deberán recopilar toda la información que se describe en la actividad y ponerla en relación con el análisis de necesidades y expectativas realizado ya en una actividad anterior, así como identificar aquellas áreas necesarias que pueden incidir en la gestión de la organización y en la gestión de la calidad.

Posteriormente se forma un grupo de trabajo representativo, tanto de la prestación de servicios y proyectos como del ámbito directivo y que se encuentre igualmente representado por el voluntariado de la organización. Durante la realización del taller de trabajo se manejarán los dilemas e incoherencia detectados en la descripción de la actividad, proponiendo soluciones realistas y acciones de mejora para incluir en el Plan de Calidad. Dependiendo del número de miembros, podría plantearse una dinámica de taller con trabajo en grupos y liderada por un moderador.

## 2.4. Organización de actividades: gestión por procesos y gestión documental

### *2.4.1. Procesos clave y de apoyo*

***Objetivos***

Uno de los aspectos clave de un Sistema de Gestión de Calidad es la gestión por procesos, que en las organizaciones sociales implica un cambio importante en la manera habitual de trabajar y por tanto en la cultura organizacional.

Tradicionalmente, las organizaciones sociales han basado su estructura en departamentos orientados al control de los servicios y al control de las personas por parte de la dirección, contando con un enfoque de lo que la organización hace a través de una memoria de actividades. Sin embargo, con la gestión por procesos, la entidad se centra en entender mejor las necesidades y expectativas del cliente final para dar la mejor respuesta para su satisfacción, y por tanto el enfoque de la organización se centra en el valor aportado y en los resultados conseguidos. Así pues, la gestión por procesos va a suponer ordenar y clasificar más eficientemente el conjunto de actividades y recursos de una organización, orientándola con eficacia a los resultados deseados y la satisfacción de los clientes.

El objetivo de esta actividad es organizar la gestión de la organización por procesos**,** definiendo aquellos que sean clave para el desarrollo de la actividad, y especialmente aquellos dirigidos a la prestación de servicios y gestión de los proyectos, orientados a satisfacer las necesidades identificadas de los clientes finales.

Por otro lado, se pretende identificar aquellos procesos de apoyo que proporcionan soporte y recursos para poder realizar el resto de los procesos. Se establecerán directrices claras para asegurar la coordinación interdepartamental, definiendo la interrelación entre los procesos y nombrando si es necesario a los responsables de los procesos.

***Información para considerar***

- Misión, Visión y Valores de la organización
- Estatutos de la organización
- Memoria anual
- Planificación Estratégica y Operativa
- Manual de procedimientos y procesos
- Manual de organización y funciones
- Relación de proyectos, programas y servicios que se están llevando a cabo, con datos para entender el volumen de actividad en cada uno de ellos
- Instrucciones de trabajo, servicios, proyectos y cualquier información donde se recojan pautas de actuación para la realización de actividades, servicios o proyectos

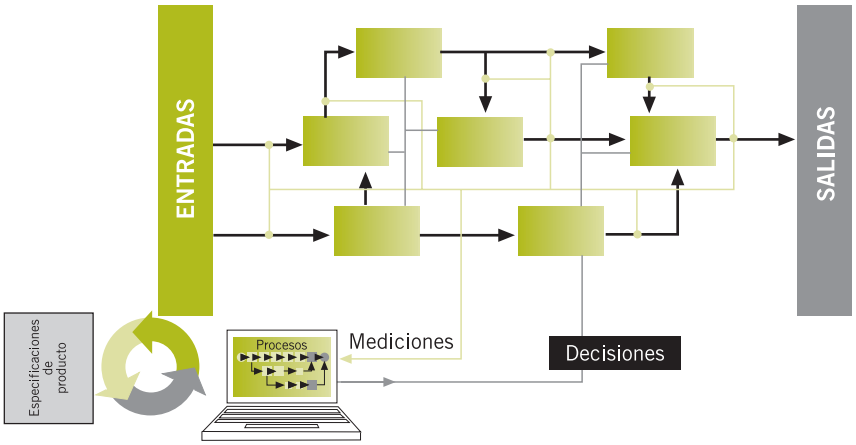
***Descripción de las actividades***

**Identificación y análisis**

La primera actividad es conocer si se han identificado, en su caso, los distintos procesos y procedimientos que existen en la organización, tanto los procesos relacionados con las actividades, innervaciones y operaciones de prestación de servicio, como con la gestión de la organización. La finalidad que se persigue es contar con una lista de procesos que se desarrollan en la organización, teniendo claro cuales están documentados y cuáles no, así como cuáles están actualizados y en vigor. Si la organización no tiene identificados los procesos, se describe a continuación la metodología a seguir.

Es una afirmación conocida la de que las organizaciones son tan eficaces como lo son sus procesos, entendiendo por procesos las distintas agrupaciones de actividades que se llevan a cabo en función de la finalidad o resultado que persiguen. Para que una organización sea eficaz y eficiente es necesario que oriente su estructura hacia el usuario o cliente final, y para conseguirlo es necesario que se organice y gestione por procesos, ya que permiten compatibilizar las necesidades organizativas internas con la satisfacción del cliente.

Un proceso puede ser definido como un *conjunto de actividades enlazadas entre sí que partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma generando un output (resultado)*. Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso y a su vez, las responsabilidades organizativas están establecidas en un determinado número de procesos, de gestión, de gobierno y operativos.




Mientras que en una entidad que organiza su gestión por departamentos, las actividades vienen delimitadas en cada área, los procesos no tienen fronteras claras como tienen los departamentos. En numerosas ocasiones, los procesos transcurren por la organización horizontal, transversal, o incluso verticalmente, a través de diferentes niveles jerárquicos o a través de varios departamentos con funciones diferentes dentro de la misma organización. Por tanto, el enfoque basado en procesos supone que la gestión de departamentos se pone al servicio de la gestión por procesos.

La visión por procesos se basa en el principio de análisis *extremo a extremo*, donde el cliente está al principio (en la definición de requisitos en base a sus necesidades y expectativas) y al final (en la prestación y los resultados, y cómo este los percibe) del proceso o de la cadena de valor. Esta visión horizontal de las organizaciones rompe cualquier barrera (funcional, departamental, burocrática u operativa) frente a la satisfacción de los requisitos emanados de las expectativas de las partes interesadas, garantizando la orientación de la gestión hacia ellas. Si el análisis de las organizaciones y sus sistemas de gestión y operativo se hace con estos principios, los requisitos frente a las partes interesadas serán criterios fundamentales

en las decisiones. Esta es una de las cuestiones que más dificultades presenta en la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad. El concepto de proceso no presenta mayor obstáculo para su comprensión, lo que resulta difícil es visualizar cómo puede la entidad organizarse por procesos. Este cambio en la gestión implica un cambio importante en la cultura organizacional y en la forma de ver y organizar el funcionamiento de la entidad.

Sin embargo, una de las claves para la identificación de procesos es el trabajo en equipo. Si cada una de las personas que gestionan y participan en la organización orienta su trabajo hacia el cliente, la organización también lo hará de manera global. El cliente pasa de ser el final de la cadena de producción a ser el inicio de la misma. Sus necesidades y expectativas son el elemento desencadenante del proceso y también su fin último.

El trabajo inicial pueden llevarlo a cabo uno o dos responsables encargados de recopilar la información e identificar unos primeros procesos que servirán de borrador para el posterior trabajo en común, en el que se formará un grupo de trabajo integrado por los responsables de los proyectos, servicios o programas afectados por el proceso en cuestión, y en el que se analizará y debatirá el borrador presentado hasta llegar al consenso.

En esta fase de identificación se pueden utilizar diferentes técnicas o metodologías que sirvan de orientación para iniciar la labor; entre otras, se puede partir de listas de procesos de organizaciones similares que operen en el sector, o realizar un ejercicio de síntesis describiendo o agrupando las tareas de la organización para asignarlas a procesos, o, finalmente, describir el recorrido que sigue un cliente de principio a fin de la organización. Para facilitar la realización de la actividad, se puede dividir el trabajo en las siguientes subactividades:

1. Identificación. Los procesos atraviesan la organización, lo que quiere decir que para llevarlos a cabo es necesaria la colaboración interdepartamental y la implicación de las distintas personas de la organización, por lo que será necesario nombrar responsables que lideren la realización de las actividades. Implica adoptar una visión distinta de la organización social, ya no son un grupo de departamentos (funciones), sino una serie de personas que intervienen en diferentes procesos.

   Se deberá llevar a cabo la identificación de los procesos de los servicios y las actividades que se realizan en cada uno de ellos. Con este fin, se escogerá un conjun-

to de actividades que tengan un objetivo común y que se desarrollen de forma secuencial, siguiendo un procedimiento que se repite y que busca la satisfacción de una demanda o necesidad del usuario final.

Una vez que se han identificado todas las actividades agrupadas se tendrán que identificar todos los elementos básicos del proceso y aquellos elementos que la organización considere necesarios para su gestión.

2. Clasificación. Posteriormente se pueden agrupar los procesos identificados por criterios. Dentro de la Gestión de la Calidad, los más utilizados son los que distinguen entre:
   - *Procesos estratégicos u organizativos*: son aquellos que orientan la acción de la organización y son necesarios para que la organización funcione. Están centrados en la dirección y estrategia de la organización, por ejemplo: procesos de planificación, gestión de recursos humanos, control de procesos, comunicación, revisión y evaluación.
   - *Procesos operativos o esenciales*: son aquellos que tienen que ver con la realización de los servicios que presta la organización, es decir, aquellos que desarrollan las actividades para obtener los resultados que dan cumplimiento a la Misión, la Visión y los Valores de la organización, por ejemplo: admisión y acogida.
   - *Procesos de apoyo o de soporte*: aquellos que facilitan la mejora y eficacia en la obtención de resultados a través de los anteriores. Sirven para alimentar de recursos y medios, por ejemplo: compras, almacenamiento, administración, control de documentos y registros, etc.

3. Habrá que realizar la selección de los procesos clasificándolos como clave o de apoyo, según la importancia que la organización dé a los diferentes procesos.
   Se denomina *procesos clave* a aquellos de los que la organización tiene gran dependencia debido a uno o varios de los siguientes aspectos:
   - De ellos depende la capacidad de la organización para cumplir su Misión y alcanzar la Visión.
   - Involucran un alto porcentaje de recursos y como consecuencia tienen un peso muy relevante en la consecución de los objetivos.
   - Están orientados al cliente y son imprescindibles para cumplir los compromisos adquiridos y las expectativas existentes.

Se denomina *procesos de apoyo* a los que proporcionan soporte y recursos para poder realizar el resto de los procesos.

4. Documentación de los procesos y normalización. Una vez que la organización conoce los procesos es necesario que los interiorice, que los integre en la gestión y normalice. Para ello es necesario estandarizarlos, documentarlos, convertirlos en procedimientos estables de la gestión de la organización.

Será necesario escribirlos haciendo referencia al desarrollo secuencial de las actividades, cómo empieza, se desarrolla y acaba la actividad. Es necesario integrar, además de la relación de actividades, los *checking* o tomas de control, las mediciones de requisitos, las responsabilidades, los instrumentos y sistemas que hay que utilizar, la relación de documentos de referencia y uso, las bases de datos, etc. No hay que olvidar las características de calidad de los servicios identificados tanto en el ciclo de gestión de las partes interesadas como en la actividad 2.5.2 de la Guía.

Aunque cada organización deberá decidir el contenido de las fichas de procesos, a la hora de documentar en la correspondiente ficha de procesos, el más generalizado es el siguiente:

- Planificación del proceso: propietario, objetivo principal, objetivos específicos, entrada, salida, requisitos, necesidades y expectativas de los grupos de interés e indicadores
- Desarrollo del proceso: incidencias, quejas, no conformidades, acciones correctivas y preventivas
- Evaluación del proceso: seguimiento y medición de indicadores, cumplimiento de los objetivos, opinión de los grupos de interés, evaluación de no conformidades (incidencias y quejas)
- Mejora del proceso: propuesta de mejora, innovación y reorganización del proceso

Uno de los resultados de estandarizar los procesos es que permite repensar las formas de trabajo y conocer dónde y cómo se producen desviaciones así como la importancia que tienen en el resultado final.

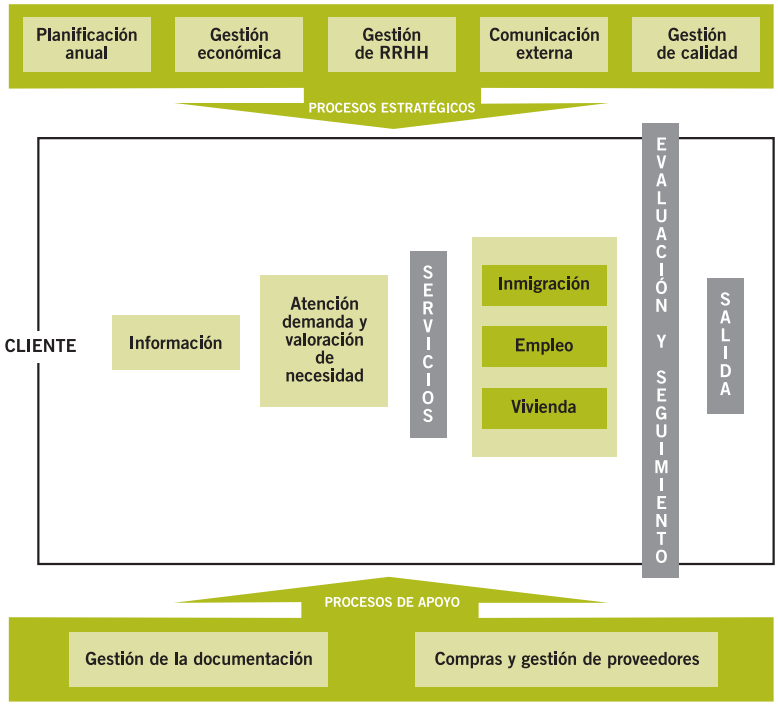
Para entender la incorporación y normalización de la gestión por procesos en una organi-

zación, se puede tener en cuenta la siguiente clasificación, para que la entidad comprenda el estado de sus procesos y la necesidad o no de normalizarlos:

- Cuando el desarrollo del trabajo responde a la afirmación de que "cada uno hace lo que puede" se dice que el proceso está sin normalizar.
- Cuando hay una forma de actuar y un proceder común, entonces existe un proceso regulado pero sin documentar.
- Cuando hay procedimiento escrito, y está implementado y controlado, el proceso está normalizado e integrado en la gestión.

