Aplicación de principios en sistemas de gestión basados en la Norma ONG Calidad

Edita:

icong
Instituto para la
calidad de las ONG

Autores:
Mar Carneiro Freire
Juan José Cordero Sanz
Carlos Cordero Sanz (Director del proyecto)

Sustentia
www.sustentia.com

Diseño e impresión:
ADI Servicios Editoriales
www.auladoc.com

ISBN: 978-84-939965-2-9

Índice

Presentación 5

1. Introducción:
El papel de los principios en la norma ONG calidad. 9

2. La implantación de los principios
en la norma ONG calidad 17

2.1. Marco de interpretación de los principios 19

2.2. Interpretación de los principios
para su implantación. 21

2.2.1. Orientados a las personas. 21

2.2.1.1. La dignidad humana 21

2.2.1.2. La defensa de los derechos 31

2.2.1.3. La solidaridad 44

2.2.1.4. La orientación a cada persona 53

2.2.2. Centrados en la organización 60

2.2.2.1. La orientación a las partes interesadas. 60

2.2.2.2. La participación del voluntariado. 75

2.2.2.3. La participación y el trabajo en equipo 87

2.2.2.4. La profesionalidad. 97

2.2.2.5. La eficacia y la eficiencia. 104

2.2.2.6. La mejora continua 113

2.2.2.7. La gestión de la globalidad de la misión
de la organización 121

2.2.3. Orientados a la sociedad. 129

2.2.3.1. La confianza 129

2.2.3.2. Transparencia 138

2.2.3.3. Rendición de cuentas 146

2.2.3.4. El compromiso democrático. 152

2.2.3.5. La apertura y la implicación social. 154

Presentación

"Aplicación de principios en sistemas de gestión basados en la Norma ONG Calidad" es el segundo título de la Biblioteca de monografías técnicas del Instituto.

Se trata de una interpretación de sus autores sobre la transformación de los valores y principios que se establecen en la Norma ONG Calidad versión 4, sobre el significado de estos principios, sobre las diferentes vías de transformar los principios en requisitos de gestión y sobre las relaciones que se establecen entre principios y las consecuencias que estas relaciones tienen sobre los requisitos de gestión.

En este sentido lo descrito en "Aplicación de principios en sistemas de gestión basados en la Norma ONG Calidad" debe ser entendido como un método u opinión de carácter genérico y, como se decía, exclusivo de los autores del texto, sobre el cual prevalecerá siempre el texto de la Norma y la interpretación de la misma que realicen los auditores del sistema, cuando la conformidad de éste tenga que ser certificada.

No obstante lo anterior, la publicación constituye un segundo hito en el recorrido de la Norma y en su consolidación como instrumento de innovación y mejora en el sector de la acción social.

El Instituto espera que las organizaciones encuentren en ella una guía de ayuda que, conjuntamente con el buen hacer de los gestores, contribuya a la mejora de los servicios que se prestan a los clientes, la innovación y la efectividad en el empleo de los recursos.

Instituto para la calidad de las ONG – ICONG

Diciembre de 2011

1

Introducción: El papel de los principios en la norma ONG calidad

Una de las características diferenciales de la norma ONG calidad es su orientación hacia la adaptación efectiva y práctica del concepto de "gestión de la calidad" a la realidad y naturaleza de las ONG.

Algunos de los aspectos que distinguen a cada ONG y la hacen única son su misión, historia y objetivos. Estas características, que son intrínsecas y transversales definen, se completan con una serie de valores y principios que son comunes y atraviesan al sector, y que les imprimen un carácter diferencial.

En la redacción de la Norma se ha tenido en cuenta que cualquier sistema de gestión de la calidad que buscara ser propio y adecuado para el sector debería no sólo establecer requisitos técnicos de gestión sino también definir el marco de principios sobre los que estos requisitos deberían sustentarse y desarrollarse buscando la coherencia. Así, los principios recogidos se establecen como la piedra angular de la Norma, y por tanto son su principal valor diferencial frente a otras.

