

NORMA ONGCONCALIDAD TERCERA VERSIÓN – ABRIL 2009

1. INTRODUCCIÓN

1. 1. PRESENTACIÓN

La Norma ONG con Calidad cumple, con esta tercera edición, 9 años desde su primera publicación. Las grandes intuiciones que nos planteábamos al comienzo, son en 2009 una realidad palpable.

A punto de finalizar la primera década del siglo XXI, el Tercer Sector de Acción Social es un actor de primera magnitud en la creación de valor para los ciudadanos.

Por una parte la actividad de las organizaciones es, en buena medida, responsable del afianzamiento de los principios de solidaridad, dignidad y participación que han tomado carta de naturaleza en la sociedad.

Las inquietudes de unas pocas personas se han transformado en un sentimiento generalizado. El Tercer Sector ha tenido una gran responsabilidad en ello al canalizar el esfuerzo conjunto de los ciudadanos en ayuda tangible a los más desfavorecidos.

Además, desde el punto de vista de la economía real, las ONG de Acción Social son hoy el principal agente en

la gestión de recursos, públicos y privados, destinados a la satisfacción de las necesidades de las personas.

Varias de las entidades que conforman el sector, algunas de ellas promotoras de esta Norma, superan en capacidades y trayectoria a grandes corporaciones asistenciales privadas y prestan sus servicios, al menos, en pie de igualdad con ellas.

Si tuviera que buscar, hoy, cuál va a ser el eje estratégico que predomine en la Acción Social en los próximos diez años citaría, sin dudarlo, el de la mejora continua en la gestión de sus proyectos y en la calidad de vida de los destinatarios de la acción social.

Ya hemos demostrado con creces nuestra capacidad de hacer las cosas y de hacerlas bien. Es la hora de profundizar en la calidad del trabajo, de buscar y encontrar la excelencia en la gestión de los recursos, en los equipos humanos y en la rendición de cuentas a la sociedad; es en este punto donde tienen relevancia los modelos de gestión.

Por supuesto no partimos desde cero, la versión actual de la Norma así lo demuestra. En el Tercer Sector de Acción Social hay notables ejemplos, no aislados, de organizaciones con un fuerte compromiso con la excelencia y con la mejora continua y la calidad de los servicios que prestan a la sociedad.

En anteriores ocasiones se ha mencionado la importancia de disponer de una Norma de gestión que haya surgido, consensuada y adaptada, del seno de las propias organizaciones que conforman el sector; es necesario insistir más en este hecho diferencial que aporta un valor intrínseco a los sistemas de gestión de la calidad que se basan en ella.

Interesa resaltar que la aplicación de la Norma al sistema de gestión de las organizaciones no es un fin en sí misma. La Norma y la certificación son sólo vías para alcanzar el objetivo de la excelencia.

Con esta nueva versión que hoy publicamos disponemos de una herramienta que técnicamente está a la altura de cualquier norma internacional de referencia y que incorpora a diferencia de éstas planteamientos éticos y de principios.

La inquietud por la calidad, la mejora continua y la excelencia ya existe, multitud de profesionales del sector lo demuestran día a día con su trabajo, y la Norma ONG con Calidad es la vía adecuada para que podamos acercarnos a ellas.

Madrid, abril de 2009
Paulino Azúa Berra
Presidente

Instituto para la Calidad de las ONG

1.2. CAMBIOS OPERADOS

Cambios relevantes frente a la versión anterior de la norma:

Cambios en la estructura:

Se reorganizan los apartados de la norma para facilitar su comprensión, así como la relación existente entre los contenidos de los distintos apartados.

Cambios en los principios:

1. Se han revisado los principios reclasificando alguno de ellos en otro de los epígrafes (orientados a las personas, centrados en la organización y orientados a la sociedad) que se consideraban más adecuados para su entendimiento. Por ejemplo: Profesionalidad y Voluntariado han sido reclasificados como principios centrados en la organización; Transparencia se ha reclasificado como principio centrado en la sociedad.
2. Se han suprimido alguno de los principios integrándolos en otros. Por ejemplo:

Colaboración se ha considerado integrado en orientación a las partes interesadas y el de compromiso democrático.

3. Se han definido nuevos principios para profundizar y aclarar los valores que inspiran a esta norma. Por ejemplo: Orientación a cada persona, Confianza y Rendición de cuentas.
4. Se han revisado algunos principios aclarando y precisando la definición de los mismos, así como profundizando en los valores que contienen dichos principios. Por ejemplo: La Defensa de los Derechos, la Orientación a las Partes Interesadas, Participación y trabajo en equipo, Transparencia y Apertura e Implicación Social.

Cambio en el Alcance:

1. Se ha suprimido la definición de alcances por líneas de actividad, función, gestión de servicios y/o productos y proyectos, al considerar que esta norma responde a sistemas de gestión globales.
2. Se ha definido un requisito de definición de alcance, cuando este no es global, requiriendo que al menos cubra todos los elementos que tengan incidencia en la calidad del producto o servicio prestado.