Hay que tener en cuenta que cuando un procedimiento lo realiza una persona, puede ser que no necesite de ningún documento que le recuerde lo que tiene que hacer. Pero si este procedimiento es complejo y lo tienen que seguir varias personas de diferentes departamentos, asegurando que todos lo hacen de igual manera, es necesario contar con un documento que guíe y deje claro cómo es ese procedimiento.

Ejemplo de **mapa de procesos**



La Norma **ONG Con Calidad** define el procedimiento como la forma estandarizada de llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos pueden estar documentados o no. Sin embargo, los procedimientos normalmente se expresan en documentos que contienen información que responde a interrogantes sobre una actividad: qué, quién, cuándo, cómo y dónde debe hacerse.

Esta documentación debe ajustarse a la realidad de la organización y sus capacidades, y ser útil y adecuada para asegurar sus objetivos. Estos documentos pueden ser gráficos, flujogramas, diagramados o descriptivos según se consideren más adecuados para su uso. No deben nunca suponer una carga burocrática para la organización, si no que deben ser considerados como herramientas vivas que reflejan el sistema de gestión y actuación de la organización. Los responsables de la actividad deberán valorar la idoneidad de desarrollar esta actividad en su totalidad, o identificar algunas acciones para realizar y otras como acción de mejora para incluir en el Plan de Calidad, en el que se establecerán las prioridades, responsables y plazos para llevarlo a cabo.

### Acciones posibles

En esta actividad, las acciones que van a integrar el Plan de Calidad son las que se desprenden de la subactividad de gestión por procesos, y pueden ser tales como:

- Desarrollo y normalización de todos los procesos de la organización, clasificados y documentados
- Elaboración de un manual de procesos donde se recogen la descripción de todos los procesos
- Establecimiento de los procedimientos necesarios de los procesos priorizados y su documentación e implantación en la organización
- Confección de un manual de procedimientos de gestión y funcionamiento de la organización
- Desarrollo de instrucciones técnicas para la realización de actividades o protocolos de actuación
- Elaboración de formatos de registro para la recolección de datos o evidencias de alguna de las actividades del proceso
- Confección de registros que muestren la evidencia de haber desarrollado alguna de las actividades previstas en un proceso

***Resultados esperados***

- Identificación, clasificación y categorización de los procesos de la organización
- Listado de procesos de la organización, clasificación de los procesos clave y de apoyo
- Elaboración de un mapa de procesos y sus interacciones. Se refiere a la representación gráfica de la estructura de los procesos relevantes de una organización en la que pueden reflejarse también sus interrelaciones.
- Aunque es clásica la representación de los procesos en el mapa utilizando los tres grupos señalados en función del contenido –*estratégicos, esenciales u operativos y de soporte o auxiliares*– puede hacerse de cualquier otra manera que resulte comprensiva de la actividad de la organización.
- Documentación e implementación de los procesos clave

***Herramientas***

- *Listado de procesos***.** Ver apartado V, Herramientas para la elaboración del Plan de Calidad.

***Dinámicas de trabajo***

Como se ha comentado en el desarrollo de la actividad, se propone un trabajo de preparación en el que una o dos personas trabajan la información necesaria para realizar las actividades descritas en el epígrafe. Mientras, tal y como se explica en la actividad, se realiza un borrador de los procesos de prestación de servicios que se trabajarán posteriormente en el taller. Para realizar el borrador se mantendrán entrevistas con los implicados en el proceso para que describan los interfaces y la relación de las actividades.

Posteriormente, se organiza el taller; estará formado por un grupo de trabajo, por lo que debe contar con la presencia de los responsables de los servicios y la de todas aquellas personas que participen en el desarrollo de los mismos. En él se debatirá el documento borrador hasta llegar al consenso y aprobación del mismo y de los mecanismos y maneras de incorporar dicho proceso en la gestión de la organización.

### *2.4.2. Documentos del sistema de gestión de calidad*

***Objetivos***

Definir la arquitectura documental necesaria para la implantación de un sistema de gestión de calidad eficaz, adecuado a la realidad y objetivos de la organización. Identificar los docu-

mentos del sistema de gestión de la calidad que existen y definir acciones para elaborar o revisar los que se consideren necesarios que aseguren la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

***Información para considerar***

- Mapa de procesos
- Procesos clave, estratégicos y de apoyo
- Requisitos incluidos en normas o modelos en los que se basa el diseño del sistema de gestión de la calidad
- Requisitos derivados de expectativas, necesidades y compromisos con las partes interesadas de la organización
- Políticas, códigos, manuales, protocolos, procedimientos, normas internas, intrusiones técnicas, formatos, etc., en vigor y que sean de aplicación por la organización

***Descripción de las actividades***

**Identificación**

En gestión de la calidad, para poder asegurar que realmente esta es sistemática, se requiere que se base sobre un sistema documental en vigor que permita la implantación homogénea, donde se pueda gestionar el conocimiento, y donde exista información normalizada sobre maneras de proceder y generación de registros.

No nos vamos a extender en este punto sobre la documentación necesaria y la estructura de la misma, pero parece evidente que es necesario, como en todo sistema de gestión, que al menos algunas políticas y procesos fundamentales se encuentren documentados con el fin de asegurar tanto su conocimiento como la implantación de los mismos en la organización.

La identificación debe basarse en tres aspectos fundamentales:

1. Los documentos existentes en el sistema de gestión de la organización
2. Los procesos fundamentales de la organización (tanto de gestión, como de intervención) que requieren documentación para que se desarrollen eficazmente
3. Los requisitos documentales que se derivan de las necesidades, expectativas y compromisos con las partes interesadas

Sobre la primera actividad de identificación bastaría realizar una evaluación de los documentos en vigor existentes o referenciados en las distintas funciones, así como en el desarrollo de los distintos procesos, con el fin de levantar un listado de documentos del sistema que permita el análisis. Es importante que en este ejercicio se identifique qué documentos existen, cuáles están aprobados, cuáles en vigor, cuáles están realmente implantados y cuál es la distribución de los mismos. También es importante identificar el sistema de gestión documental si existiera, así como los registros que se generan en él. Disponer de un listado de registros asociado a los documentos, a procesos de los que se derivan, puede ser muy útil a la hora de realizar el análisis posterior.

Por otra parte es importante entender el sistema de gestión, conservación (bases de datos y archivos) y acceso (protección de datos y accesibilidad) a los documentos y registros, para poder analizar la fortaleza del sistema de gestión para la gestión de la calidad y el conocimiento.

### Análisis

Es normal que la arquitectura documental del sistema se ajuste a la especifica de la organización (tamaño, madurez de sus sistemas de gestión, implantación geográfica, etc.). La estructura documental lógica de las distintas organizaciones variará según la organización, los tipos de servicios y proyectos, y los recursos de cada una.

Con frecuencia puede entenderse la arquitectura documental como una estructura piramidal (políticas, códigos, manuales, procedimientos, instrucciones y planes) si la analizamos en cuanto al tipo de documento, alcance y objetivo del mismo, hasta las evidencias documentales o registros que se generan. Esta estructura piramidal se basa en un enfoque de despliegue de la estrategia hasta la generación de resultados e impactos. Pueden existir otro tipo de clasificación o vertebración documental del sistema de gestión si se quieren resaltar otros objetivos, como puede ser, la gestión de conocimiento.

En todo caso, lo fundamental es tener clara la estructura documental que soportará el sistema y el conocimiento del mismo. Por ello, debe analizarse cuál es el sistema de gestión y de intervención que realmente se sigue en la organización, analizando el mapa de procesos relevantes, estratégicos y de apoyo, e identificando qué documentos son necesarios y qué registros se generan, y cómo son gestionados ambos.

El análisis debe permitir analizar la estructura documental actual frente a la necesaria respecto a requisitos de calidad, derivados de compromisos con las partes interesadas o con compromisos de la organización. Este análisis puede hacerse desde el criterio de calidad en la gestión, criterios de calidad en la prestación, criterios para la mejora de eficacia, criterios para la gestión del conocimiento y la innovación o cualquier otro criterio que busque la optimización de la estructura documental necesaria. El análisis debe permitir la identificación de las acciones necesarias para alcanzar la estructura documental adecuada y oportuna, que, en el caso de no tenerlas integradas en la gestión, se identificarán para que formen parte de las acciones de mejora para incorporar en el Plan de Calidad.

Otro análisis es la gestión de la documentación para permitir que la documentación esté adaptada y sea oportuna a la realidad cambiante de las organizaciones, facilitando la adaptación a los cambios organizativos, de gestión y operativos de las organizaciones. Es evidente que el sistema debe estar vivo y debe ajustarse a la realidad cambiante de la organización, por lo cual deben asignarse responsabilidades sobre cómo se gestiona adecuadamente la documentación del mismo. Es frecuente caer en la tentación de crear sistemas documentales muy detallados o complejos que son poco adecuados de mantener, y que es fácil que se queden obsoletos. Esto hace que las personas que los tendrían que considerar como referencia a la hora de proceder, dejen de hacerlo por considerar que es algo ajeno a la dinámica de la gestión y las intervenciones, no confíen en su actualización, o lo tachen de burocrático y poco operativo.

Por ello debe establecerse un sistema sostenible a largo plazo donde la gestión del mismo no sea farragosa, pero a la vez permita que la documentación facilite la mejora en la gestión y las intervenciones, así como en la gestión del conocimiento de la organización. Por eso es importante siempre tratar de agilizar la parte de gestión de la documentación con el fin de facilitar su uso, objetivo y accesibilidad. De este análisis se deberían identificar las acciones de mejora respecto a la gestión de la documentación, en especial en lo referido a requisitos sobre aspectos de la calidad.

Otro riesgo también bastante habitual es el contrario: dejar sistemas tan poco definidos documentalmente que se incurre en el riesgo de que no sean una herramienta adecuada para definir criterios de actuación, responsabilidades, o actividades que seguir. Esta no es tampoco la solución más adecuada para mejorar la eficacia en la gestión de la calidad. Debe

asegurarse en el análisis que el sistema documental cubre todos los aspectos en los que la ausencia de algún documento del mismo podría dar lugar a problemas, indefiniciones, ambigüedades o procederes contrarios a la eficacia de la organización.

Es importante que este análisis tenga en cuenta las capacidades y recursos de la propia organización, para adaptarse a lo que necesita. En este sentido, debe tenerse en cuenta la realidad de las personas que tienen que implantarlo, así como el entorno en el que se hace, para que pueda ser eficaz y comprensible. La accesibilidad a la información debe ser no solo física, sino también de comprensibilidad.

Por último conviene que se definan propietarios de los distintos documentos para asignarles responsabilidades relevantes, aunque no únicas, en la gestión de la documentación. El objetivo es que los contenidos de la documentación se ajusten verdaderamente a la realidad y necesidad de los procesos de gestión, decisión e intervención, y que cambien según estos cambien.

### Acciones posibles

- Elaboración de un listado de documentos y registros del Sistema de Gestión
- Elaboración del plan de desarrollo de documentación del Sistema de Gestión de la Calidad
- Elaboración del plan de generación y gestión del los registros del sistema
- Elaboración del plan de gestión de la documentación del sistema

***Resultados esperados***

- Listado de documentos del sistema de la calidad (en vigor y necesarios) y propietarios
- Listado de registros de la calidad (en vigor y necesarios)
- Estructura documental (mapa de procesos con referencia a documentos y registros relacionados)
- Plan de desarrollo e implantación documental
- Plan de gestión documental

***Dinámicas de trabajo***

Se propone un trabajo dividido en dos fases:

- Una o dos personas preparan la información necesaria para realizar el análisis, tal y como se explica en la descripción de la actividad. Es aconsejable que este trabajo previo lo realice o lo supervise alguna persona que posteriormente forme parte del grupo de trabajo y que participe la persona responsable de la gestión de la organización.
- Se forma un grupo de trabajo para trabajar las cuestiones planteadas en el desarrollo del análisis de la actividad, afrontando los dilemas y detectando áreas de mejora que se incluirán en el Plan de Calidad.

Dependiendo del número de miembros, podría plantearse una dinámica de taller con trabajo en grupos y liderada por un moderador.

***Herramientas***

Archivo de documentación del Sistema de Gestión de la Calidad. Ver apartado V, Herramientas para la elaboración del Plan de Calidad.