La norma ONG calidad es por tanto un marco o sistema de referencia donde no sólo se hace hincapié en el cumplimiento de requisitos técnicos del sistema de gestión de calidad de una organización, sino que también se da igual valor a que esto se haga en coherencia con los principios comunes que se definen en la misma.

¿Cómo se organizan los principios?

ONG calidad incluye en un primer apartado la enumeración y descripción de 16 principios, junto con una descripción genérica para facilitar su interpretación. Se considera que estos son comunes al sector y que son una muestra consensuada y legitimada de los que las organizaciones deben seguir en su proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad que satisfaga los requisitos de la norma, y que les caracterice.

Al presentar estos 16 principios el documento de ONG calidad reflexiona sobre la necesidad de que los sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones:

- se orienten a través de su actividad a la satisfacción de los destinatarios finales de su misión
- incrementen su capacidad de aprendizaje organizativo
- incrementen aspectos como la seguridad, la salud y la satisfacción de las personas que conforman la organización
- incrementen la sostenibilidad ambiental
- logren más legitimidad social desde la gestión ética y la transparencia
- y que les permita innovar y mejorar permanentemente

A este respecto la norma ONG calidad precisa que este enfoque de gestión de la calidad de las organizaciones sociales será real y eficaz si se hace a través de unos principios y valores comunes del sector, y junto con aquellos de los que cada organización se haya dotado.

Obviamente esta enumeración, clasificación y definición de los principios de la norma ONG calidad no debe ser nunca interpretada como limitativa y completa. Por el contrario, cada organización usualmente tiene, o debería tener, definidos unos principios o valores, ligados a su propia misión y a su visión. Estos le son propios, inspiran su estrategia, su gestión y su comportamiento, y no serán fuente de conflicto con los establecidos en la norma, sino coherentes o complementarios a los comunes establecidos en la norma. Si en algún caso esto no fuera así, que la organización debería realizar un análisis y resolver las posibles colisiones o incoherencias entre unos y otros principios y/o sus definiciones.

ONG calidad estructura los principios en tres familias: principios orientados a las personas, principios centrados en la organización y principios orientados hacia la sociedad.

Los principios orientados a las personas (la dignidad humana, la defensa de los derechos, la solidaridad y la orientación a cada persona), buscan poner de relieve la priorización de las personas como característica fundamental del trabajo de las organizaciones. No en vano, ellas son el objeto de la actividad. Para ellas se busca provocar mejoras en el ejercicio de sus derechos y generarles oportunidades de desarrollo personal, y siempre bajo los principios de dignidad y solidaridad.

Pese a esta orientación clara a las personas destinatarias, y porque las organizaciones sociales tienen una importante esencia participativa, estos mismos principios abarcan también la partes interesadas de la organización. Por ello no deben interpretarse estos principios como limitados a los procesos y requisitos relacionados con los destinatarios finales (beneficiarios, protagonistas, usuarios o clientes), sino que también deben inspirar otros requisitos y procesos del sistema de gestión de la organización relacionados con otras partes interesadas: sus empleados, sus voluntarios, sus proveedores, sus financiadores, otras ONG, las plataformas, la sociedad civil, etc.

El segundo grupo de principios, los orientados a la organización (la orientación a las partes interesadas, la participación del voluntariado, la participación y el trabajo en equipo, la profesionalidad, la eficacia y la eficiencia, la mejora continua, y la gestión de la globalidad de la misión de la organización), buscan recoger valores estratégicos y de gestión que cualquier organización social debe compartir, desde un concepto de búsqueda de la calidad.

Estos principios se podrían resumir en tres:

- Por una parte estarían aquellos que buscan afianzar los valores propios del sector como son: la orientación a las partes interesadas y en especial las destinatarias de las actividades, la participación de las personas protagonistas/destinatarias y las que conforman la organización, así como la gestión de la globalidad de la misión de la organización, mediante una defensa de la coherencia.

- Por otra, aquellos que buscan definir y reinterpretar algunos principios, que siendo comunes para cualquier sistema de gestión de la calidad, se han considerado claves para las organizaciones sociales: la orientación a todas las partes interesadas, la profesionalización, la eficacia y eficiencia, y la mejora continua.