Cambios en los requisitos:

Se han realizado cambios en algunos apartados de requisitos de la norma con objeto de clarificarlos y permitir mejor su evaluación y cumplimiento. Varias de las razones que han llevado a estas modificaciones son:

1. Se ha buscado mejorar los requisitos referidos a cómo el sistema de gestión está orientado a garantizar requisitos basados en derechos de las personas y en la calidad de vida de los destinatarios de la acción social, así como en los deberes de los clientes.
2. Se han revisado los requisitos para asegurar la orientación del sistema hacia las expectativas y necesidades de las partes interesadas, en especial los usuarios o clientes finales, así como la participación de las mismas en la gestión y prestación.
3. Se han revisado los requisitos para asegurar la coherencia entre el sistema de gestión de calidad, con la Misión, Visión y Valores de la organización y con las expectativas y necesidades de las partes interesadas.
4. Se han revisado los requisitos relacionados con los sistemas de planificación, medición, evaluación y mejora necesarios para asegurar la eficacia del sistema de gestión de la calidad en satisfacer las expectativas de las partes

interesadas, así como asegurar el cumplimiento de su Misión, Visión y Valores.

5. Se ha revisado los requisitos para asegurar la coherencia entre las expectativas y necesidades de las partes interesadas y las características de la calidad de los servicios y proyectos a gestionar.
6. Se ha revisado el apartado de requisitos Gestión de personas para ampliar y/o introducir aspectos como: *liderazgo con valores, prácticas de reconocimiento a las personas, prácticas de integración, planes de carrera, perfiles de puesto, principio de no discriminación, evaluación de la eficacia de la formación y definición de las actividades del voluntariado.*
7. Se ha revisado el apartado de requisitos relacionado con Compras, para aclarar o ampliar aspectos relacionados con la planificación de las mismas, el control de los productos y servicios adquiridos, así como el seguimiento y gestión de proveedores y subcontratistas.
8. Se ha revisado el apartado gestión económica y administrativa, ampliando a aspectos económicos, sociales y ambientales, la interpretación de los requisitos, respecto a la planificación, gestión, evaluación y rendición de cuentas.
9. Se ha suprimido el apartado de evaluación de puntos críticos al considerar por la experiencia

que estos requisitos estarían integrados en el sistema de medición, análisis y mejora.

Cambios en los anexos:

1. Se ha suprimido el antiguo Anexo 3 *Documentación mínima del sistema de gestión de calidad*, por considerar que en los requisitos de los distintos apartados se definen los documentos y registros mínimos.
2. Se ha incluido un nuevo Anexo 3 en el que se refieren las personas y entidades participantes en la elaboración de las distintas ediciones de este documento.

1. 3. ALCANCE

Este documento establece unos requisitos técnicos para un Sistema de Gestión de la Calidad en las organizaciones no gubernamentales de acción social en sentido amplio, que esté integrado dentro de su sistema global de gestión.

Todos los requisitos que establece la Norma están destinados a ser incorporados al sistema global de gestión, aunque la extensión con que se establezcan pueda depender de características propias de la

organización o de los productos y servicios que preste a sus clientes.

En este sentido la organización deberá hacer que el alcance de aplicación de la Norma, cuando ésta no se aplique al sistema global de gestión, incluya todos aquellos elementos del mismo que tengan una incidencia relevante sobre la calidad del producto o servicio prestado a los clientes finales.

Asimismo, la Norma permite la integración de requisitos mínimos esenciales de la gestión medioambiental y de prevención de riesgos. Habida cuenta de que está concebida como una Norma válida para cualquier ONG de acción social, es una norma de mínimos.

1.4 ESTRUCTURA Y REVISIÓN DE LA NORMA

La Norma está estructurada de la siguiente manera:

1. INTRODUCCIÓN

1. 1. Presentación

Se realiza una breve presentación de esta nueva edición de la norma contextualizándolos con los

nuevas situaciones del contexto, así como los paradigmas actuales del sector social.

1.2. Cambios operados

Se describen los cambios operados en las distintas partes del documento, en especial a lo referido a principios y requisitos, así como el motivo de estos cambios.

1.3. Alcance

Se define el alcance y limitaciones al mismo que ha tenido en la redacción de los contenidos de este documento y por lo tanto puede orientar en la estrategia de implantación del mismo a las organizaciones.

1.4. Estructura y Revisión de la Norma

Se describe la estructura de los distintos apartados de este documento, así como en general de los contenidos que se han incluido en ellos.

2. Principios

En este apartado describe los motivos y enfoque de la norma, en cuanto a los principios que deben inspirar a la interpretación de requisitos. También se definen estos principios para facilitar la interpretación de los mismos, como piedra angular de la propia norma.

3. Sistema de gestión de calidad.

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

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

ANEXO 1 Normas de referencia.

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

ANEXO 2 Definiciones.

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

ANEXO 3 Instituciones y personas que han contribuido en la elaboración de la Norma

Se enumeran las organizaciones y personas que han contribuido en la redacción y definición de los contenidos de la misma, a lo largo de las distintas ediciones.

Revisión de la Norma.

La presente Norma o documento de requisitos técnicos estará sometido a revisiones periódicas en función de los ajustes necesarios para su correcta implantación en las ONG y en función de los nuevos desarrollos para adaptarse y anticiparse a los cambios sociales. El responsable de su revisión y actualización es la Comisión Técnica de Desarrollo Técnico e Innovación con representación de las distintas partes interesadas, dependiente del Instituto para la Calidad de ONG (ICONG). La composición de la Comisión y el procedimiento de revisión y decisión se define en el reglamento técnico de dicha Comisión.

2. PRINCIPIOS

El sentido de que las organizaciones no gubernamentales del Tercer Sector de Acción Social cuenten con una Norma de Gestión de la Calidad para su funcionamiento, radica en la necesidad de poner a su disposición una referencia concebida por el propio

sector que contribuya significativamente a la mejora constante de la eficacia y la eficiencia de éstas y, en consecuencia, a su aproximación a la excelencia a la hora de desarrollar sus proyectos y cumplir sus fines.