## 2.5. Gestión de productos y servicios

### *2.5.1. Legislación y normativa: requisitos derivados de la reglamentación y compromisos voluntarios*

***Objetivos***

Tener identificados y documentados los requisitos legales obligatorios para realizar las actividades, productos y servicios, poniéndolos a disposición del personal apropiado y asegurando que se cumplan. Además, es necesario contar con mecanismos que permitan mantener la información actualizada y disponible para todas las personas implicadas. Se tratará de identificar esta información y establecer las acciones de mejora para incluirlas en el Plan de Calidad.

***Información para considerar***

- Misión, Visión y Valores de la organización
- Normativa legal y reglamentaria sobre funcionamiento o requisitos de los servicios, que sea aplicable a la organización
- Disposiciones, pliegos, instrucciones sobre convocatorias o subvenciones que financien servicios, y que contengan requerimientos normativos

- Códigos éticos, de conducta, principios o compromisos asumidos por la organización y que estén integrados en la gestión
- Código de Buenas Prácticas realizado por la organización

***Descripción de las actividades***

**Identificación**

Las organizaciones, como entes organizados que operan en un determinado sector, están sujetas al cumplimento legal de normativas y reglamentaciones de diversa índole y naturaleza.

En esta actividad se propone identificar la normativa legal o los compromisos voluntarios que afectan a la organización, ya que las organizaciones, en la mayoría de los casos, no solo se encuentran sujetas a regulaciones relativas a su constitución por su forma jurídica, o al ámbito de su actuación social y geográfico, sino que, además, como organizaciones que intervienen en la prestación de servicios, y por tanto afectan a derechos de las personas, están sujetas a contextos y entornos con normativas propias. Por otro lado, pueden existir compromisos respecto a diferentes tipos de normas, estándares, códigos o declaraciones que es necesario identificar en esta parte del proceso.

Para llevar a cabo la identificación, hay que tener en cuenta, por un lado, las que afectan a la estructura de la organización y a su gestión, como la normativa que está relacionada con el ámbito de su actuación, ejercicio y actividad, y otras que buscan asegurar el cumplimiento de la Misión, la Visión y los Valores. Por último, es necesario identificar a las personas responsables o encargadas del cumplimiento de la legislación, y a su vez examinar si se realiza alguna acción para mantener la información actualizada y accesible al resto de los departamentos o equipos afectados.

**Análisis**

Para llevar a cabo el análisis, se recomienda que una persona responsable se encargue de recopilar la información para realizar posteriormente un proceso de consulta con el resto del equipo o personas relacionadas con la gestión de la organización.

Como ya se ha comentado en la fase de identificación, a la hora de realizar el análisis hay que tener en cuenta el alcance de la entidad y las dimensiones de la misma. Una vez identificada la normativa, se puede agrupar por el ámbito de aplicación de la misma (ya sea internacional, nacional, autonómica o local), por su naturaleza (compromiso voluntario o el requisito exigible, legal o ligado a financiadores) u otra clasificación que se considere útil.

Por ello, es preciso aclarar qué legislación existe y afecta de forma directa a la gestión de la organización, como ocurre, por ejemplo, con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales o la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal: la organización tiene que asegurarse de su actualización y cumplimiento, entre otras obligaciones. De igual manera, la organización debe tener identificado qué requisitos legales llevan aparejados la prestación de los servicios y actuaciones en ámbitos sociales, para así poder asegurarse del cumplimiento de la reglamentación que afecta a la gestión de sus programas, servicios y proyectos. Esta normativa puede ser de ámbito nacional o local y puede afectar a las características de los servicios, como ocurre en los recursos de atención residencial o los recursos de formación para colectivos en exclusión, entre otros.

También puede existir normativa que, sin ser de aplicación directa en lo que se refiere a la gestión de la organización, programas, proyectos y servicios, debe ser tenida en cuenta por las organizaciones para cumplir con los objetivos y fines que tienen establecidos en su Misión, Visión y Valores. Como, por ejemplo, una organización orientada a la infancia deberá conocer las normas, convenios internacionales, reglamentos y declaraciones y tratados fundamentados en derechos de la infancia.

Para facilitar el análisis se puede agrupar en criterios que faciliten el trabajo que se va a realizar:

- Áreas de actuación o intervención de la organización
- Relación con los grupos de interés
- Ámbito geográfico de la normativa
- Localizaciones o sedes de la organización
- Áreas de gestión de la organización: recursos humanos, comunicación, contabilidad, etc.

Por otro lado, también hay que clasificar aquellos compromisos corporativos que la organización ha realizado voluntariamente en los distintos ámbitos y entornos, en relación a aspec-

tos de la gestión de sus fines y objetivos. Estos compromisos, aunque con acercamiento voluntario en su asunción, deben considerarse como requisitos del entorno en cuanto a su cumplimiento.

Finalmente, la organización debe conocer, por un lado, si están establecidas las responsabilidades en los miembros del equipo para asegurar el cumplimiento y la actualización de la legislación o compromisos voluntarios, y, por otro, si esa información es conocida y comunicada al resto de personas afectadas o se encuentra organizada y accesible para quien quiera consultarla.

Durante el proceso de análisis se irán identificando acciones de mejora que permitan cumplir con los aspectos analizados, y que formarán parte del Plan de Calidad.

### Acciones posibles

- Revisión del sistema de gestión de la organización, asegurando que se recojan los requisitos derivados de la normativa (legal o voluntaria) identificada como aplicable
- Asignación o revisión de responsabilidades sobre requisitos normativos en los procesos de gestión, intervención y decisión de la organización
- Definición de un sistema que facilite la revisión del mapa de compromisos, legales y voluntarios, en el diseño de nuevos servicios, programas o proyectos de la organización

### *Resultados esperados*

- Se han asignado responsables para la actualización de la información y la inclusión de nuevas fuentes.
- La organización cuenta con mecanismos establecidos que permiten conocer los compromisos, legales y voluntarios, y recogen la normativa que le afecta, actualizada y accesible.

### *Dinámicas de trabajo*

Para llevar a cabo la actividad se recomienda que la persona asignada recopile la información en base a uno de los criterios establecidos, recogidos en la actividad, y que se decidan los ámbitos que incluirá el documento.

Posteriormente, se planificará una ronda de entrevistas con los departamentos y personas responsables, en la que hay que identificar, en primer lugar, los aspectos legales o compromisos voluntarios que afectan directamente a la gestión del servicio, departamento o programas; en segundo lugar, los que, de manera indirecta, pueden incidir en el futuro en el desarrollo de la organización, como se indica en la fase de identificación. Y, por último, los compromisos voluntarios que la organización tiene integrados en la gestión, en la persona responsable y en el mecanismo de actualización y comunicación de la información.

Una vez finalizadas las entrevistas, es necesario organizar la información para evitar duplicidades o ausencias significativas. Para ello, se puede llevar a cabo una puesta en común con las personas participantes e incluir las acciones de mejora necesarias que formarán parte del Plan de Calidad.

***Herramientas***

Como información adicional a la presente actividad se ofrece una de las herramientas que posteriormente puede utilizar la organización para mantener organizada la información. Se puede realizar un mapa que permita identificar de una forma rápida y visual toda la legislación normativa y voluntaria que le afecta, según los criterios previamente definidos para la organización de la información.

Para ello, se puede realizar un mapa de compromisos, legales y voluntarios, en el que vendrían reflejados los principales requisitos, legales y voluntarios, en aspectos de gestión de la organización en los distintos entornos. El análisis no debe buscar el detalle sino una visión clara de los más relevantes y sus diferencias.

El planteamiento de realización de este mapa puede estar muy ligado al ámbito geográfico de actividades, así como asociado a los distintos servicios y clientes. Respecto a la elaboración del mapa, se puede hacer de tipo matricial; por un lado la visión geográfica, de la particularidad territorial a la globalidad de las leyes y tratados internacionales; y por otro la visión de los distintos ámbitos de actuación u otros requisitos o aspectos que nos comprometen.

Dentro del lado de la matriz que plantea una visión desde el punto de vista de ámbito o alcance geográfico de la legislación, se pueden establecer dos niveles: el nacional, que

podría a su vez dividirse en local, regional y estatal; y el internacional, que englobaría niveles de legislaciones y convenios de ámbito regional y multilateral.

El otro lado de la matriz deberíamos también dividirlo y subdividirlo por los aspectos que se consideraran más relevantes para la organización.

El mapa legal básico es una herramienta fundamental para conocer los requisitos que se deben cumplir y así poder tomar medidas para asegurar que el sistema garantiza la cobertura de dichas exigencias legales y compromisos voluntarios de la organización. Si no, podría presentar incoherencias por incumplimientos de requisitos, legales o voluntarios, básicos, a la vez que se dedican recursos a satisfacer otros requisitos no prioritarios desde un punto de vista de los fines de la organización.

• Ver apartado V, Herramientas para la elaboración del Plan de Calidad.

### *2.5.2. Los productos y servicios: características de calidad*

***Objetivos***

Evaluar si los servicios y productos de la organización están orientados al cliente final. Para llevarlo a cabo, se realizará un análisis de las formas de trabajo de la organización para conocer las características de los productos y servicios y los criterios de calidad de los mismos. En el caso de no tenerlos, la organización tendrá que definir cuáles son esas características de calidad que garanticen los derechos de los clientes, la ejecución del proceso, la venta del producto o la prestación del servicio según los compromisos asumidos por la organización. Para ello, se deberán tener en cuenta los resultados de la actividad 2.2 de gestión de las partes interesadas.

***Información para considerar***

- Misión, Visión y Valores de la organización
- Memoria anual
- Planificación estratégica y operativa
- Política y objetivos de calidad
- Mapa de procesos

- Normativa legal y reglamentaria sobre funcionamiento o requisitos de los servicios, que sea aplicable a la organización
- Manual de procedimientos de gestión y funcionamiento de la organización
- Documento de identificación de los requisitos de calidad en servicios y gestión relacionados de las expectativas y necesidades de las partes interesadas
- Relación de proyectos, programas, servicios o productos que se están llevando a cabo

***Descripción de las actividades***

Las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente. Estas características incluyen no solo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las de los servicios que les rodean.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituyen el elemento más importante de la Gestión de Calidad y la base del éxito de una organización. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada organización el concepto de satisfacción de sus clientes, entendiendo qué aspectos incluye y cuál es su priorización. La organización debe desarrollar sistemas de medición de la satisfacción del cliente y crear modelos de gestión que incluyan el análisis de los resultados de las medidas de percepción y toma de decisión, así como de actuación ante la posible insatisfacción, queja y reclamación. Agregar un valor añadido social, incorporando características de servicio valoradas o demandas por el cliente, puede aumentar su satisfacción por nuestra actuación.

**Identificación**

La calidad tiene como principio que todo proceso, producto o servicio es susceptible de ser mejorado en relación con los mecanismos de obtención de resultados o con los resultados mismos. Para conocer las características de calidad de los servicios/productos o proyectos/programas habrá que realizar:

1º. Una identificación de todos los servicios/productos o proyectos/programas con los que cuenta la organización.
   Para ello, es necesario recurrir a la documentación recogida en *Información para considerar*.

2º. Es necesario tener en cuenta, además, toda la normativa legal y reglamentaria que afecta a la organización, ya que en ocasiones se exigen, para el funcionamiento de

los servicios, características de calidad e incluso compromisos con los clientes que a veces la organización no tiene reconocidos como criterio de calidad.

3º. Por último, como ya se ha comentando anteriormente, en el ciclo de gestión de las partes interesadas, habrá que tener en cuenta el documento de identificación de los requisitos de calidad en servicios y gestión relacionados con las expectativas y necesidades de las partes interesadas.

En el caso de que la organización cuente con Política de Calidad, será necesario identificar los compromisos de calidad respecto a las principales partes interesadas y operaciones de la organización.

### Análisis

En la actualidad, las organizaciones tienen que esforzarse por permanecer en un ámbito de actuación y una sociedad cada vez más exigente, independientemente de su sector de actividad o de su naturaleza jurídica, para, por un lado, adaptarse a las necesidades y expectativas de sus usuarios, clientes o destinatarios, y por otro, contar con mayor base social. Además, este tipo de organizaciones están acostumbradas a realizar una gestión eficaz y eficiente con pocos recursos, pero factores influyentes como la gratuidad de los servicios o el escaso nivel de exigencia de los receptores de los mismos, no significan que la organización no pueda incluir aspectos de calidad en la gestión de sus actividades.

Existen diversos factores o características que hacen variar la calidad en el servicio, la cual debe ser evaluada durante todo el proceso, y se puede evaluar antes, durante o después de la prestación de un servicio, la ejecución de un proyecto o el desarrollo de un producto. Normalmente, esta comparación la hace el cliente por compensación entre lo necesitado y lo obtenido.

Será necesario designar un grupo de trabajo que cuente con la participación de los responsables de los servicios. A través de dinámicas de grupo, tendrán que identificar en la organización las cualidades que hacen que la prestación de un servicio, la ejecución del proceso o la venta del producto, sea de calidad; es decir, aquel rasgo diferenciador de un proceso, producto o servicio que incide en el nivel de calidad del mismo y, por tanto, en la percepción del cliente. Para llevar a cabo la actividad, será necesaria la participación de un moderador que dinamice el debate y que canalice aquellas situaciones que pueden bloquear los consensos.

Para iniciar la discusión, se puede tomar como referencia la siguiente definición: "Se entiende por característica de calidad cualquier propiedad que contribuye a la adecuación del uso del servicio, producto o proceso". Cada servicio o producto tiene unas especificaciones propias que van a asegurar sus propiedades.

Como apoyo, se pueden buscar ejemplos cotidianos que están directamente relacionados con la calidad. Frases como: "Los trabajadores son tan antipáticos que no vuelvo" o "Me tienen toda la tarde esperando para decirme que vuelva mañana", ponen de relieve la ausencia de control de calidad en aspectos como la amabilidad o el tiempo de espera, aspectos clave para la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes.