- Por último, el tercer grupo de principios, los que están orientados a la sociedad, y buscan precisamente reafirmar esta orientación de las organizaciones sociales, tanto en lo que se refiere a su estrategia como a su gestión. Quieren ser facilitadores que provoquen, mediante su incorporación a un sistema de gestión de la calidad, que las organizaciones manifiesten de forma evidente esta orientación.

Por ello los principios orientados hacia la sociedad (la confianza, la transparencia, la rendición de cuentas, el compromiso democrático, la apertura y la implicación social)

se constituyen como la base y la fuente de diferenciación de un sector que surge, tiene relevancia y conserva su protagonismo, por su origen.

El valor diferencial de una organización es un intangible que parte de la confianza que las personas que conforman la sociedad depositan en ella y en su actuación, considerando que sus objetivos están inscritos dentro del interés general de la propia sociedad, que su actuación es coherente con su misión y valores, que es abierta, transparente, se fundamenta en valores democráticos, y rinde cuentas sobre sus resultados y compromisos. La legitimidad social es sin duda el activo más fuerte de cualquier organización y lo que la hace distinta frente a otras, de igual o distinta naturaleza y a su vez es uno de sus principales riesgos y su gestión en base a principios resulta imprescindible.

Este tercer grupo no sólo debe ser considerado como principios que condicionan los sistemas de gestión de la relación con los distintos actores de la sociedad sino como algo que debe servir de orientación desde la base y para la construcción de las estrategias y los procesos de gestión de las organizaciones.

Estructura de las orientaciones

Para cumplir con ese objetivo se ha considerado apropiado estructurar las reflexiones y ejemplos siguiendo los principios enumerados, y con un doble punto de vista: desde una visión de conceptos relacionados con la gestión de organizaciones, y desde una visión relacionada con los requisitos de la norma. Con esta doble visión se busca hacer la exposición más cercana tanto a personas que están familiarizadas con la norma como a las que, no estándolo, sí conocen la lógica de gestión de las organizaciones sociales.

Así, se ha estructurado el contenido de la siguiente forma:

1. Redacción del principio, según la versión cuarta de la norma.

2. Orientaciones para la aplicación: en este punto se desarrolla la interpretación de la descripción de cada principio frente a distintos requisitos de ONG calidad. Para cada principio se ha intentado aplicar un criterio de economía, considerado los más relevantes o evidentes para la imantación de cada uno de ellos de forma coherente en el sistema de gestión. Esto no quiere decir que los principios citados sean los únicos que mantienen relación con el requisito, sino que son los escogidos bajo alguno de los criterios antes mencionados. Es más, probablemente todos los requisitos son susceptibles de aportar evidencias a la implantación de los principios en el sistema de gestión, pero abordarlos todos no ha sido el objetivo de esta guía.

   Para el desarrollo de este apartado se utilizan también las menciones a procesos que se deberían desarrollar para la gestión de la calidad en una organización social. También a los procedimientos, planes, documentos del sistema de la calidad y registros que pueden evidenciar y asegurar la coherencia con el principio que se está analizando. Este punto está vinculado a los dos siguientes.

3. Documentación y otras evidencias: en este punto se incluyen ejemplos de algunos de los documentos, registros y otras evidencias que podrían incluir información que permitiera asegurar la coherencia del sistema de gestión con el principio sobre el que se está hablando.

4. Preguntas de reflexión: en este último punto se busca compartir algunos dilemas que le pueden surgir a la organización frente a la coherencia de su sistema de gestión de la calidad frente al principio. Como es lógico la mayoría de las veces estas preguntas se referirán a contenidos y aspectos incluidos en las posibles evidencias, antes citadas como ejemplos, así como a las que puedan surgir del punto de orientaciones.

Utilidad de este documento para la interpretación e incorporación de los principios

Una de las apreciaciones que hay que hacer sobre los principios es que estos no son independientes y aislados unos de otros, sino que lo razonable es entender que están relacionados entre ellos y que muchas veces unos condicionan la interpretación o definición de los otros.

Un claro ejemplo son los principios de coherencia con la misión (gestión de la globalidad), transparencia, rendición de cuentas y confianza. En este caso, unos ayudan a definir a los otros.