Esta Norma de Gestión de Calidad será verdaderamente de calidad si contribuye a que las ONG cada vez más:

- Orienten su actividad a la satisfacción de los destinatarios finales de su misión ofreciéndoles apoyos, productos y servicios de calidad.
- Incrementen su capacidad de aprendizaje organizativo desarrollando procesos cada vez más eficientes.
- Incrementen la seguridad, la salud y la satisfacción laboral y la sostenibilidad ambiental.
- Logren más legitimación social –interna y externa- desde una profunda gestión ética y transparente.
- Innoven, mejoren y lo hagan permanentemente.

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

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

Necesitamos contar con un terreno cultural común sobre el que construir la calidad de las ONG. De no hacerlo corremos el riesgo de contribuir a la pseudo calidad, es decir ayudar a mejorar proyectos y actividades que, por principios, no se deberían llevar a cabo.

Es esencialmente distinto concebir una Norma en torno a unos valores que no hacerlo. Así, quien aplique la norma, quiera ser auditado y certificado por ella estará demostrando que comparte y se orienta por una serie de valores básicos que han de ser comunes para el conjunto de las ONG. Tales valores básicos de las ONG se convierten así en prerrequisito de calidad para cimentar la elaboración de la propia Norma. En ese sentido, los valores y principios que a continuación se desarrollan impregnan los requisitos de la Norma y se ha de demostrar su aplicación a través del cumplimiento de tales requisitos.

En definitiva, esta Norma no sólo debe servir para adoptar una técnica o un conjunto de técnicas de mejora. La Norma debe servir: primero, para conseguir que las ONG centran su actividad en torno a unos valores fundamentales; y, segundo, para poner en evidencia que aquéllas que no los compartan no estarían cumpliendo los requisitos básicos de la Norma de Calidad. La calidad basada en

valores será una práctica que asegurará la permanencia de las ONG que la ejercen en terrenos éticos. Precisamente, lo que distingue a esta Norma de Gestión de la Calidad de ONG respecto de otras, es que se construye en torno a los siguientes principios y valores:

A. Orientados a las personas.

2.1. La dignidad humana: Toda persona, esté en la situación o condición en la que esté, en cuanto ser humano, tiene valor en sí y por sí misma, con sus características, intereses y fines propios e irrepetibles, con dignidad y valor propio, equiparables al resto de las otras personas. Por ello, en todas las actividades de la organización se antepone la dignidad de las personas por encima de cualquier otro criterio por utilitario que resulte.

2.2. La defensa de los derechos: Toda organización que funciona con calidad, sea cual sea su actividad, está comprometida con la defensa de los derechos fundamentales de los destinatarios de su Misión¹.

¹ Ello significa que, en ningún caso, es argumentable que si la dedicación principal, por ejemplo, es la prestación de servicios ello excusa de la competencia de la defensa de los derechos.

2.3. La solidaridad: Las organizaciones no gubernamentales que se dedican a la acción social y lo hacen con calidad, impulsan la solidaridad interna entre todos las personas y partes interesadas y así como la solidaridad con otras organizaciones y colectivos.

2.4. La orientación a cada persona: La organización pone en el centro a las personas y planifica centrando su actividad en la búsqueda de resultados personales relevantes para el proyecto de vida de cada persona, contando con su participación y consentimiento. Toda actividad, proceso, esfuerzo o recurso empleado por la organización han de añadir valor a la calidad de vida de cada persona destinataria de la misión de la organización y a su satisfacción, sin discriminación por razón alguna.

B. Centrados en la organización.

2.5. La orientación a las partes interesadas: Toda actividad, proceso o recurso empleados han de añadir valor a las personas destinatarias de la misión (clientes finales). Asimismo, tales esfuerzos se han de realizar con el fin constante de proporcionar satisfacción a las distintas partes interesadas. Para que todo ello sea posible es preciso activar al máximo la participación de los clientes finales y del resto de partes interesadas, así como los

mecanismos de evaluación y observación y escucha activas necesarios. (Ver nota1)

2.6. La participación del Voluntariado:

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

2.7. La participación y el trabajo en equipo: En las ONG no puede haber calidad sin participación y sin trabajo en equipo². Primero, porque la calidad sólo se puede construir con la participación de todos, con el saber de todos; segundo, porque la participación genera valores y cultura compartida y; tercero, porque sin la participación resulta difícil dinamizar el compromiso; y sin compromiso no puede haber calidad. El saber, los valores compartidos y el compromiso son la base de la autonomía responsable en la toma de decisiones al lado de las personas destinatarias de la acción de la organización.

² La participación y el trabajo en equipo se entiende que potencialmente incluiría a cualquier parte interesada de la organización

2.8. La profesionalidad: Las organizaciones que operan con calidad promueven de manera intencionada, planificada y continuada la cualificación y la implicación de las personas remuneradas y voluntarias. En este sentido, se esfuerzan en mejorar la preparación y desempeño de sus colaboradores en los planos de la ética, la empatía y la técnica.

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

2.10. La mejora continua: debe ser un valor intrínseco de toda la organización. La idea de que hay que querer mejorar siempre, nos ayudará a afrontar los continuos retos del entorno y nuestra misión y a gestionar correctamente los cambios.

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

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

c) Orientados hacia la sociedad.

2.12. La confianza: la organización establece un pacto con la sociedad desde la confianza que genera la legitimación de su misión y sus valores, la coherencia de sus acciones, la honradez tanto en la rendición de cuentas, presentación de los resultados, como en la eficiencia, y la transparencia en su gobierno, gestión, actividades y en el origen y uso de los recursos.