En definitiva, las características de calidad sirven para entender qué aspectos son importantes para asegurar la calidad en la ejecución del proceso, en el producto y en la prestación del servicio, como pueden ser la profesionalidad, la utilidad, el impacto, la imagen, el precio, la eficiencia ambiental, el servicio postventa, el buen asesoramiento en un servicio de información, etc.

Durante la realización del taller, no hay que olvidar los siguientes aspectos:

- Como se ha comentado, muchas características de calidad ya vienen recogidas en la normativa de los servicios, las bases de los concursos públicos o las convocatorias de subvenciones, como, por ejemplo: "Los cursos de inserción laboral que se van a realizar en la presente convocatoria no podrán exceder de 10 alumnos y el aula deberá tener un mínimo de 20 $m^2$". Queda claro que las características de calidad se centran en las condiciones ambientales sobre las que versa el curso, y que como indicador podría establecerse que, para futuros cursos, cada alumno contaría con 2 $m^2$ de espacio por aula.
- Los clientes principales o finales cuentan con expectativas del servicio que van a recibir, por lo que es necesario conocer con la máxima objetividad sus necesidades reales. Por este motivo, hay que contar con mecanismos que permitan conocer y preguntar directamente sobre dichas necesidades y expectativas respecto al servicio para saber qué esperan de la organización, así como facilitar que puedan participar en los procesos de elaboración de los servicios y proyectos. Desde la gestión de la calidad, la adaptación a las necesidades del cliente busca ofrecer un servicio que ofrezca los requerimientos de las partes interesadas, para que el cliente final reciba el mejor servicio siendo tratado durante todo el proceso con las características, cualidades y habilidades necesarias y debidas a una organización centrada en las personas.

- La propia organización asume compromisos y responsabilidades en la prestación de sus servicios que deben ser conocidos por los clientes, ya sea a través de políticas, objetivos, planes o códigos que deben ser incluidos tangencialmente en la gestión de la organización.

Para analizar las características de calidad en los proyectos, programas y servicios, así como en la aplicación de los recursos, se proponen las siguientes acciones, que ha de realizar el grupo de trabajo:

- Elaborar un listado donde se detallen los diferentes proyectos, programas y servicios que presta la organización y donde se relacione cada uno de ellos con las características identificadas en la normativa legal o reglamentaria que les afecte
- Completar el análisis anterior incluyendo la información sobre las necesidades y expectativas identificadas en relación con la calidad de los servicios en el ciclo de gestión con las partes interesadas de la actividad 2.2
- Añadir los compromisos adquiridos por la organización que puedan afectar a las características de calidad (tales como atención personalizada, puntualidad, etc.) que se han de gestionar en el desarrollo de los servicios, para convertirlos en requisitos en el sistema de gestión
- Analizar los procesos de prestación de cada uno de los servicios, con el fin de ver si son gestionados para satisfacer los requisitos de calidad definidos. Pueden surgir dilemas relacionados como: ¿Cubren los servicios los requisitos de calidad definidos? ¿Estos requisitos satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios? ¿Se está ofreciendo un producto con la calidad comprometida o esperada por los clientes y otras partes interesadas? ¿Cómo se puede mejorar la atención y la calidad de vida de los clientes? La organización debe conseguir la orientación al cambio y a la mejora; para ello se debe dar respuesta a: ¿Cómo puedo mejorar lo que ya hago?
- Identificar acciones que permitan mejorar las necesidades detectadas y que serán integradas a la hora de elaborar el Plan de Calidad

Para simplificar el proceso se puede diseñar una tabla en la que se recojan los diferentes productos, servicios o procesos, con los siguientes campos:

- Característica de calidad
- Cómo se mide
- Indicador

**Acciones posibles**

- Diseñar una batería de indicadores que sirvan para medir la calidad de los servicios
- Definir los compromisos que adquiere la organización en la prestación de los servicios, como los compromisos que hay que exigir al cliente final como receptor de los mismos
- Definir qué tipo de servicios y características de calidad se van a garantizar
- Realizar un documento sobre aceptación de contratos y aprobación de productos y servicios
- Elaborar un código de buenas prácticas de atención al cliente final
- Definir los derechos de los clientes

***Resultados esperados***

- Listado de características de los servicios que sirvan para medir la calidad de los mismos, incluido en el sistema de gestión
- Listado de indicadores que sirvan para conocer la medición de la calidad
- Objetivos de calidad en la prestación de los servicios
- Carta de servicios que incluya las características de calidad y los compromisos asumidos con los clientes, usuarios, etc., y defina lo que la organización cree que está en disposición de llegar siempre que ofrece un servicio

***Herramientas***

- Ficha de clasificación de características de calidad e indicadores. Ver apartado V, Herramientas para la elaboración del Plan de Calidad.

### *2.5.3. Sistemas de medición, análisis, evaluación y mejora*

***Objetivos***

El objetivo general es identificar acciones para incorporar, en la gestión de la organización, el sistema de mejora continua de los procesos que permita conocer el rendimiento de los procesos, así como las herramientas para su gestión a través de indicadores, objetivos, resultados y áreas de mejora. Para alcanzar este objetivo:

1. Identificar los sistemas de medición, análisis, evaluación y mejora existentes en la organización

2. Analizar si estos están orientados y permiten asegurar los requisitos definidos, y por tanto cumplir los compromisos adquiridos para satisfacer las expectativas y necesidades de las partes interesadas, sobre las características de calidad, en especial de los clientes finales
3. Definir las acciones que debemos planificar de revisión o elaboración del sistema de medición, análisis, evaluación y mejora, identificando características o requisitos para medir y evaluar, herramientas, responsables, procesos de análisis y decisión para la mejora, entre otros temas

***Información para considerar***

- Misión, Visión y Valores de la organización
- Planificación Estratégica
- Mapa de Procesos
- Manual de Procesos donde se recoge la descripción de los procesos
- Manual de Procedimientos de gestión y funcionamiento de los procesos de la organización
- Políticas, compromisos, etc.
- Carta de servicios
- Listado de características de calidad de los servicios
- Objetivos de los servicios e indicadores de calidad

***Descripción de las actividades***

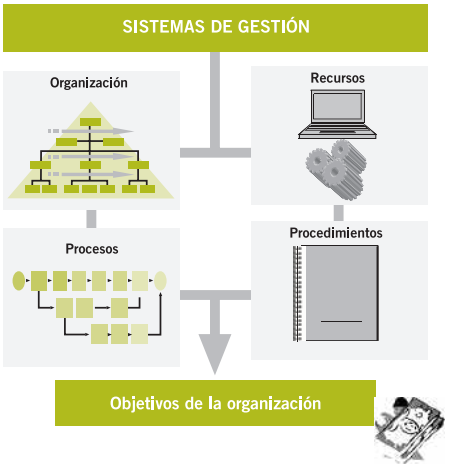
En una organización orientada a la calidad, uno de los enfoques necesarios para guiar su actuación es el de mejora continua. Está demostrado en la gestión de organizaciones que no hay políticas, estrategias o mejoras que se implanten o mantengan sin los sistemas de control y mejora en los que se apoyan.

En el tema de la calidad, significa la garantía de que la organización se ajusta permanentemente a las necesidades de la persona y sus partes interesadas, o a las demandas del entorno, y esa es la base para conocer y comprobar el grado de satisfacción de sus partes interesadas. Además, este sistema ayudará a la implantación de procesos y procedimientos eficaces de evaluación y a la elección de instrumentos adecuados que aportarán valiosa información para continuar el ciclo de la mejora.

En líneas generales, la mejora continua supone una forma de trabajo de la organización, un rasgo cultural que se puede materializar de muy diferentes formas y esfuerzos. De una manera más integral, se pueden establecer mecanismos estables de mejora continua a través de equipos y grupos de trabajo, que funcionen de forma permanente, que se dediquen a resolver problemas que afecten transversalmente a la gestión de la organización. Pero también se puede enfocar hacia la mejora de la gestión de los productos, servicios y procesos de la organización, como veremos a continuación. En definitiva, el alcance y la definición del sistema de gestión debe estar orientado y adecuado a cada organización para conseguir su eficacia y eficiencia.

El enfoque de calidad utilizado en los sistemas de gestión se centra en una de las metodologías más reconocidas, como es el ciclo de mejora continua PDCA (*Plan, Do, Check, Act)*, basado en los siguientes ejes:

- **Planificar (*Plan*).** Fase en la que se deben fijar las metas u objetivos que sirvan para determinar acciones para alcanzar los objetivos.
- **Hacer (*Do*).** Se asegura la ejecución según lo planeado y se proporciona formación para llevarla a cabo.
- **Medir (*Check*).** Se mide durante y al final de los procesos, detectando los problemas y analizando las causas y efectos a través de indicadores.
- **Evaluar (*Act*).** Se comparan los objetivos con los resultados obtenidos, se analizan las causas, se identifican mejoras para evitar la repetición, y se alimenta el sistema con las lecciones aprendidas.



### Identificación

Lo primero es entender qué sistemas de medición, evaluación y mejora existen, y qué debilidades o áreas de mejora tienen, para asegurar los requisitos de la calidad que la organización ha definido con el fin de asegurar la satisfacción de los compromisos, así como las expectativas y necesidades de las partes interesadas. Por ello, la persona responsable debe identificar los sistemas de medición, análisis, evaluación y mejora existentes en la organización, y construir un listado, mapa o matriz que los recoja y sea coherente con otros documentos del sistema de gestión (mapa de procesos, matriz de expectativas y necesidades de las partes interesadas, listados de documentos, carta de servicios, requisitos de la calidad…).

Para desarrollar esta actividad conviene:

1. Tener identificados todos los requisitos, de las características de la calidad de los servicios, emanados de compromisos (voluntarios o regulados) y expectativas de las partes interesadas
2. Identificar en qué procesos de prestación de servicio o de gestión afectan al grado de cumplimiento de los requisitos sobre las características de calidad
3. Identificar cuáles de estos requisitos se están midiendo y evaluando con el sistema de gestión actual (procesos y procedimientos) y cuáles no

En esta fase se debe tener en cuenta que para poder gestionar adecuadamente los procesos de una organización, buscando la eficacia y la eficiencia en la satisfacción de las expectativas y necesidades de las partes interesadas, se debe realizar previamente un ejercicio que de forma esquemática permita visualizar los siguientes aspectos:

- Identificar los procesos operativos que se centren en la prestación de servicios. Para ello se puede recurrir al mapa de procesos y realizar un listado con los servicios o recurrir a la carta de servicios
- Incluir en el listado las características de calidad de los productos y servicios, que ya se han trabajado anteriormente, y el listado de indicadores que se derivan de ellas.
- Identificar si existen herramientas de medición que permitan valorar el grado de satisfacción de los requisitos, sobre las características de calidad de los servicios, en base a los resultados obtenidos
- Identificar los objetivos marcados que han sido establecidos en relación a los requisitos en la gestión y la prestación de servicios, y los resultados obtenidos

- Identificar si existen procedimientos de gestión que permitan analizar y evaluar los resultados obtenidos, para planificar acciones de mejora

En definitiva, lo que se pretende, es analizar si existe información que permita conocer el grado de satisfacción de los requisitos de calidad a los que la organización se compromete frente a sus partes interesadas, mediante procesos que busquen analizar los resultados obtenidos y evaluar si cubren o no los requisitos, analizar las causas y áreas de mejora, y actuar en consecuencia. Es decir, además de prestar los servicios se tiene que investigar de manera permanente lo que estamos haciendo y sus resultados e impactos, razones y causas y análisis de tendencias, y tomar decisiones para la mejora de los procesos (de prestación de servicios o gestión), ya que el objetivo último es satisfacer las expectativas y necesidades de nuestras partes interesadas relevantes, en especial de los clientes finales.

### Análisis

Se puede constituir un grupo de trabajo formado por los responsables de los proyectos, servicios o programas. Para facilitar la tarea se puede dividir el taller en los diferentes ciclos de la mejora continua. La finalidad del trabajo en grupo es llegar a conocer la situación de los siguientes dilemas y plantear acciones de mejora que posteriormente formarán parte del Plan de Calidad.

1. Analizar qué procesos de prestación de servicio o de gestión afectan al grado de cumplimiento de los requisitos sobre las características de calidad y cómo se están midiendo
2. Analizar qué requisitos de calidad se están midiendo y evaluando con el sistema de gestión actual (procesos y procedimientos) y cuáles no
3. Analizar si los sistemas de medición definidos e implantados miden de tal forma que nos aseguren saber en qué grado se está cumpliendo con los requisitos, y por tanto con los compromisos, como con la satisfacción las expectativas y necesidades de las partes interesadas
4. Definir qué revisiones de procesos, establecimiento de mediciones y adaptaciones de herramientas hay que identificar para asegurar un control eficaz de los requisitos de las características de calidad

Por otro lado, también se pueden identificar los riesgos relacionados con características de calidad relevantes en los procesos de gestión de productos, actividades o servicios, que pue-

dan poner en cuestión la cobertura de los requisitos. El alcance del análisis puede cubrir todas las actividades, desde el diseño del proyecto o servicio hasta su finalización. Los riesgos deberán ser evaluados conforme a criterios que tengan en cuenta la probabilidad de que ocurran y la importancia de las consecuencias, para tomar la decisión de si es necesario modificar los procesos con el fin de mitigarlos, y por tanto definir una acción al respecto.