Principios

Principios		Orientados a las personas					Centrados en la Organización						Orientados hacia la Sociedad				
		La dignidad humana	La defensa de los derechos	La solidaridad	La orientación a cada persona	La orientación a las partes interesadas	La participación del voluntariado	La participación y el trabajo en equipo	La profesionalidad	La eficacia y eficiencia	La mejora continua	La gestión de la globalidad de la misión de la organización	La confianza	Transparencia	Rendición de cuentas	El compromiso democrático	La apertura y la implantación social
Orientados a las personas	La dignidad humana																
	La defensa de los derechos																
	La solidaridad																
	La orientación a cada persona																
	La orientación a las partes interesadas																
Centrados en la Organización	La participación del voluntariado																
	La participación y el trabajo en equipo																
	La profesionalidad																
	La eficacia y eficiencia																
	La mejora continua																
	La gestión de la globalidad de la misión de la organización																
Orientados hacia la Sociedad	La confianza																
	Transparencia																
	Rendición de cuentas																
	El compromiso democrático																
	La apertura y la implantación social																

Otro ejemplo también podría verse en cómo conceptos como orientación a las partes interesadas, participación, profesionalización y mejora continua, son necesarios para orientar un sistema de gestión de las organizaciones sociales a la eficiencia.

O, finalmente, cómo es muy difícil argumentar que una organización está orientada a promover la dignidad humana si su sistema de gestión no está orientado a la defensa de los derechos de las personas, así como a añadir valor a la calidad de vida y satisfacción de cada persona destinataria, según la misión y bajo el principio de solidaridad.

En definitiva los principios enumerados y definidos en la norma ONG calidad, deben ser vistos como una red en la que existen relaciones e intersecciones, más que un listado plano de conceptos aislados y entendibles por sí mismos.

En ONG calidad, los principios y los requisitos se distinguen por el papel que cada uno desempeña en la construcción del sistema de gestión de la calidad de las organizaciones. Así, los principios no definen aspectos concretos que el sistema de gestión debe incluir pero sí son la base para la interpretación del cumplimiento tanto de los requisitos como de otros principios y valores propios de la organización.

Es por ello por lo se considera fundamental dar orientaciones concretas sobre cómo pueden ser interpretados y cómo se podría evidenciar su incorporación mediante el cumplimiento de requisitos de la norma, a través de las políticas, los procesos, procedimientos, documentos y registros del sistema de gestión de la calidad.

ONG calidad establece que los principios comunes definidos son esenciales y deben ser aplicados. También que el sistema de gestión de la organización debe demostrar su seguimiento a través del cumplimiento de los requisitos que en ella se desarrollan y en coherencia con estos principios.

Por tanto, no bastaría con realizar un ejercicio de compromiso institucional con los principios, sean los de la norma o los propios, sino que debe evidenciarse, a través del propio sistema de gestión de la calidad y de los resultados del mismo, que se cumple con los requisitos definidos y que esto se hace de forma coherente siguiendo los principios.

Si bien es verdad que en muchos casos la descripción de los requisitos recogidos en el apartado 3 de la norma incluye interpretaciones y descripciones impregnadas de alguno de los principios, esto no se hace explícitamente en todos los requisitos, ni para todos los principios, sino que se deja en gran parte abierta la interpretación de cómo incorporar los principios en el cumplimiento de los requisitos. Esta falta de concreción sobre cómo deben ser interpretados los principios para el cumplimiento de los requisitos, no debe ser considerada como falta de rigor técnico en la definición de la norma, sino como un reconocimiento de la apertura, adaptabilidad y flexibilidad necesarias para mejorar su eficacia en las realidades particulares de cada organización, así como en las circunstancias cambiantes del contexto en el que actúan.

La presente publicación busca orientar a las organizaciones sobre cómo pueden implementarse los conceptos que engloban los principios que establece la norma a través de los requisitos que esta misma define que deben seguir los sistemas de gestión de la calidad de las ONG. El objetivo por tanto es dar orientaciones y ejemplos prácticos frente a los apartados de requisitos, que puedan facilitar una implementación de los segundos de forma coherente con los primeros.