2.13. 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, o promovido por la organización, o bajo solicitud o demanda de una parte interesada.

2.14. Rendición de cuentas: ejercicio de comunicación que una organización desarrolla, en el que se aporta información relevante, adecuada y fiable, de forma regular, sobre su estrategia, gestión, decisiones, actuaciones, resultados, compromisos e

impactos, que permita a sus partes interesadas evaluar, generar opinión y criterio sobre el comportamiento de la organización durante un periodo determinado. Todo ello orientado a facilitar la comprensión del grado de cumplimiento de los compromisos, legales o voluntarios, y de sus objetivos,.

2.15. El compromiso democrático: entendido como el compromiso de promover el diálogo democrático con los distintos agentes e instituciones de la sociedad.

2.16. La apertura y la implicación social: La ONG no puede quedarse pasiva ante la injusticia social y las dinámicas de exclusión de personas o colectivos sociales. Por ello, se esfuerza en buscar soluciones a los nuevos problemas que la sociedad genera. Es, además, consciente de que es un sistema abierto y de que puede y debe influir en el entorno. Por ello, incluye en sus fines y en su planificación la cooperación y la relación continua con otros estamentos sociales y políticos y con otras organizaciones trabajando en red, participando en el debate social, construyendo el cambio y el equilibrio social, solidarizándose con los colectivos más necesitados y aportando nuevos valores.

Nota 1. A pesar de que el término cliente connota una relación comercial que se usa habitualmente en el sector privado, en esta Norma se opta por usarlo con la intención de resaltar el derecho de toda persona a ser atendida con un trato excelente y una intervención profesional que satisfaga los requisitos derivados de las expectativas y necesidades de las distintas partes interesadas.

3. SISTEMA DE GESTIÓN

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

Estas necesidades y expectativas identificadas deben traducirse en una planificación de procesos del servicio que, con la participación del personal remunerado y voluntarios, consiga una alta satisfacción por parte de los clientes y de todas las partes interesadas. Ello debe hacerse con el compromiso firme y explícito de la dirección de la organización.

Este compromiso debe expresarse en una política de calidad coherente con su Misión y Visión, que tenga

en cuenta el contexto y los valores propios de las entidades sin ánimo de lucro.

3.1.-Requerimientos del sistema

3.1.1. Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas.

El conjunto de clientes son las personas, colectivos y entidades que reciben un servicio o producto por parte de la organización. Los clientes principales sobre los que se debe centrar el sistema de calidad son los destinatarios finales del servicio o producto. Además de los clientes finales están aquellos clientes y partes interesadas que participan directa o indirectamente de los beneficios de la actividad de la organización: entre otros, Administración Pública, socios de las entidades y donantes.

La organización deberá identificar cuál es su sistema de gestión de sus relaciones con clientes y partes interesadas y sus necesidades, interpretando de forma adecuada los requisitos que se derivan relativos a:

- Calidad del producto y/o del servicio.
- Derechos humanos
- Calidad de vida de los destinatarios finales de los servicios
- Seguridad y salud laboral.
- Protección del medio ambiente.

- Requisitos de la sociedad.
- Expectativas relativas a la rentabilidad de la inversión.
- Otras.

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

La organización definirá claramente el alcance que tendrá su sistema de gestión de calidad y los procesos que afectará dicha aplicación.

3.1.2 Requisitos legales

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

3.2 Responsabilidad de la dirección³.

3.2.1 Compromiso y liderazgo.

³ Se entiende que bajo el concepto Dirección, se incluyen tanto las personas que ostentan la representación legal de la organización, como los responsables de la gestión.

La dirección de la organización debe asumir un liderazgo y compromiso públicos y continuados. Asegurará que estén disponibles los recursos necesarios para desarrollar, operar y mantener el sistema de gestión de la Calidad, y así alcanzar los objetivos definidos, según las políticas establecidas. La dirección debe tomar las decisiones y acciones necesarias para la implantación eficaz y adecuada del sistema de calidad de la organización, para cumplir dichos objetivos.

La dirección de la organización desarrollará y facilitará la consecución de la misión y la visión, definiendo e implantado los sistemas de gestión eficaces orientados a la mejora de la calidad y dignidad de vida de los clientes destinatarios. Este liderazgo se debe producir estableciendo criterios de gestión y prestación y asignando los recursos necesarios, de forma coherente con los valores de la organización y con los de la presente norma. En periodos de cambio y en la toma de decisiones estratégicas la dirección es garante de la coherencia con la Misión y Valores de la organización.

3.2.2 Política y objetivos.

La dirección de la organización debe definir y documentar su misión, sus valores , sus políticas y objetivos para el conjunto de la organización en cada

área de gestión y operativa cubierta por esta Norma. Estos objetivos serán realistas, medibles y evaluables a través de un sistema de indicadores que la organización debe implantar.

La dirección debe definir los objetivos -y sus correspondientes indicadores- vinculados a los principios y valores que tiene la organización, en consonancia con los principios y valores expuestos en la introducción de esta Norma. Dichos objetivos deberán estar orientados a las personas, centrados en la organización y en la sociedad.

En la definición de objetivos debe tenerse en cuenta las expectativas y necesidades identificadas en los procesos de gestión de la relación y participación de las partes interesadas, y específicamente las de los clientes finales y de los órganos de gobierno de la organización.

3.2.3. Recursos para la Calidad.

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

También debe promover, procurar y facilitar la participación y consulta del personal remunerado y

voluntarios, así como de los usuarios finales o sus representantes, tanto en el diseño como en la realización de actividades, de forma que se obtenga un compromiso para la implantación de las políticas, procurando que se cumplan los objetivos.