Para llevarlo a cabo, se puede utilizar el siguiente guión, basado en dilemas, que puede servir para el desarrollo de la actividad:

1. ¿Cuentan los procesos con sistemas de medición e indicadores que permitan ver la evolución de los resultados de los requisitos de calidad y proyectar los futuros resultados? Es necesario medir los resultados de los procesos para trabajar en un sistema de mejora continua; por otro lado, en sistemas de gestión es imprescindible que **las decisiones se basen en datos.**

   Trabajar con datos, fiables y precisos, y no solo con opiniones o intuiciones, abiertas y subjetivas, es absolutamente necesario para evitar que se puedan tomar decisiones con un grado de incertidumbre.

   Como herramientas de medida se cuenta con los indicadores, que pueden considerarse herramientas de información en las que se conoce el grado de cobertura de una característica de la calidad o un requisito concreto, al que previamente hemos identificado como significativo (es decir, un dato fundamental para poder evaluar) para el análisis.

   Los indicadores de calidad son el medio para realizar el seguimiento de los niveles de calidad de los procesos o cobertura de requisitos, y pueden estar relacionados con:

   - los resultados, es decir, con las salidas de los procesos
   - mediciones internas, que indican cómo funciona el proceso y si está garantizando los resultados esperados
   - otro tipo de mediciones que, por ejemplo, sirvan para conocer la cantidad de recursos o consumos que se emplea durante el proceso

   Cada organización, según su política y objetivos de calidad, decidirá qué va a medir

y cómo, y qué tipo de indicadores utilizará. Una clasificación sencilla y útil para tener en cuenta es la siguiente:

- Indicadores de impacto o resultados (integración laboral, o conocimientos adquiridos, autonomía social, niveles de capacitación, etc.) que sirvan para conocer los resultados conseguidos en el proceso, mejora en la calidad de vida, etc.
- Indicadores de rendimiento (tiempo, coste, volumen, etc.) que aportan información de los recursos empleados, esfuerzo de trabajo, coste, etc.
- Indicadores de percepción (satisfacción, reclamaciones, etc.) que sirvan para conocer tanto el grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, derechos de los clientes, etc.

2. ¿Cuenta con objetivos cuantitativos y cualitativos para cumplir las expectativas del cliente, así como indicadores para evaluar su cumplimiento? Es necesario que los resultados y la gestión se enfoquen al cliente.

   En este punto hay que aclarar que, en muchos casos, para analizar determinados indicadores es necesario contar con un horizonte temporal que nos permita conocer la trayectoria de lo analizado.

3. ¿Existe algún mecanismo para evaluar los resultados? En todo caso, medirá la satisfacción de los clientes y de las otras partes interesadas, pero, además, para cada proceso se medirán necesariamente:
   - Los resultados obtenidos
   - El grado de cumplimiento de los procesos con los requisitos establecidos

   El método de evaluación de los servicios, en los procesos y la frecuencia, estará en función de la importancia de los mismos, los requisitos a cumplir y los recursos de la organización. Los servicios, y por tanto los procesos clave, serán evaluados al menos una vez al año para asegurar que satisfacen los requisitos definidos y las expectativas y necesidades de las partes interesadas.

4. ¿Son utilizados los resultados conseguidos a través de la evaluación para la propuesta de mejoras en la posterior planificación?

La información obtenida de la evaluación de los procesos debe analizarse para conocer qué procesos no alcanzan los resultados planificados y dónde existen oportunidades de mejora.

Una vez identificadas esas oportunidades, habrá que concretarlas en acciones y áreas de mejora que formarán parte del Plan de Calidad.

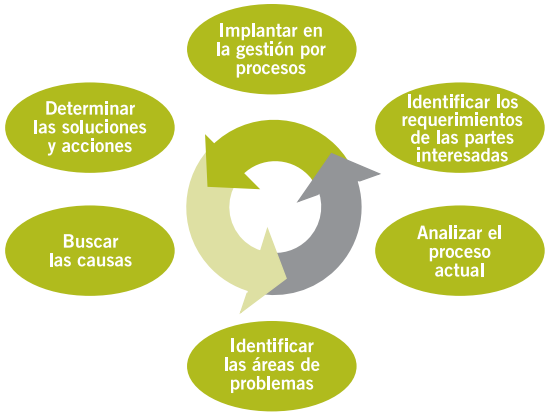
En la actividad de prestación de servicios, el hecho de que sean simultáneos la elaboración, la entrega y el consumo del servicio, obliga a cuidar especialmente el proceso de prestación del servicio. En realidad ocurre que a lo largo del proceso de elaboración de un servicio existen numerosos resultados intermedios cuya calidad va a determinar el resultado final.

### Acciones posibles

- Desarrollo de nuevos sistemas de medición, o adaptación de los existentes, para la mejora del sistema de aseguramiento de los requisitos de calidad definidos. 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.
- Mejora de los procesos de análisis, evaluación y mejora, con el fin de asegurar tanto que los requisitos son coherentes con los compromisos y expectativas de las partes interesadas, como que se satisfacen en la gestión de la organización. Para una correcta gestión de la mejora continua analizando los procesos es necesario que, partiendo de las opiniones de los clientes (reflejada tanto en los registros de reclamaciones, quejas y sugerencias como en los cuestionarios de satisfacción), de la opinión de los actores del proceso (recogida en quejas, reuniones o cuestionarios al efecto) y de los registros de seguimiento de indicadores, fallos e incidencias, valoremos hasta qué punto se están consiguiendo los objetivos, si están satisfechos los clientes y si existe una adecuación entre la estructura de los procesos y sus correspondientes factores del proceso (*input*, recursos humanos, recursos materiales, métodos de ejecución y sistema de medición). Una vez realizado el análisis, es necesario que esa información sea la base de la información para la siguiente planificación de los servicios. No hay que olvidar la relación existente con los objetivos del Plan Estratégico, ya que la planificación operativa debe estar alineada con la estratégica y, a su vez, con la Misión y la Visión de la organización que están recogidas en el Plan con el mismo enfoque;

también es necesario que las acciones para alcanzar los objetivos sean asimismo coherentes con la forma de trabajo establecida.

- Creación de un Grupo de Mejora Continua. De forma transversal a la gestión de la entidad, se puede también establecer un Sistema de Mejora Continua en el que se desarrollen equipos y grupos de mejora de manera permanente. Estará formado por voluntarios y contratados de los diferentes niveles y, si se considera oportuno, representantes de las partes interesadas, cuya misión se centrará en el diagnóstico de problemas de la organización, análisis de las causas y propuestas de mejora.




***Resultados esperados***

- Documento que recoja el sistema de medición de los requisitos de calidad en los procesos de prestación de los servicios y de gestión, sus resultados y la percepción de las partes interesadas
- Documento que recoja el sistema de indicadores de los procesos de prestación de los servicios y de gestión, sus resultados y la percepción de las partes interesadas
- Plan Operativo de prestación de servicios que incluya objetivos medibles sobre indicadores de resultados esperados
- Plan de medidas correctoras respecto al funcionamiento de los procesos
- Documento que recoja el Sistema de Mejora Continua, componentes y funciones
- Planes identificados por la organización, formación, comunicación, captación, etc.

***Dinámicas de trabajo***

Se propone un trabajo dividido en dos fases:

- Una o dos personas preparan la información necesaria para realizar el análisis, tal y como se explica en la descripción de la actividad. Es aconsejable que este trabajo previo lo realice o lo supervise alguna persona que posteriormente forme parte del grupo de trabajo y que participe la persona responsable de la coordinación de servicios o dirección de la organización.
- Se forma un grupo de trabajo para analizar los procesos de prestación de servicios de la organización, por lo que debería contar con la presencia de los responsables de los servicios y de todas aquellas personas que participen en el desarrollo de los mismos.

Dependiendo del número de miembros, podría plantearse una dinámica de taller con trabajo en grupos y liderada por un moderador.

## 2.6. Sistemas de información

### *2.6.1. Sistemas de información: comunicación interna y gestión del conocimiento*

***Objetivos***

Identificar problemas y acciones de mejora, relacionados con la gestión del conocimiento y la comunicación interna, que permitan a la organización poner en valor el conocimiento acumulado y establezcan sistemáticas de comunicación que faciliten la participación y el sentimiento de pertenencia de las personas de la organización respecto de ella.

***Información para considerar***

1. Listado de los documentos del sistema de gestión
2. Listado de las bases de datos
3. Cualquier documento que contenga aportaciones de los usuarios de la información sobre la calidad de la misma y su acceso a ella: personal remunerado, voluntarios, asociaciones, socios, Junta Directiva, etc.

***Descripción de las actividades***

**Identificación**

La comunicación interna de una organización tiene una serie de **objetivos generales**, que son:

- Motivar e incrementar el sentido de pertenencia del personal remunerado y los voluntarios de la organización
- Asegurar que las personas disponen de la información que necesitan para desarrollar adecuadamente sus funciones.
- Incrementar la eficiencia y productividad del trabajo de las personas
- Aprovechar las sinergias y el aprendizaje mutuo entre departamentos de la organización y, en el caso de federaciones, entre las asociaciones miembros
- Asegurar un elevado conocimiento de las actividades de la organización por parte de todas las personas involucradas
- Asegurar una información homogénea e integral que permita una visión coordinada de las campañas, políticas y estrategias de la organización, que se tendrán en cuenta a la hora de desarrollar las actividades y programas por parte de los distintos departamentos y asociaciones (en el caso de federaciones)
- Establecer las bases técnicas y procesos necesarios para que se pueda dar la Gestión del Conocimiento en la organización y, por tanto, la generación y conservación del mismo

Es responsabilidad de la Dirección de la organización y del responsable de Comunicación Interna, fomentar la cultura de conservar y compartir el conocimiento para que entre el personal y los departamentos vayan desarrollando las actitudes de aprender y enseñar a los otros, como contraposición a la cultura de la competencia, la rivalidad y la opacidad.

El hecho de conservar y compartir información y conocimiento debe ser asimilado por el personal remunerado y voluntarios como una responsabilidad más de su puesto, y la Dirección tiene que promover que el conocimiento aflore, pasando de lo individual a lo colectivo. Pero este objetivo no se logra solamente con un cambio cultural y de actitudes, sino que además es necesario destinar los recursos, tiempo e infraestructura necesaria para la comunicación.

Para conseguir poner en valor la información y permitir que esta fluya de la manera más eficiente posible, es necesario comenzar por identificar qué información posee la organización y qué uso se le debe dar. Para ello, es conveniente clasificar la información en distintas categorías. A continuación se propone una clasificación, pero, evidentemente, la organización debe establecer aquella que considere más ajustada a sus propias características.

1. Información de gestión. Llamamos Información de gestión a los contenidos de información necesarios para el desempeño del trabajo diario de las personas de los departamentos de la organización, tanto relacionada con la prestación de servicios como con la gestión de programas. Es información generada o utilizada por los procesos (de prestación de servicios, de incidencia en el entorno y procesos de apoyo).
2. Contenidos relacionados con conocimiento técnico sobre ámbitos de actuación de la organización. Información técnica, investigaciones, estudios, argumentarios, artículos, etc.; información que puede haber sido generada por la propia organización o por terceros.
3. Contenidos relacionados con las personas que trabajan en la organización. Política retributiva, información sobre contrataciones, vacaciones y permisos, noticias de y para trabajadores, normas internas, información sobre opciones de formación interna, información sobre conciliación de vida personal y profesional, manual de acogida, etc.
4. Contenidos relacionados con el voluntariado. Política de voluntariado, argumentarios específicos para voluntarios, documentación relacionada con el voluntariado elaborada por las comunidades autónomas, oficinas del voluntariado y otros, documentos de formación específica para voluntarios, noticias, desarrollo de herramientas para voluntariado en línea, etc.
5. Información de rendición de cuentas (económico y de actividades) y de Gerencia y Gobierno. Informes de seguimiento del Plan Estratégico y los planes operativos, actas de reuniones de la Junta Directiva o Patronato (en las que documenten acuerdos alcanzados), actas de reuniones del Comité de Dirección (en las que documenten acuerdos alcanzados), resultados e impactos de los proyectos y servicios de la organización, resultados financieros, presupuestos, etc.

### Análisis

La organización debe perseguir el establecimiento de una comunicación interna que cumpla estos principios:

- Adecuación de contenidos: información adecuada para las necesidades de información de los receptores de la misma.
- Adecuación en los tiempos: recepción de la información en el momento en que es necesaria o de utilidad.
- Sintética: que tenga la extensión necesaria para cumplir con su objetivo de comuni-

car los contenidos para los que se ha creado y que sea específico. En comunicación, muchas veces *más es menos*.

- Rigurosa: el contenido de la comunicación debe ser fiable para que sea de utilidad y para que genere confianza.
- De fácil acceso: con el objetivo de hacerla funcional y que para su uso no sea necesario salvar barreras.
- Coherente: que los mensajes y contenidos de comunicación estén alineados, independientemente del canal y de los emisores/receptores.
- La información es un activo: toda la información adecuadamente estructurada y conservada es un activo intangible muy importante de la organización, y útil para las actividades de formación, investigación, desarrollo de proyectos, gestión y generación de nuevo conocimiento.

Para realizar el análisis de problemas y áreas de mejora debe someterse a cada uno de los tipos de información a un examen para ver hasta qué punto cumple con los principios listados anteriormente. En algún caso será especialmente interesante un mayor desglose de las categorías, como en la información de gestión, en la que puede haber gran disparidad entre unos procesos y otros, así como porque su importancia también es distinta. Por ejemplo, es especialmente importante la adecuada gestión de la información en los procesos de prestación de servicios a usuarios y en la gestión de los programas (formulación, seguimiento, justificación, etc.).