Una de las particularidades de ONG calidad es que tanto los principios como los requisitos son utilizados como referencias concretas en las evaluaciones o auditorías (internas o externas) de cumplimiento de la misma. Por tanto las personas que diseñan e implementan los sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones y las que desarrollan algún papel en el proceso de evaluación de la norma, deben emplear criterios de interpretación de cómo los principios pueden ser desplegados a través del cumplimiento de los requisitos.

Es importante recalcar que aunque no es objeto de esta guía establecer criterios de auditoría sobre la aplicación coherente de los principios establecidos por la norma ONG calidad, al proponer interpretaciones y ejemplos de implementación en un sistema de gestión de la calidad, estas pueden usarse para facilitar el trabajo tanto a las organizaciones, como a los consultores y auditores.

2

La implantación de los principios en la norma ONG calidad

2.1. Marco de interpretación de los principios

Como ya se indicaba anteriormente el marco de exposición de orientaciones para la implementación de los principios que sigue esta guía es doble:

- principios/áreas de gestión de las organizaciones
- principios/ requisitos de la norma

Las áreas de gestión sobre las se ha estructurado el análisis y la redacción de las recomendaciones son las siguientes:

- Gobierno, Estrategia y Políticas.
- Operativa: intervención (proyectos, programas, servicios); investigaciones, campañas e incidencia; sensibilización y educación; relaciones con contra partes; relación con proveedores y subcontratistas.
- Recursos humanos: selección, contratación, promoción, desarrollo y salida de las personas empleadas; formación; relaciones laborales y representatividad; gestión del voluntariado.
- Relación con socios y otros financiadores: captación y relación con socios; evaluación de riesgos asociados a la financiación; relación con donantes empresariales; grandes donantes y legados; relación con financiadores públicos.
- Administración: compras; gestión de activos financieros, inversiones y patrimonio; auditorias; justificación; gestión económica y administrativa.
- Calidad: gestión de no conformidades; sistema de quejas, denuncias, reclamaciones y sugerencias; procesos de mejora; auditorías; revisión del sistema.
- Comunicación: interna y externa.

Dentro de cada una de estas áreas de gestión se han indicado aquí algunos de los posibles aspectos de gestión que cada una aborda, con el objetivo de hacer la exposición más comprensible.

En la elaboración de propuestas concretas de cada principio se ha superpuesto sobre la estructura de áreas de gestión, los requisitos de la norma ONG calidad, de esta forma es más sencillo el seguimiento de la guía para ejecutar el proceso de implantación con referencia a la norma ONG calidad.

A continuación se adjunta el cuadro de cruce entre principios y requisitos, donde se puede identificar algunas de las posibles intersecciones entre ambos, según se han considerado para esta guía:

Requisitos		Principios: Orientados hacia las personas					Principios: Centrados en la Organización						Principios: Orientados hacia la Sociedad				
		La dignidad humana	La defensa de los derechos	La solidaridad	La orientación a cada persona	La orientación a las partes interesadas	La participación del voluntariado	La participación y el trabajo en equipo	La profesionalidad	La eficacia y eficiencia	La mejora continua	La gestión de la globalidad de la misión de la organización	La confianza	Transparencia	Rendición de cuentas	El compromiso democrático	La apertura y la implantación social
Requerimientos del sistema	Necesidades del conjunto de clientes y otras partes																
	Requisitos legales																
Responsabilidad de la dirección	Compromiso y liderazgo																
	Política y objetivos																
	Recursos para la calidad																
	Revisión y supervisión del sistema de calidad																
	Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios																
	Representante de la dirección																
Planificación	Establecimiento de objetivos de calidad																
	Planificación de los procesos clave de la organización																
	Planificación de los cambios																
Organización y desarrollo	Definición de funciones y responsabilidades																
	Participación del personal remunerado, voluntariado y clientes																
	Derechos y deberes de clientes																
	Relaciones y alianzas con las partes interesadas																
	Gestión de procesos																
	Realización de proyectos, servicios y productos																
	Gestión de personas (recursos humanos)																
	Compras																
	Gestión económica y administrativa																
Medición y documentación	Rendimientos de los procesos																
	Auditorías internas																
	Documentación del sistema																
Mejora continua	Tratamiento de las NC y AACC y AAPP																
	Sistema de quejas, sugerencias y mejoras																
	Mejora																
Comunicación	Comunicación interna																
	Comunicación externa																