3.2.4 Revisión y supervisión del sistema de calidad.

La dirección debe revisar al menos una vez al año, la eficacia de los elementos del sistema de gestión de la Calidad para alcanzar las políticas y objetivos establecidos. Esta revisión tendrá en cuenta los cambios detectados en las necesidades de los clientes y partes interesadas, y realizará los ajustes necesarios para satisfacerlas.

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, y otras partes interesadas relevantes; el sistema de quejas, previsión de cambios en el entorno, el desempeño de los procesos y de conformidad de los servicios, grado de cumplimiento de los objetivos definidos, el seguimiento de las acciones derivadas de revisiones anteriores, las acciones correctoras y preventivas, indicadores de desempeño, como por ejemplo, operativo, social, ambiental o económico.

Como resultado de la revisión se podrá identificar la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la Calidad o en alguno de sus componentes. Se mantendrán registros de estas revisiones, en las que se incluirá una planificación de acciones a llevar a cabo como consecuencia de la revisión, especificando responsabilidades, plazos y recursos asignados para cada acción.

3.2.5 Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios.

La Dirección es la responsable de aceptar compromisos con la administración pública o con cualquier otro tipo de cliente.

Antes de aceptar un contrato, convenio o subvención, la dirección deberá: contrastar la coherencia con la misión y valores de la organización, identificar claramente los requisitos, revisar y documentar la capacidad interna de atender correctamente el compromiso y documentar los acuerdos a los que se lleguen con el cliente.

3.2.6 Representante de la dirección

La dirección nombrará una persona con la suficiente autoridad para gestionar el sistema de calidad, asegurar su implantación, adecuación a los objetivos

y misión de la organización y eficacia en satisfacer los requisitos referidos a las necesidades de los clientes y partes interesadas, así como informar a la dirección sobre la misma. En el organigrama de la entidad se identificará a la persona responsable de su coordinación e implantación.

3.3 Planificación.

El proceso de planificación establecerá objetivos evaluables y medibles, y que estén en consonancia con la misión, visión y valores, así como con el resto de políticas de la organización.

3.3.1 Establecimiento de objetivos de calidad.

Establecer objetivos es necesario para la eficacia de desempeño global y de los servicios. Los objetivos deben ser medibles y evaluables periódicamente y coherentes con la política de calidad. Para fijar los objetivos se tendrán en cuenta, entre otros aspectos:

- a. Las necesidades y expectativas actuales de clientes y partes interesadas.
- b. Los resultados obtenidos en el anterior periodo de desarrollo.
- c. Los recursos humanos, materiales y económicos disponibles.

- d. Las experiencias y resultados previos de la organización como de otras organizaciones o el sector.
- e. Misión, visión, valores, estrategia y política de calidad
- f. Cambios de entorno, tanto de dentro de la organización, como externos.
- g. Otros que puedan influir en la calidad de la gestión

La asignación de responsabilidades en el cumplimiento de los objetivos de calidad será adecuada de acuerdo a las funciones y el nivel en la organización de las personas. De los objetivos de calidad se derivarán decisiones y se planificarán acciones que conduzcan al buen desarrollo de los servicios.

Los objetivos deberán revisarse y ajustarse, periódicamente, en función de los resultados que se vayan obteniendo en el transcurso del desarrollo del servicio.

3.3.2 Planificación de los procesos clave de la Organización.

Se planificará, de un modo sistemático y evidente, un conjunto de procesos clave que definan la actividad, identificados y expresados en un mapa de procesos.

3.3.3 Planificación de los cambios.

La organización analizará periódicamente su funcionamiento interno y el entorno en el que se encuentra inmersa, a fin de adoptar una posición proactiva y adaptable ante la posibilidad de cambios internos o externos que puedan influir en la calidad con que proporciona productos o servicios a sus clientes.

De dicho análisis, cuando su resultado sea la necesidad de adaptaciones, se deben derivar las modificaciones organizativas o de otro tipo que permitan afrontar la variabilidad prevista en el entorno o en la propia organización con los mejores resultados para los clientes, las partes interesadas y la propia organización.

3.4 Organización y Desarrollo.

3.4.1 Definición de funciones y responsabilidades.

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

entre el personal remunerado y voluntarios, que participan en la actividad, ya sea servicio o proyecto.

3.4.2 Participación del personal remunerado, voluntarios y clientes.

La participación activa del personal remunerado y los voluntarios en todos los niveles de gestión y la supervisión en la aplicación de las políticas y objetivos de la Organización, deben estar recogidas en la estructura organizativa. Asimismo, se promoverá y facilitará la participación de los clientes en todo lo que les afecta, en especial en aquellos procesos de identificación de sus necesidades y definición de requisitos en el servicio o proyecto para satisfacerlas.

Se deben definir los procesos de participación, identificando su alcance y los recursos necesarios para su funcionamiento.

3.4.3 Derechos y deberes de los clientes.

En todos los procesos de atención directa a los clientes finales de los servicios, la organización definirá y comunicará los derechos y deberes que reconoce a sus clientes y se compromete a proteger, y en su caso promover.

Asimismo, definirá las características de calidad del servicio se contemplará, tanto el trato que el personal remunerado y los voluntarios deben dar a sus clientes finales como los requisitos asociados al servicio y las pondrá a disposición de sus clientes.

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

3.4.4 Relaciones y alianzas con las partes interesadas.

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

En este sentido, identificarán a sus partes interesadas y se establecerán sistemas para su priorización e identificación de expectativas, así como medición de su percepción sobre la acción de la organización, de aquellas partes interesadas consideradas prioritarias por la organización.