También deberían analizarse problemas derivados de los diferentes canales y soportes de la información que utiliza la organización para transmitir o almacenar cada una de las clases de información identificadas, es decir: intranet, servidor de una red interna, bases de datos, reuniones, archivo físico, tablón de anuncios, revista interna, web, etc.

### Acciones posibles

Evidentemente, podría identificarse una acción general, como es la elaboración de un plan de comunicación interna, que incluiría un análisis más exhaustivo de la información y los problemas asociados y plantearía una batería de acciones coordinadas, con sus plazos y responsables.

- Supondría que en el Plan de Calidad se identificaría un responsable para elaborar dicho plan en un plazo concreto. Pero de todas maneras, y dependiendo del tiempo

que se dedique a esta actividad, el Plan de Calidad ya puede ir adelantando algunas acciones de mejora que posteriormente tengan su continuidad en dicho plan de comunicación interna, por ejemplo.

- Identificación de responsabilidades en la actualización de contenidos de la página web y la intranet.
- Preparar una planificación de reuniones internas, atendiendo a las diferentes necesidades: coordinación técnica, planificación de programas, gestión de personal, etc.
- Establecer el diseño de la intranet: qué tipo de documentos, cómo se organizan, quién tiene acceso a cada documento, etc.

***Resultados esperados***

Se han identificado problemas y áreas de mejora en cuanto a la gestión del conocimiento y la comunicación interna de la organización. Se establecen acciones para la mejora que formarán parte del Plan de Calidad. Entre ellas:

- Planificación de reuniones internas, atendiendo a las diferentes necesidades: coordinación técnica, planificación de programas, gestión de personal, etc.
- Desarrollo de herramientas de comunicación interna: formatos para reuniones, documentos de posición, gestión del conocimiento, etc.
- Líneas de desarrollo de la intranet: qué tipo de documentos, cómo se organizan, quién tiene acceso a cada documento, etc.

***Dinámicas de trabajo***

Se propone un trabajo dividido en dos fases:

1. Una o dos personas preparan la información necesaria para realizar el análisis, tal y como se explica en la descripción de la actividad. Es aconsejable que este trabajo previo lo realice o lo supervise alguna persona que posteriormente forme parte del grupo de trabajo y que participe la persona responsable de la comunicación interna de la organización.
2. Se forma un grupo de trabajo para analizar aspectos estratégicos de la organización, por lo que debería contar con la presencia de miembros de la Junta Directiva o con un mandato de la Junta para presentar un borrador que ella revise y apruebe.

Dependiendo del número de miembros, podría plantearse una dinámica de taller con trabajo en grupos liderada por un moderador.

### *2.6.2. Comunicación externa: incidencia, sensibilización y captación*

***Objetivos***

Identificar problemas y acciones de mejora asociadas sobre la comunicación externa, que permitan a la organización, por un lado, cumplir sus diferentes objetivos de transmitir eficazmente mensajes a las diferentes partes interesadas y, por otro, dar cumplimiento a la Misión, la Visión y los Valores de la organización.

***Información para considerar***

1. Mapa de partes interesadas
2. Cualquier documento donde se hayan establecido mensajes para transmitir, responsabilidades, planificación de acciones, canales, público objetivo, recursos, etc., así como otros documentos elaborados con carácter general sobre la comunicación externa, como códigos éticos, portavocías, formatos y estilo
3. Memoria anual
4. Folletos, trípticos y cualquier material publicitario de la organización

***Descripción de las actividades***

**Identificación**

La comunicación externa puede tener diversos objetivos dependiendo de la naturaleza y actividades de la organización. Es necesario tener claros estos objetivos para hacer una adecuada planificación de las acciones de comunicación; por ello, deben identificarse en primer lugar cuáles son los objetivos que la organización pretende conseguir cuando transmite mensajes a sus partes interesadas. Entre esos objetivos podrían encontrarse:

1. Denuncia e incidencia política
2. Sensibilización
3. Captación de socios y donantes
4. Captación de voluntarios
5. Información sobre prestación de servicios a usuarios
6. Rendición de cuentas (este tema se trata de manera específica en la siguiente actividad)
7. Otros

Posteriormente, identificar, para cada uno de los objetivos anteriores, los documentos desarrollados por la organización donde se hayan establecido mensajes, responsabilidades, planificación de acciones, canales, público objetivo, recursos, etc.

También es necesario identificar otros documentos elaborados con carácter general sobre la comunicación externa, como códigos éticos, portavocías, formatos y estilo, no solo aquellos que hayan sido creados por la propia organización sino también aquellos que sean asumidos a través de su participación en otro tipo de organizaciones, como pueden ser federaciones, coordinadoras, plataformas, foros, etc.

### Análisis

A partir de la documentación preparada en la identificación, el grupo de trabajo analiza el cumplimiento de los siguientes principios e identifica problemas y áreas de mejora, a través de los siguientes aspectos y dilemas:

- Mensaje. ¿Existe un proceso establecido para la definición de los mensajes? ¿Está correctamente orientado al objetivo que se persigue y es coherente con los referentes estratégicos de la organización? Este análisis se puede llevar a cabo con cada uno de los objetivos identificados en la fase de análisis, como con el resto de objetivos de comunicación externa.
- Planificación de acciones. ¿Se realiza periódicamente una planificación de las acciones de comunicación? ¿Se establecen objetivos y responsabilidades, se asignan recursos y posteriormente se evalúan los resultados obtenidos para analizar desviaciones?
- Homogeneidad. ¿Existen directrices sobre la forma y contenidos de las comunicaciones externas de la organización?
- Rigurosidad de la información. ¿Existen procedimientos que aseguren que la información que se transmite es fiable y rigurosa?
- Captación responsable. ¿Los mensajes y métodos de captación son coherentes con los referentes estratégicos de la organización? ¿Existe un responsable que desarrolle labores de portavocía?

### Acciones posibles

Tal y como se apuntaba en la actividad anterior sobre comunicación interna, también aquí tendría mucho sentido una acción general, como es la elaboración de un plan estratégico de comunicación externa, que incluiría un análisis más exhaustivo de la información y los

problemas asociados y plantearía una batería de acciones coordinadas, con sus plazos y responsables, que incluso podría desarrollarse en planes anuales.

Esto supondría que en el Plan de Calidad se identificara un responsable para elaborar dicho plan en un plazo concreto o en posteriores planes de calidad. Pero de todas maneras, y dependiendo del tiempo que se dedique a esta actividad, el Plan de Calidad ya puede ir adelantando algunas acciones de mejora que posteriormente tengan su continuidad en dicho plan de comunicación externa, por ejemplo:

- Política de comunicación
- Elaborar un código ético de comunicación
- Desarrollar el Manual de Gestión de la Comunicación en la organización, el Manual de Estilo y el Manual de Identidad Visual y Publicidad
- Procedimientos y protocolos de relación con los medios de comunicación
- Desarrollar el liderazgo y creación de portavoces dentro de la organización que la representen en la relación con las partes interesadas
- Plan de *Marketing*, enfocado a la captación de fondos
- Plan de Campañas, identificando recursos, responsables, público objetivo y plazos

***Resultados esperados***

Se han identificado problemas y áreas de mejora en cuanto a la comunicación externa de la organización. Se establecen acciones para la mejora, que en un primer estadio y desarrollo del Plan de Calidad podría identificarse en:

- Establecer un proceso de definición de mensajes
- Realizar una encuesta sobre las partes interesadas para tener información sobre su percepción de nuestra organización y de los mensajes que comunica
- Elaborar un código ético de comunicación

***Dinámicas de trabajo***

Se propone un trabajo dividido en dos fases:

1. Una o dos personas preparan la información necesaria para realizar el análisis, tal y como se explica en la descripción de la actividad. Es aconsejable que este trabajo previo lo realice o lo supervise alguna persona que posteriormente forme parte del grupo de trabajo y que participe la persona responsable de la comunicación externa de la organización.

2. Se forma un grupo de trabajo para analizar aspectos estratégicos de la organización, por lo que debería contar con la presencia de miembros de la Junta Directiva o con un mandato de la Junta para presentar un borrador que ella revise y apruebe.

Dependiendo del número de miembros, podría plantearse una dinámica de taller con trabajo en grupos y liderada por un moderador.

### *2.6.3. Transparencia y rendición de cuentas*

***Objetivos***

Identificar problemas y acciones de mejora para que la organización establezca un sistema de transparencia y rendición de cuentas que satisfaga a sus partes interesadas, reforzando de esta manera su legitimidad social.

***Información para considerar***

1. Mapa de partes interesadas
2. Información sobre contenidos que se están publicando y comunicando actualmente a las partes interesadas, memorias anuales, informes, etc.
3. Información sobre canales y soportes que se utilizan actualmente para comunicar a las partes interesadas

***Descripción de las actividades***

Antes de realizar el análisis, es necesario definir estos aspectos para aclarar los conceptos:
Transparencia. Cualidad de una organización relacionada con el grado de acceso real que tienen sus partes interesadas a la información relevante relacionada con su gobierno, organización, procesos, actividades, resultados e impactos obtenidos. El acceso a dicha información puede ser proactivo, promovido por la organización o bajo solicitud o demanda de una parte interesada.
Rendición de cuentas. Es el ejercicio de comunicación que una organización desarrolla, en el que se aporta información relevante sobre su gestión, decisiones, actuaciones, resultados, compromisos e impactos, que permita a sus partes interesadas evaluar y generarse opinión y criterio sobre el comportamiento de la organización durante un periodo determinado.

Se puede decir, por tanto, que la rendición de cuentas es una parte del concepto de transparencia relacionada con la presentación proactiva de información a las partes interesadas que les permita entender cómo está llevando a cabo el cumplimiento de su Misión y qué resultados obtiene. Asimismo, también entra dentro del concepto de transparencia el acceso a la información de la organización por parte de sus partes interesadas, bajo demanda, con un enfoque más reactivo.

### Identificación

Esta actividad está muy relacionada con la actividad 2.2, donde se ha trabajado sobre las partes interesadas de la organización, ya que la rendición de cuentas es una actividad dentro del proceso de gestión de la relación con las partes interesadas.

Por tanto, el trabajo se realizará sobre las conclusiones allí obtenidas; así, se puede construir una matriz sobre el mapa de partes interesadas e identificar, en cuatro columnas, para cada una de ellas:

1. Si existen mecanismos para recoger sistemáticamente sus expectativas y necesidades sobre la información que ofrece la organización para rendir cuentas
2. Si se han establecido y comunicado objetivos y compromisos de la organización
3. Qué información se está aportando actualmente para la rendición de cuentas
4. Cuáles son los canales y soportes en los que se está realizando dicha rendición de cuentas

Con esta matriz rellena se tendrá un panorama muy completo de la situación actual de la organización en cuanto a la rendición de cuentas hacia sus partes interesadas.

A continuación se citan tipos de información que pueden ser tenidos en cuenta a la hora de la rendición de cuentas a las diferentes partes interesadas:

- Referencias e Identidad de la organización: Misión, Visión, Valores, Estatuto, Códigos de conducta suscritos
- Estructura organizativa: estructura y composición de los órganos de gobierno, Junta Directiva, Comité de Dirección, Organigramas, redes y aliados
- Estrategia: ámbitos de actuación, servicios prestados, planificación estratégica y operativa
- Resultados operativos: memoria de actividades, resultados de los proyectos, programas y servicios, evaluaciones e impacto

- Origen y aplicación de fondos: resultados financieros, origen de los recursos, aplicación de recursos, resultados de la auditoría externa, criterios éticos en la aceptación de fondos y colaboraciones
- Gestión interna: políticas, protocolos de actuación y buenas prácticas, procedimientos, información sobre resultados de la política de recursos humanos

### Análisis

El grupo de trabajo debe analizar hasta qué punto, a partir de la información recogida en la identificación, se está realizando una rendición de cuentas a las partes interesadas que cumpla con los siguientes principios:

- Actualizada y fiable
- Fácilmente comprensible y accesible
- Orientada a informar sobre actuaciones, decisiones, compromisos, resultados e impactos de la organización
- Relevante y fiable: basada en informaciones y datos que permitan entender el comportamiento de la organización en un periodo determinado, en especial en lo relacionado a su eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos establecidos
- Relevante: en especial en lo relacionado con las partes interesadas, los procedimientos (proactivos o reactivos) y sus canales de información
- Confidencialidad en la información, pues la publicidad de la información podría poner en peligro algún derecho fundamental que ha de proteger la organización, o la eficacia de su propia estrategia, como por ejemplo el de la privacidad (datos personales) y seguridad, entre otros.

### Acciones posibles

A partir de los problemas y ausencias detectadas, el grupo de trabajo identificará acciones de mejora para incluirlas en el Plan de Calidad, como:

- Elaborar una política de rendición de cuentas de la organización, donde se establezcan los principios sobre los que se asienta, grupos de interés, tipo de información, procedimientos que desarrollar, etc.
- Establecer una clasificación sobre los tipos de información que podrían ser parte de la rendición de cuentas para cada una de las partes interesadas
- Definir mecanismos de relación y retroalimentación que permitan conocer la satisfacción de las partes interesadas sobre el contenido y modo de comunicar

- Habilitar una sección de rendición de cuentas en la página web de la organización
- Introducir mejoras en los mecanismos administrativos y contables que faciliten y agilicen la elaboración de las cuentas anuales

***Resultados esperados***

Se han identificado problemas y áreas de mejora en cuanto a la rendición de cuentas de la organización. Se establecen acciones para la mejora.