2.2. Interpretación de los principios para su implantación

2.2.1. Orientados a las personas

2.2.1.1. La dignidad humana

Toda persona, como ser humano y sea cual sea su situación o condición, tiene valor en sí y por sí misma, con sus características, intereses y fines propios e irrepetibles, con dignidad y valor propio, equiparables al resto de las otras personas. Por ello, en todas las actividades de la organización se antepone la dignidad de las personas a cualquier otro criterio por utilitario que resulte.

a. Orientaciones para la aplicación

De forma natural, cada persona tiene valor por sí misma, sin que sea necesario que medie ningún elemento, ni filtro, externo que le dote de ese valor. Con independencia del entorno y contexto, este valor intrínseco, propio y único de cada persona, es el que le da su dignidad.

Dotada de libertad para decidir y ejercer sus derechos, la persona tiene la posibilidad de crecer y mejorar su vida, de alcanzar libremente sus fines y objetivos vitales y de mantener su dignidad. La dignidad es propia de la persona por naturaleza, y será el ejercicio de sus derechos en libertad el que le permita conservarla. En este ejercicio influye no solo la voluntad, capacidad y responsabilidad propias para tomar decisiones y que estas le lleven a crecer, desarrollarse, mejorar, disfrutar de una vida plena, etc., sino también de que aquellos que rodean a la persona, independientemente de las circunstancias en las que esta se encuentre, actúen de forma tal que respeten su libertad y reconozcan su valor, ejerciendo la influencia adecuada para que disfrute y potencie su dignidad o, en su caso, pueda construir las circunstancias que le ayuden a recuperar ese sentimiento de merecer.

Si realizamos un análisis del documento estratégico que recoge los valores de muchas de las organizaciones que trabajan en el campo social, probablemente encontraremos un gran número en el que, independientemente de cómo se formulen, la dignidad formará parte de la lista. En el amplio abanico de necesidades que las ONG ayudan a cubrir a sus beneficiarios, la propia misión de la organización va dirigida en muchos casos a construir para sus beneficiarios las circunstancias que les ayuden a sentirse y reconocerse merecedores a través del ejercicio de sus derechos: su derecho a una vivienda, su derecho a la salud, su derecho a la educación, su derecho a la identidad, su derecho al desarrollo, su derecho al trabajo, su derecho a la igualdad y a no ser discriminados, su derecho a la información, su derecho pensar y opinar libremente, etc.

La organización debe ser consciente de que conseguir que sus beneficiarios, u otras partes interesadas, ejerzan sus derechos, y disfruten plenamente de ellos, es incompatible con una gestión que los coarte. Por tanto, es imprescindible buscar cómo incorporar a los beneficiarios y otras partes interesadas a las áreas oportunas y de la forma adecuada para hacerles partícipes en la toma de decisiones sobre

actuaciones o procesos que tengan impacto en el ejercicio de sus derechos y oportunidades, y por tanto pueda afectar a su dignidad. Parece evidente, por tanto, la relación de este principio de ONG calidad con el que contempla como necesario un comportamiento activo en La defensa de los derechos (2.2.2).

El respeto a la dignidad de los beneficiarios y otras partes interesadas de la organización no se debe mostrar tomando decisiones por ellos, o interpretando qué es bueno para ellos, sino buscando identificar sus expectativas y necesidades, así como entendiendo que su participación activa es una de las condiciones que le ayudará a sentirse protagonistas de su desarrollo personal, y por tanto sentirse valorados y valorarse. Por ello se puede observar también cómo este principio tendría relación con el de orientación a las partes interesadas (2.2.1).