También se podrán definir, siempre que sea apropiado, fórmulas de colaboración en red, aprendizaje conjunto, cooperación en proyectos comunes y otras posibles alianzas con las distintas partes interesadas.

3.4.5 Gestión por procesos.

La entidad organizará su gestión por procesos, definiendo aquellos que sean clave para el desarrollo de su actividad, en especial aquellos que desarrollan la prestación de los servicios y gestión de los proyectos orientados a satisfacer las necesidades identificadas de los clientes finales. Establecerá directrices claras para asegurar la coordinación interdepartamental, definiendo la interrelación entre los procesos y nombrando si es necesario responsables. Esta interrelación e interdependencia se identificará en el mapa de procesos

La organización realizará sus actividades en las que se aplique la Norma, mediante la mejora continua de sus procesos clave.

3.4.6 Realización de proyectos, servicios y productos.

La realización de los proyectos, la elaboración de los productos y la prestación de los servicios a los que se

aplica la Norma, así como el manejo de los equipos y entornos necesarios, se hará bajo condiciones controladas. Estas condiciones controladas incluirán, cuando sea aplicable, descripción de las características y requisitos del producto o servicio, disponibilidad de instrucciones de trabajo, uso del equipo apropiado, definición de indicadores de seguimiento y evaluación.

Para el desarrollo de las actividades, servicios o productos, se tendrán en cuenta los requisitos relativos a los derechos humanos, 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 actividad.

La Organización definirá , para las actividades a las que se aplica la Norma, los compromisos que adquieren prestador y receptor del servicio, incluyendo otras partes implicadas.

3.4.7 Gestión de personas (recursos humanos).

La dirección debe establecer sistemas de gestión de personas basados en los principios de la norma, promoviendo la participación de las personas de la organización. La dirección asegurará que sus líderes tienen la formación adecuada en valores y

conocimientos para el cumplimiento de su responsabilidad en el liderazgo.

La dirección de la organización establecerá prácticas de reconocimiento de las personas (voluntarios y personal remunerado) que conforman la misma. Estos sistemas de reconocimiento deberán basarse en criterios relacionados con su aportación a la mejora en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos a través de su desempeño de forma coherente con los valores de la organización.

La organización debe considerar prácticas de integración en la incorporación de las personas en sus funciones, en la organización y en el proyecto.

La entidad definirá los perfiles de los puestos de trabajo en función de las necesidades de cada servicio, estableciendo unos requisitos mínimos que cumplir en cuanto a titulación, experiencia, capacidades técnicas, éticas y personales (aptitudes y actitudes) e idoneidad. La organización puede definir planes de carrera para las personas que la conforman coherentes con su misión, visión, valores, objetivos y recursos. Los planes de carrera deberán tener en cuenta los perfiles de los puestos, así como las capacidades técnicas, éticas y personales, recogiendo objetivos y acciones a desarrollar, y

deben ser acordados con las personas antes de su aprobación.

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

Se realizará un plan de formación, con el que el personal remunerado y los voluntarios reciban la formación necesaria para desarrollar y mejorar sus actividades dentro del servicio. Éste incluye la formación en gestión de calidad, la propia del puesto de trabajo y de funcionamiento general de la organización, valores y trabajo en equipo. Se deberá evaluar la eficacia de las acciones formativas realizadas respecto a los objetivos planificados.

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

Las organizaciones con voluntarios elaborarán un reglamento interno que refleje sus derechos y deberes. Además, definirán qué actividades pueden ser llevadas a cabo por voluntarios y qué perfil (competencias y actitudes) se requiere para ello, facilitando su incorporación cuando éstas se

consideren adecuadas para la misión y los objetivos del sistema de gestión de la calidad de la organización.

3.4.8 Compras.

Los materiales y productos comprados y los servicios subcontratados forman parte del producto y servicio de la organización, influyendo en sus características (calidad, coste, plazos...) y por tanto en los resultados, impactos y percepción de los mismos. Afectan directamente a la satisfacción de las partes interesadas, en especial de los clientes finales, al entorno interno de trabajo y al medio ambiente exterior y por tanto la organización debe definir su gestión de compras.

Toda la gestión de compras deberá ser planificada y controlada de forma que se asegure que se alcanzan los requisitos u objetivos de calidad establecidos por la organización para los servicios que presta. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto o servicio adquirido dependerá del impacto que éstos tengan sobre la calidad del producto o servicio que la organización preste a sus clientes.

La organización debe definir cuáles son los requisitos que exige al proveedor sobre el producto o servicio contratado y, en su caso, sobre otros aspectos de la

gestión del proveedor relevantes para la misión y valores de la organización, como por ejemplo los relacionados con su responsabilidad social.

Para la correcta gestión de proveedores, se procederá a una selección y evaluación continua de los mismos, de acuerdo a los requisitos exigidos, manteniendo registros de dichas evaluaciones.

La organización debe establecer e implementar una inspección y/o evaluación sobre los productos y servicios recibidos para asegurarse del cumplimiento de los requisitos exigidos.

Los sistemas de selección y evaluación continua de los proveedores serán proporcionales y coherentes con el impacto que tengan en las características del servicio.

La gestión de compras debe ser documentada mediante los registros de los pedidos y los de las inspecciones y/o evaluaciones de calidad realizadas en la recepción de dichos pedidos en productos o servicios.