***Dinámicas de trabajo***

Se propone un trabajo dividido en dos fases:

1. Una o dos personas preparan la información necesaria para realizar el análisis, tal y como se explica en la descripción de la actividad en la parte de identificación. Es aconsejable que este trabajo previo lo realice o lo supervise alguna persona que posteriormente forme parte del grupo de trabajo.
2. Se forma un grupo de trabajo para analizar aspectos estratégicos de la organización, por lo que debería contar con la presencia de miembros de la Junta Directiva o Patronato, o con un mandato de la Junta o Patronato para presentar un borrador que ella revise y apruebe.

Dependiendo del número de miembros, podría plantearse una dinámica de taller con trabajo en grupos, liderada por un moderador.

# 3. Fase planificación, seguimiento y evaluación (PSE)

## 3.1. Elaboración del Plan de calidad

### *3.1.1. Definición de acciones para la implantación del Plan de Calidad, solución de problemas y satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas*

***Objetivos***

Conseguir un listado de acciones de mejora que suponga un plan de calidad coherente, coordinado, y que incluya acciones para satisfacer las expectativas y necesidades de las partes interesadas, identificadas como prioritarias para la organización.

***Información para considerar***

- Listado de expectativas y necesidades priorizadas de las partes interesadas
- Acciones de mejora identificadas en las distintas actividades a lo largo de la **Fase de identificación, análisis y diagnóstico**

***Descripción de las actividades***

A partir de los resultados de las distintas actividades realizadas durante la **Fase de identificación, análisis y diagnóstico**, se han ido identificando acciones de mejora para cada uno de los ámbitos analizados.

Para construir el Plan de Calidad se organizan todas las acciones identificadas en un único listado, con una lógica de secciones que puede coincidir con la que aquí se presenta o con otra que se considere más adecuada. Puede ser muy útil emplear una hoja de cálculo para trabajar sobre ella, añadiéndole columnas para que a cada acción se le asigne viabilidad, responsable y plazos según se explicará más adelante.

Revisión formal y de coherencia: la primera actividad será revisar el listado agregado de acciones de mejora identificadas para:

- Identificar coincidencias entre las acciones definidas, de forma que se eliminen duplicidades, se dé coherencia a las acciones complementarias, o se agrupen varias acciones en una sola redacción que agrupe a todas
- Cuando sea posible, ordenar las acciones dentro de cada sección con una lógica secuencial, pues esto ayudará posteriormente en la asignación de plazos
- Codificar las acciones para que sea más sencillo identificarlas cuando se tenga que hacer referencia a ellas

Contraste con las expectativas y necesidades de las partes interesadas: Además, es muy importante que el listado de acciones de mejora se contraste con las necesidades y expectativas identificadas para las partes interesadas, de forma que las acciones contempladas den respuesta a las necesidades y expectativas identificadas como prioritarias y sobre las que la organización quiere influir. Es decir, se trata de revisar el documento sobre expectativas y necesidades, resultado de la actividad 2.2, y comprobar que el listado de acciones de mejora incluye acciones que buscan satisfacer aquellas expectativas y necesidades en algún grado. El grupo de trabajo completará el listado de acciones cuando encuentre ausen-

cias, o ampliará la redacción de las acciones definidas para incluir aspectos no contemplados sobre las partes interesadas.

***Resultados esperados***

- Listado de acciones que constituyen el Plan de Calidad

***Dinámicas de trabajo***

El listado de acciones que constituirá el futuro Plan de Calidad se articulará con las actividades 3.1.2 y 3.1.3 realizadas por un grupo de trabajo donde estén representados miembros de la Dirección, Junta Directiva o Patronato de la organización. En caso de no poder asistir, deberán ser autorizados miembros de la organización para que al menos el órgano de representación lo supervise. Estas actividades tienen asociadas una labor previa que podrá ser realizada por una o dos personas que posteriormente participarán en el grupo de trabajo que analice los resultados de la organización.

### *3.1.2. Priorización de acciones en función de su impacto, viabilidad, importancia estratégica u otros criterios*

***Objetivos***

Asignar a cada acción de mejora que integra el Plan de Calidad un nivel de prioridad en base a criterios como impacto, viabilidad, prioridad estratégica u otros, que permitan tomar decisiones sobre cómo aplicar los recursos limitados de la organización de la manera más eficiente y coherente con la estrategia de la organización.

***Información para considerar***

- Listado de acciones que constituyen el Plan de Calidad, resultado de la actividad 3.1.1

***Descripción de las actividades***

Puede ser que el resultado del análisis realizado sea un listado de acciones demasiado ambicioso, y más cuanto más profundo haya sido dicho análisis. Esto es normal, pues hasta esta fase de planificación el análisis no ha tenido en cuenta la limitación de los recursos de la organización. Y así es como debe ser, ya que resulta más enriquecedor que durante el análisis se identifiquen todos los problemas y acciones de mejora que sea posible, sin tener en

cuenta la restricción de recursos, pues en el momento del análisis no se tiene un panorama completo de todos los problemas y acciones identificados. Ese momento es el momento actual y, para hacerlo de la forma más objetiva y coherente posible, se propone asignar a cada acción un nivel de prioridad en función de una serie de criterios que decida la organización.

A continuación se proponen algunos criterios que pueden ser de utilidad, pero cada organización debe establecer aquellos que considere más adecuados:

- Viabilidad: resulta muy útil, pues es habitual una objeción general sobre la cantidad de recursos necesarios y la dificultad de llevar a cabo el Plan de Calidad. Sin embargo, cuando se analiza acción a acción, el resultado es que normalmente la gran mayoría de acciones no requieren mucho esfuerzo en recursos, y esta sensación desbloquea esa objeción inicial en los participantes en el taller. Además, es un criterio que ayudará a estimar la asignación de recursos necesaria para llevar a cabo la acción, que se realizará en la siguiente actividad (3.1.3). A continuación se propone un gradiente:

| | |
|---|---|
| 1 | **No es viable** |
| 2 | **Muy difícil de realizar** |
| 3 | **Es posible con esfuerzo** |
| 4 | **Es fácil de implementar** |

- Impacto: se trata de estimar cuál será el nivel de impacto sobre la calidad, de llevarse a cabo correctamente la acción. A continuación se propone un gradiente:

| | |
|---|---|
| 4 | **Impacto muy alto** |
| 3 | **Impacto alto** |
| 2 | **Impacto medio** |
| 1 | **Impacto bajo** |

- Importancia estratégica: teniendo en cuenta las prioridades marcadas por el Plan Estratégico, asignar a cada acción un nivel de prioridad coherente. A continuación se propone un gradiente:

| | |
|---|---|
| 4 | **Importancia estratégica muy alta** |
| 3 | **Importancia estratégica alta** |
| 2 | **Importancia estratégica media** |
| 1 | **Importancia estratégica baja** |

Podrían emplearse otros criterios, como nivel de riesgo para la organización en el caso de no realizarse la acción, prioridades de las partes interesadas, etc. En cualquier caso la metodología sería la misma: establecer un gradiente e ir asignando a cada acción un nivel de prioridad, de forma que a mayor puntuación, mayor prioridad.

La forma más sencilla de calcular la prioridad resultante de todos los criterios empleados es utilizar una hoja de cálculo donde en una columna se tenga el listado de acciones de mejora del Plan de Calidad y se añada una columna por cada uno de los criterios que se quiera utilizar. Se va repasando acción a acción, asignándole una puntuación para cada criterio, y en una última columna se incluye el resultado de una media aritmética o ponderada en el caso de que se quiera dar más importancia a unos criterios sobre otros. Dado que todos los gradientes se habrán planteado del 1 al 4, siendo el 1 la menor prioridad y el 4 la mayor, el resultado medio de prioridad podrá interpretarse de la misma manera:

| | |
|---|---|
| 4 | **Prioridad muy alta** |
| 3 | **Prioridad alta** |
| 2 | **Prioridad media** |
| 1 | **Prioridad baja** |

***Resultados esperados***

- Listado priorizado de acciones que constituyen el Plan de Calidad

***Dinámicas de trabajo***

Esta actividad debe ser realizada por un grupo de trabajo. Si el tamaño de la organización lo permite, es muy conveniente que participen, además de personas de la Junta Directiva y la Dirección de la organización, personal técnico que tendrá que participar en la realización de la acción y que podrá aportar un conocimiento más técnico de lo que supone llevar a cabo esa acción, además de potenciar el sentimiento de pertenencia con el Plan de Calidad. En cualquier caso, es necesario que estén presentes personas de todas las áreas y departamentos de la organización, sea únicamente a nivel directivo, o también técnico, para que puedan aportar su opinión especialmente relevante sobre las acciones que les afecten directamente.

### *3.1.3. Definición de plazos, responsabilidades y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades del Plan de Calidad*

***Objetivos***

Definir el Plan de Calidad de la organización, pasando del listado de acciones priorizadas a un plan en el que se distribuyen las acciones en el tiempo y se asignan responsabilidades y recursos para llevarlas a cabo.

***Información para considerar***

- Listado priorizado de acciones que constituyen el Plan de Calidad, resultado de la actividad 3.1.2

***Descripción de las actividades***

Para que el listado de acciones priorizadas se convierta en un Plan de Calidad, es necesario que se identifiquen plazos de ejecución, quién será responsable de que se ejecute la acción y qué recursos se asignan para que se pueda realizar.

La forma de llevar a cabo esta actividad ha de ser muy participativa, pero al mismo tiempo ha de ir acompañada en todo momento de un liderazgo claro, bien de la Junta Directiva o de la Dirección de la organización, que le dé la coherencia y la cohesión de ser un único Plan de Calidad de la organización y no un listado de acciones que cada departamento ajusta a su propia agenda de tareas.

Se recomienda hacer una primera asignación de responsabilidades, plazos y recursos acción a acción y, una vez terminada la lista de acciones, volver a revisar los plazos y recursos teniendo una visión general de todo el Plan y pudiendo valorar mejor las cargas de trabajo por departamento.

A partir del listado de acciones priorizadas, el grupo de trabajo analiza cuál es el área, departamento o persona adecuada para asumir la **responsabilidad** de que la acción se lleve a cabo. Es importante advertir que no se está definiendo quién hará la acción, sino sobre quién recae la responsabilidad de que se haga. Generalmente, en organizaciones medianas y grandes, se asignará esta responsabilidad a directores o jefes de departamento, responsables de proyecto, etc., para que luego ellos decidan, dependiendo de las cargas de trabajo y capacidades, quién o quiénes de su equipo llevarán a cabo los trabajos específicos que se desprenden de la acción.

Para la fijación del **plazo de ejecución** de la acción se tendrá en cuenta:

- La prioridad asignada a la acción resultado de la actividad 3.1.2
- La opinión de la persona asignada como responsable, en cuanto a la dificultad, capacidades y cargas de trabajo de su equipo
- Los objetivos temporales del Plan de Calidad: aquí es donde es importante una visión más completa del Plan y no por departamentos, que ha de asumir la Junta Directiva o Dirección. El Plan de Calidad tendrá un horizonte temporal definido por el que se le identificará respecto a otros planes de calidad posteriores y que marcará la fecha en que serán evaluados sus resultados; por ejemplo, Plan de Calidad 2009/2010.
- La coordinación con otras actividades relacionadas incluidas en el Plan de Calidad

En su caso, también se valorará si es necesario asignar **recursos** adicionales a los que maneja el departamento para realizar la acción. Estos recursos podrían ser económicos, personas o materiales (equipos informáticos, salas, vehículos, etc.).

Como se decía anteriormente, es conveniente que una vez terminada la asignación acción a acción, se revise el Plan. Esta revisión puede ser realizada por la Dirección en coordinación con los distintos responsables que aparecen en el Plan, de manera que los plazos y recursos asignados resulten realistas.

***Resultados esperados***

- Plan de Calidad: que incluye un listado de acciones, cada una de las cuales tiene asignado un responsable, un plazo de ejecución y, en su caso, unos recursos para llevarlo a cabo

***Dinámicas de trabajo***

Igual que lo dicho para la actividad anterior (3.1.2), esta actividad debe ser realizada por un grupo de trabajo. Si el tamaño de la organización lo permite es muy conveniente que participen además de personas de la Junta Directiva y la Dirección de la organización, personal técnico que tendrá que participar en la realización de la acción y que podrá aportar un conocimiento más técnico de lo que supone llevar a cabo esa acción, además de potenciar el sentimiento de pertenencia con el Plan de Calidad. En cualquier caso, es necesario que estén presentes personas de todas las áreas y departamentos de la organización, sea únicamente a nivel directivo o también técnico, para que puedan aportar su opinión especialmente relevante sobre las acciones que les afecten directamente.

Es conveniente una revisión del Plan de Calidad resultado de este taller. Puede ser realizada con un grupo más reducido de responsables identificados por el Plan y liderada por un miembro de la Junta Directiva o por la Dirección de la organización. En esta revisión se ajustarán las fechas y recursos.

## 3.2. Seguimiento y evaluación del Plan de Calidad

### *3.2.1. Actividades de seguimiento del avance del plan de calidad*

***Objetivos***

Establecer una sistemática y hacer el seguimiento del avance del Plan de Calidad, valorando la adecuación de las acciones identificadas e incluyendo modificaciones a lo establecido en base a lo ocurrido en el periodo transcurrido.