Por otra parte, y aunque resulte obvio, ninguna de las decisiones ni acciones que tome la organización pueden atentar contra la dignidad de la persona (beneficiarios u otra parte interesada), ni contra ninguno de sus derechos, sino que todas deben contribuir a potenciarla. Aunque puede parecer evidente en el caso de actividades cuyo objetivo sea promover el ejercicio de derechos concretos, también este principio debe ser considerado para otros derechos de las personas que se pueden ver afectados por las actividades o decisiones, pero que no son parte de los objetivos de las intervenciones (proyectos, servicios) que desarrolla la organización.

Con todo esto vemos que las organizaciones pueden tener, entre otras muchas, dos vías para la integración del principio de dignidad humana que recoge ONG calidad:

- Comprometerse con el respeto a la dignidad de sus beneficiarios y otras partes interesadas, asegurándose de que la organización cumple con este compromiso tanto estratégica, como operativamente, con sus decisiones y con sus acciones. Involucrando a sus beneficiarios en la organización de forma oportuna y eficaz y en función de los intereses, y necesidades de estos, de tal forma que puedan ejercer su derecho a participar y decidir sobre su propio desarrollo personal en el ejercicio de sus derechos.

Esto se puede materializar prácticamente en todas las áreas de la organización. A continuación destacamos algunas de aquellas que resultan estratégicas para cumplirlo y para impulsar que éste se cumpla en todas las demás. También veremos cómo llevarlo a cabo a través del trabajo y cumplimiento de determinados requisitos de ONG calidad.

Gobierno, Estrategia y Políticas

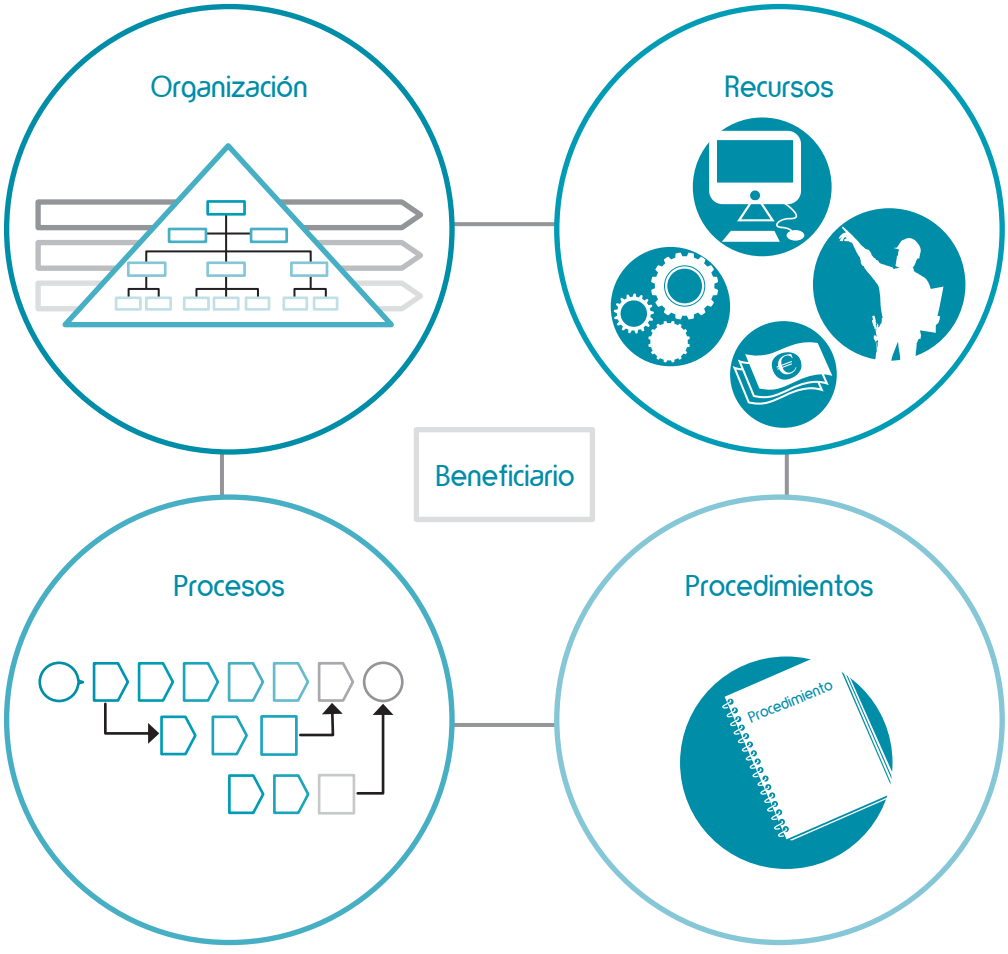
Cumpliendo con su función de guía y con su responsabilidad de definir cómo se gestiona la organización y cómo se prestarán los servicios para el cumplimiento de la misión (3.2.1 Compromiso y liderazgo), la dirección[1] debería dar muestras con sus decisiones, compromisos, definiciones, alianzas, planes, etc. que adopta un enfoque a derechos, donde la persona y su dignidad son el centro, y de que además fomenta la participación activa de los beneficiarios, como protagonistas. Este alineamiento práctico con el enfoque a la mejora del ejercicio de derechos resulta clave, ya que muestra cómo la organización se orienta a mejorar su calidad de vida y aumentar sus oportunidades, respeta y valora las capacidades de la persona, y/o sus representantes legales, y, en definitiva, valora y respeta su dignidad por encima de todo.