Todos los productos almacenados deberán estar controlados y se definirán unas existencias mínimas, controlables. Los lugares y medios de almacenamiento deberán asegurar la conservación, el control y gestión de los productos almacenados, así

como estar en perfecto estado de limpieza y mantenimiento.

3.4.9 Gestión económica y administrativa.

La organización aplicará correctamente los recursos económicos, buscando la máxima eficiencia, con transparencia, y sin merma del cumplimiento de los requisitos establecidos de sus proyectos, productos y servicios.

En la gestión económica, se procurará realizar un análisis de los costes de calidad, de no calidad y por proyecto, así como otro tipo de datos que puedan ser relevantes en la toma de decisiones, como costes o impactos derivados de externalidades económicas, sociales o ambientales no integradas en su gestión y que se deriven de sus actividades.

Aplicará los criterios contables estandarizados en el plan general contable adaptado a ONG y realizará auditorías económico financieras, de acuerdo con lo fijado por la normativa legal y los objetivos fijados por la propia organización.

Realizará una memoria anual en donde se harán constar los resultados obtenidos (económicos, de actividades y de satisfacción), frente a la planificación y presupuesto, en sus diferentes servicios y

actividades a los que se aplica la Norma. En ella, se hará constar el origen y el destino de los fondos captados.

3.5.-Medición y Documentación.

3.5.1 Rendimiento de los procesos.

Se medirán los resultados de los procesos clave a los que se aplica esta Norma.

Para ello utilizará un sistema de indicadores sobre aspectos y características de calidad asociados a los servicios y orientadas a los requisitos derivados de las expectativas de los clientes finales y otras partes interesadas, y en consonancia con su política y sus objetivos. Asimismo medirá la satisfacción de los clientes y de las otras partes interesadas.

Para cada proceso se deberá medir:

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

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

Los procesos clave definidos serán evaluados, en base a información y datos que permitan la comparabilidad y el análisis frente a objetivos, requisitos y expectativas. En todos los procesos el grado de medición será proporcional a la importancia del proceso.

3.5.2 Auditorías internas.

La organización deberá desarrollar un Plan de auditorías internas para evaluar el funcionamiento efectivo de sistema de gestión como una parte habitual del control de la actividad, de forma que el plan esté orientado a:

- a. Evaluar la implantación, eficacia y adecuación de las políticas y objetivos de la actividad.
- b. Cumplir los requisitos legales aplicables.
- c. Sirva para la identificación de las áreas de mejora que conduzcan a una progresiva mejora de la satisfacción de expectativas de los clientes finales y del rendimiento y gestión de la organización.

El Plan de auditorías internas se elaborará atendiendo a la importancia de los procesos y su impacto sobre la calidad de los productos y servicios de la organización, los objetivos que se persiguen con ellas, así como al resultado de auditorías previas. Se

deben definir los criterios de auditoría, alcance, frecuencia y metodología. Asimismo se establecerán los requisitos de cualificación de auditores, que aseguren una capacidad técnica, así como la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría.

Los resultados de las auditorías serán documentados, estableciéndose unos criterios de distribución de los mismos, que permitan iniciar acciones lo antes posible para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

3.5.3 Documentación del sistema.

El conjunto de la documentación del sistema de gestión de la calidad estará referenciado en el manual de calidad. En él se definirán los criterios generales del sistema de calidad y los procesos clave del sistema, y constará una referencia a los documentos obligatorios.

Se deberán conservar accesibles y mantener por un periodo definido los registros que demuestren que sus actividades cumplen con las políticas, objetivos y disposiciones planificadas, así como con los requisitos de la presente Norma. Los registros podrán estar en distintos formatos y soportes (papel, base de datos o soportes informáticos, entre otros).

Los registros deberán garantizar la trazabilidad del servicio o del producto, cuando esté especificado.

Los registros y toda la documentación de la gestión de la calidad deberán ser fácilmente localizables y accesibles por los componentes de la organización en función de sus necesidades y permitir su trazabilidad.

3.6.-Mejora Continua.

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

Se debe definir un sistema para corregir las no conformidades respecto a los requisitos de la presente Norma, los requisitos de características de calidad asociados a los servicios y proyectos, y a los objetivos de la organización, teniendo en cuenta los errores y no conformidades como fuente de aprendizaje para la mejora continua.

Se definirá, también, la responsabilidad y autoridad para iniciar la investigación y tomar las acciones correctoras y preventivas que se requieran.

3.6.2 Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones.

Se deberá establecer un sistema para recoger, registrar, analizar y dar respuesta a las quejas de las partes interesadas, así como atender a las reclamaciones que de ellas se puedan derivar. El sistema de gestión de reclamaciones para ser eficaz debe ser accesible y adecuado a las características y particularidades de cada parte interesada.

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

3.6.3 Mejora.

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

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

3.7.-Comunicación.

3.7.1 Interna.

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

Se debe disponer de los medios necesarios - reuniones, comunicados, boletines, intranets u otros.- para procurar que el intercambio de información interna se realice de una forma eficaz en todos los niveles y con todas las personas de la organización, de forma que facilite la consecución de los objetivos de la misma.

3.7.2 Externa

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

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

interesadas, en especial en los referido a la justificación, transparencia y rendición de cuentas.

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

La entidad tendrá establecido un catálogo de compromisos éticos de comunicación, coherente con sus valores y con los de esta Norma.