***Información para considerar***

- Plan de Calidad, resultado de la actividad 3.1.2. Ver apartado V, Herramientas para la elaboración del Plan de Calidad

***Descripción de las actividades***

El Plan de Calidad debe ir acompañado de una sistemática que explique cómo, cuándo y quién va a hacer el seguimiento del mismo.

- Cómo: a la hora de hacer el seguimiento del Plan, se debe partir de la definición de las herramientas que se van a utilizar para medir y evaluar el desempeño y el impacto de las distintas acciones emprendidas.
- Cuándo: dependiendo de la profundidad del análisis de seguimiento, este podrá ser hecho más o menos frecuentemente coincidiendo con reuniones de la Dirección o la Junta Directiva. Sin embargo, deberían establecerse unas fechas concretas para trabajar más detenidamente sobre el avance del Plan de Calidad, pues evaluar los impactos de las acciones ya realizadas puede llevar cierto tiempo. Se recomienda fijar reuniones de seguimiento cada tres meses, pero esto dependerá de cada organización.
- Quiénes: el seguimiento debería ser realizado por la Junta Directiva, el Patronato o la Dirección de la organización, con participación de los responsables de implementar las acciones definidas en el Plan de Calidad.

Es importante establecer formalmente esta sistemática de seguimiento y comunicarla a la organización, dado que la envergadura de un proceso de cambio orientado a la calidad implica a todos los estamentos de la organización y afecta a todos los programas, proyectos y servicios prestados. Si no se establece un sistema de seguimiento riguroso y bien definido se corre un alto riesgo de que el Plan de Calidad se diluya en el día a día de la organización.

La actividad de seguimiento se realizará a partir del trabajo en grupo y supondrá la revisión de la situación de las acciones definidas, identificando el grado de avance, dificultades encontradas, impactos sobre la calidad y otras observaciones. Una vez analizada la situación de cada acción se dejará constancia de los aspectos más relevantes y si fuese necesario se modificaría la acción, el plazo de ejecución, el responsable o los recursos asignados.

La nueva versión del Plan de Calidad será renombrada añadiéndole un número de versión o una fecha de revisión para evitar confusiones con versiones anteriores.

***Resultados esperados***

- Sistemática de seguimiento del Plan de Calidad: donde se define cómo, quién y cuándo se realiza

Una vez realizado el seguimiento:

- Conclusiones del seguimiento del Plan (grado de avance, dificultades, impactos sobre calidad de las acciones, etc.)
- Plan de Calidad Revisado

***Dinámicas de trabajo***

Esta actividad debe ser realizada por un grupo de trabajo liderado por la Junta Directiva, Patronato o la Dirección de la organización, con participación de los responsables de implementar las acciones definidas en el Plan de Calidad. Si el tamaño de la organización lo permite podrían participar otras personas con un enfoque más técnico. En cualquier caso, es necesario que estén presentes personas de todas las áreas y departamentos de la organización para que puedan aportar su opinión especialmente relevante sobre las acciones que les afecten directamente.

### *3.2.2. Actividades de evaluación del Plan de Calidad*

***Objetivos***

Establecer una sistemática y llevar a cabo la evaluación del Plan de Calidad, valorando los impactos producidos sobre la calidad.

***Información para considerar***

- Conclusiones de los seguimientos realizados sobre el avance del Plan de Calidad (grado de avance, dificultades, impactos sobre calidad de las acciones, etc.), resultado de la actividad 3.1.2
- Última versión del Plan de Calidad revisado, resultado de la actividad 3.1.2

***Descripción de las actividades***

El Plan de Calidad debe ir acompañado de una sistemática que explique cómo, cuándo y quién va a hacer la evaluación del mismo. Se trata de una actividad similar a la de seguimiento pero con una mayor profundidad en el análisis de los impactos producidos sobre la calidad. Hay que tener en cuenta:

- Cómo: el análisis debe centrarse en identificar hasta qué punto las acciones realizadas han tenido el impacto deseado para resolver los problemas o representar mejoras en la calidad, y cuáles fueron las causas por las que no se llevaron a cabo o no se terminaron las otras acciones.
- Cuándo: el propio Plan tendrá definido un horizonte temporal que fija su duración y, por tanto, la fecha en que debe ser evaluado para dar paso a un nuevo Plan de Calidad. Por ejemplo, para el Plan de Calidad 2009/2010, se debería dejar constancia a priori de una fecha aproximada para su revisión, febrero/marzo 2011.
- Quiénes: la evaluación debería ser realizada por la Junta Directiva o la Dirección de la organización, con participación de los responsables de implementar las acciones definidas en el Plan de Calidad.

Es importante establecer formalmente esta sistemática de evaluación y comunicarla a la organización.

La actividad de evaluación se realizará a partir del trabajo en grupo y supondrá la revisión de la situación de las acciones definidas, identificando el grado de avance, dificultades encontradas, impactos sobre la calidad y otras observaciones. Una vez analizada la situación de cada acción, se dejará constancia de los aspectos más relevantes, con el fin de que sirva como información para considerar en la elaboración del nuevo Plan de Calidad.

El nuevo Plan de Calidad será renombrado añadiéndole las fechas durante las que se plantea su realización, para evitar confusiones con versiones anteriores; por ejemplo Plan de Calidad 2011/2012.

***Resultados esperados***

- Sistemática de evaluación del Plan de Calidad: donde se define cómo, quién y cuándo se realiza
- Una vez realizada la evaluación: resultados de la evaluación del Plan de Calidad

***Dinámicas de trabajo***

Esta actividad debe ser realizada por un grupo de trabajo liderado por la Junta Directiva, Patronato o la Dirección de la organización, con participación de los responsables de imple-

mentar las acciones definidas en el Plan de Calidad. Si el tamaño de la organización lo permite, podrían participar otras personas con un enfoque más técnico. En cualquier caso, es necesario que estén presentes personas de todas las áreas y departamentos de la organización, para que puedan aportar su opinión especialmente relevante sobre las acciones que les afecten directamente.

# V. Herramientas para la elaboración del Plan de Calidad

GUÍA

A continuación, se ofrecen herramientas que pueden ayudar a la organización en la elaboración del Plan de Calidad. Este apartado no pretende realizar un listado exhaustivo de todos los documentos necesarios para la gestión de la calidad, sino recoger algunas herramientas que pueden ser de valor para las organizaciones que inician el proceso de implantación.

Por un lado, se han recogido formatos que facilitan la realización de las actividades descritas en la guía, pero no pretenden ser modelos únicos, ya que cada organización adaptará las herramientas de acuerdo a sus necesidades y su realidad. Por otro lado, se han utilizado otro tipo de instrumentos que la organización deberá ir integrando en el desarrollo organizativo y que son ampliamente conocidos dentro de la gestión de la calidad.

## MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PARTES INTERESADAS

| PARTES INTERESADAS | EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS | PRIORIZACIÓN DE EXPECTATIVAS (1 2 3). El 1 es prioridad alta |
|---|---|---|
| | | |
| **INTERNOS** | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| **EXTERNOS** | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

## MATRIZ DEL CICLO DE RELACIÓN CON PARTES INTERESADAS

| PARTE INTERESADA | SUBGRUPO | IDENTIF. DE EXPECTATIVAS Y NECESIDADES | FIJACIÓN DE OBJETIVOS | MEDICIÓN Y EVALUACIÓN | RENDICIÓN DE CUENTAS | RETROALIMENTACIÓN |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

## LISTADO DE PROCESOS

| PROCESO / SUBPROCESO | | | DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE DE DOCUMENTACIÓN | FECHA |
|---|---|---|---|---|---|
| PROCESOS ESTRATÉGICOS | P-1 | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | P-2 | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| PROCESOS OPERATIVOS | P-3 | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| PROCESOS DE APOYO | P-4 | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

## DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

| LISTADO DE DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| CÓDIGO | NOMBRE DEL DOCUMENTO | OBSERVACIONES | RESPONSABLE APROBACIÓN | FECHA DE APROBACIÓN | ESTADO DE REVISIÓN | ACCESO A |
| POLÍTICAS | | | | | | |
| PO.01 | | | | | | |
| MANUALES | | | | | | |
| MA.01 | | | | | | |
| PROCESOS/PROCEDIMIENTOS | | | | | | |
| PTO.01 | PROCESOS ESTRATÉGICOS | | | | | |
| PMTO.01 | PROCEDIMIENTOS: | | | | | |
| PTO.02 | PROCESOS OPERATIVOS | | | | | |
| PMTO.02 | PROCEDIMIENTOS: | | | | | |
| PTO.03 | PROCESOS DE GESTIÓN Y APOYO | | | | | |
| PMTO.03 | PROCEDIMIENTOS: | | | | | |
| FORMATOS | | | | | | |
| F.01 | | | | | | |
| DOCUMENTACIÓN ADICIONAL DEL SISTEMA DE CALIDAD | | | | | | |
| DOC.01 | | | | | | |
| BASES DE DATOS | | | | | | |
| BD.01 | | | | | | |

## MAPA LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

| ASPECTOS | SUBASPECTOS | NORMATIVA INTERNACIONAL | EUROPEA | NACIONAL | AUTONÓMICO | LOCAL | COMPROMISOS VOLUNTARIOS | OTROS COMPROMISOS | RESPONSABLE ACTUALIZACIÓN |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SERVICIOS | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| RRHH | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| GESTIÓN DE PROYECTOS | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| ORGANIZACIÓN | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y MEJORA | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| SISTEMAS DE INFORMACIÓN | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| COMUNICACIÓN (EXTERNA E INTERNA) | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

## LISTADO DE CARACTERÍSTICAS E INDICADORES DE CALIDAD

| SERVICIOS | CARACTERÍSTICA DE CALIDAD DEL PROCESO | CÓMO SE MIDE | INDICADOR |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

## PLAN DE CALIDAD

| PROBLEMA | CÓDIGO ACCIÓN | ACCIÓN | PRIORIDAD (1 a 3), donde 1 prioridad alta | VIABILIDAD (del 1 a 4), donde 4 fácil de implementar | RESPON-SABLE | FECHA OBJETIVO | COMENTARIOS | 1ª REVISIÓN (mes 2009) | 2ª REVISIÓN (mes 2010) | 3ª REVISIÓN (mes 2011) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SERVICIOS | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| RRHH | | | PRIORIDAD | VIABILIDAD | RESPONSABLE | FECHA OBJ. | COMENTARIOS | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| GESTIÓN DE PROYECTOS | | | PRIORIDAD | VIABILIDAD | RESPONSABLE | FECHA OBJ. | COMENTARIOS | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| ORGANIZACIÓN | | | PRIORIDAD | VIABILIDAD | RESPONSABLE | FECHA OBJ. | COMENTARIOS | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| RECURSOS ECONÓMICOS | | | PRIORIDAD | VIABILIDAD | RESPONSABLE | FECHA OBJ. | COMENTARIOS | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y MEJORA | | | PRIORIDAD | VIABILIDAD | RESPONSABLE | FECHA OBJ. | COMENTARIOS | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| SISTEMAS DE INFORMACIÓN | | | PRIORIDAD | VIABILIDAD | RESPONSABLE | FECHA OBJ. | COMENTARIOS | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA | | | PRIORIDAD | VIABILIDAD | RESPONSABLE | FECHA OBJ. | COMENTARIOS | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS | | | PRIORIDAD | VIABILIDAD | RESPONSABLE | FECHA OBJ. | COMENTARIOS | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

# VI. Bibliografía

GUÍA

Para la elaboración de los contenidos de esta guía se han tenido en cuenta, además de a los autores citados en los documentos, materiales desarrollados por las siguientes organizaciones:


- **Plataforma de ONG de Acción Social**

  http://www.plataformaongs.org/default.asp

  – Plan estratégico del Tercer Sector

  – Curso Básico en Gestión de Calidad para ONG de Acción Social. Plataforma de ONG de Acción Social. 2008.

  – Calidad Tercer Sector y Política Social

- **ONG con Calidad**

  http://www.ongconcalidad.org/

  – Norma ONG con Calidad

- **Consejo Estatal de ONG de Acción Social**

  – Actividades solidarias y gestión de la calidad

- **INTRESS**

  http://www.intress.org/

  – Guía para la implantación de la norma ONG con Calidad

  – Guía para la gestión de la Calidad de los Servicios Sociales

  – Guía básica de gestión de la calidad en ONG

- **Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España**

  http://www.congde.org/home_dos.htm

  – Retos de un Sector en Cambio: Documento de reflexión del I encuentro de las ONG de Desarrollo

  – Código de conducta de las ONG de Desarrollo

- **EFQM - European Foundation for Quality Management**, Fundación Europea para la Gestión de la Calidad

  http://www.efqm.org

- **International Organization for Standardization**

  http://www.iso.org/iso/home.htm

  – Norma ISO 9000:2005

  – Norma ISO 9001:2000

  – Norma ISO 9004:2000

  – Norma ISO 190011:2002

- **AENOR**, Asociación Española de Normalización y Certificación

  http://www.aenor.es/desarrollo/inicio/home/home.asp

  – NORMA UNE 165011:2005, "Ética. Sistema de Gestión de las ONG"

- **ACCOUNTABILITY**

  http://www.accountability21.net

  – Estándares AA1000 SES y AA1000AS

Plataforma de ONG de Acción Social

Observatorio de calidad

Teléfono 91 535 10 26 • Fax 91 535 05 82

www.plataformaong.org

www.observatoriodecalidad.org

MINISTERIO DE SANIDAD, POLÍTICA SOCIAL E IGUALDAD

SECRETARÍA GENERAL DE POLÍTICA SOCIAL Y CONSUMO

DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA SOCIAL, DE LAS FAMILIAS Y DE LA INFANCIA