ANEXO 1.- NORMAS Y DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Esta Norma ha considerado además de la normativa Legal básica que afecta a los Servicios Sociales y a las ONG, otras normativas internacionales y nacionales, así como otros documentos reconocidos en el mundo de la calidad. Entre todos ellos cabe señalar:

- a) Norma UNE EN ISO 9000:2005, UNE EN ISO 9001:2008, y UNE EN ISO 9004:2000.
- b) La UNE EN ISO 14001:2004 Sistema de gestión medioambiental. Especificación y guía para la utilización.
- c) El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM), aplicado a los servicios públicos y las ONG.
- d) El Modelo de Ciudadanía de gestión de la calidad para los servicios públicos.
- e) Serie de normas ISO 10.011 sobre Auditorías de Sistemas de Calidad y/o sistemas de gestión del entorno.
- f) La norma UNE EN ISO1006:2003. Directrices para la Gestión de la calidad de los Proyectos.
- g) Estándares de Calidad de la Joint Commission para Servicios de Salud.
- h) Normas de Calidad del Instituto para la Calidad de la Hostelería Española (ICTE).
- i) Responsabilidad social: GRI, ISO 26000, AA1000 AS.
- j) Codi ètic de les associacions de Barcelona: document de treball.

ANEXO 2: DEFINICIONES Y TERMINOLOGÍA.

Acción correctora

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

Acción preventiva

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

Alianzas

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

Ambiente de trabajo

Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

Control de la Calidad

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

Auditoria interna del Sistema de Calidad

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

Auditoria externa del Sistema de Calidad

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

Autoevaluación

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

Calidad

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

Cliente

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

Cliente final

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

Cliente interno

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

Creatividad

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

Cultura

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

Criterios de ejecución

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

Documentación

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

Eficacia

Medida del grado de realización de los resultados obtenidos y planificados.

Eficiencia

Relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.

Enfermedad laboral

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

Entorno (ver Medio Ambiente)**Excelencia**

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

Gestión de la calidad

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

Incidente

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

Líderes

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

Medio ambiente

Ámbito en el que opera una organización, incluyendo el aire, el agua, la tierra, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, y sus interrelaciones. NOTA: En este contexto, el ámbito se extiende desde dentro de la organización hasta el sistema global.

Meta

Requisito específico de rendimiento, cuantificable en la medida de lo posible, perteneciente a la organización, que proviene de los objetivos relevantes y que necesita ser conseguido para alcanzar estos objetivos.

Misión

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

No conformidad

Incumplimiento de un requisito.

Objetivo

Meta, en términos de rendimiento, que una organización se fija para ser alcanzada y que deberá ser cuantificable, en la medida de lo posible.

Organización

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

Organización sin ánimo de lucro

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

Organización No Gubernamental de Servicios Sociales

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

Parte interesada

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

Peligro

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

Política de calidad

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

Principios éticos

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

Proceso

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

Proceso Estratégico: Aquel proceso que sirve para orientar estratégicamente la actividad de la Organización.

Proceso Esencial: Aquel que va dirigido directamente a dar un valor al cliente final de la organización.

Proceso de Apoyo: Aquel que garantiza las buenas condiciones y recursos para que los otros dos tipos de procesos se realicen óptimamente.

Procedimiento

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

Producto

El objeto material que satisface las necesidades de los clientes.

R.A.D.A.R

Revisión y análisis de actividades rutinarias. Sistema de control de los puntos críticos de un proceso.

Rendimiento

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

Riesgo

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

Registro

Documento que proporciona información sobre resultados conseguidos por la evidencia de actividades realizadas.

Satisfacción del usuario

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

Servicio

La manera en cómo se sirven los productos o se realizan actividades directas para el cliente.

Sistema de la Calidad

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

Trazabilidad

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

Usuario

Persona o grupo que recibe un servicio.

Validación

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

Valores

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

Visión

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

ANEXO 3 INSTITUCIONES Y PERSONAS QUE HAN PARTICIPADO EN SU ELABORACIÓN

Esta norma fue originalmente elaborada, en su 1ª y 2ª edición, por las siguientes personas y entidades:

Javier Tamarit (Feaps);.Patricia Bezunartea (Secretariado General Gitano) .José Miguel Alonso (Cruz Roja);. Antonio Luis Gonzalez (Vínculos). Javier Navarro (Pioneros); Adelaida Diaz (Fed. Mujeres Progresistas) Balbino Pardavila y Jaime Garau (Intress), Juan José Lacasta (FEAPS).

Como colaboradores en la 1ª y 2ª edición:

Carlos Cordero, Economista , Consultor en Gestión de Calidad; *José Manuel Perez* , Ingeniero , Director de Certificación y Formación de Sistemas de Gestión de Calidad de Tüv- Rheinland; *Toni Sureda*, Pedagogo, Responsable del Área de Calidad para Organizaciones del Desarrollo en el Observatorio para la calidad de los Servicios Públicos; *Dominique Groos*, Ingeniero , Consultor experto en gestión y comunicación de ONG y *José Carrón* , Sociólogo, experto en Gestión de ONG.

Esta 3ª edición se ha realizado por la Comisión de Desarrollo Técnico e Innovación del ICONG:

En la revisión de la edición 3 de esta norma han participado como miembros del Comité de Desarrollo Técnico e Innovación del ICONG: José Miguel Alonso (Cruz Roja), Jaime Caballero Cubedo (Cruz Roja), Juan José Lacasta (Feaps), Jesús E. Martín (Intress), Juan Carlos Navarro (Caritas), Javier Tamarit (Feaps), Carmen de Benito González (Cruz Roja), Carlos Cordero (Sustentia), Juanjo Cordero (Sustentia), Mónica García (Sustentia), Virginia López Cueto (Plataforma de ONG de Acción Social) y Juan Fernando Domingo Lopezosa (Icong).