1 Se entiende que bajo el concepto dirección se incluye tanto a las personas que ostentan la representación legal de la organización como a los responsables de la gestión.

La organización debe poner en el centro a las personas y planificar orientando 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 y el ejercicio real de los derechos de cada persona destinataria de la misión de la organización, así como a su satisfacción, sin discriminación por razón alguna. Por ello se debería evaluar si los servicios y productos de la organización están orientados a mejorar el ejercicio de derechos y oportunidades del destinatario final, y por tanto a mejorar su calidad de vida.

El gobierno de la organización mostrará en la definición de la estrategia y el desarrollo de su operativa cómo respeta y proyecta vincular y motivar a sus beneficiarios en el ejercicio de sus derechos. Para ello tendrá en cuenta no solo las decisiones de gestión y desarrollo de intervenciones (proyectos y servicios) que impacten en los beneficiarios, sino también las que afecten a otras partes interesadas, estableciendo unas líneas claras respecto al compromiso con el respeto a la dignidad de sus trabajadores, sus voluntarios, sus proveedores, sus aliados, etc. utilizando para ello los planes y las políticas que definirá para la gestión (3.2.2 Política y objetivos). Establecerá objetivos y políticas que le permitan alcanzar su misión, al tiempo y de forma que le permitan respetar la dignidad de todos aquellos que se ven implicados, afectados e involucrados en su consecución.

Sistema enfocado a asegurar el cumplimiento de la Misión y los objetivos.
Orientado al beneficiario



El respeto a la dignidad no será solo a la dignidad de los beneficiarios (destinatarios finales), si bien estos son la razón de ser de la organización, y a ellos se deben todos los que trabajan en ella, sino también a la dignidad de todos los que trabajan, o son necesarios para lograr los objetivos que la organización se plantea. Por tanto el concepto de dignidad estará presente de forma transversal en todas las políticas de la organización: política de personas, política de compras, política de selección y relación con proveedores, política de relación con empresas y donantes privados, política de subvenciones y financiadores, política de comunicación, política medioambiental, etc.

Así será incompatible con el respecto a la dignidad la consecución de los objetivos de gestión fijados, por la organización o por los financiadores, que puedan tener el precio de unas condiciones de prestación de servicios que pongan en peligro la salud de los beneficiarios, les priven de su intimidad, no les asignen profesionales adecuados, les relacionen con personas u organismos cuyo impacto contribuya a perpetuar su dependencia del servicio que le presta la organización, no les permita desarrollarse de forma autónoma, no respeten su libertad de elección, no respeten sus libertades fundamentales como la opinión, ideología, religión, sean discriminatorias, etc.

También lo será aquella que no tenga en cuenta las necesidades y acuerdos con sus trabajadores, sus proveedores u otros aliados, causando en otros colectivos (partes interesadas) impactos sobre sus derechos que resulten contrarios a los principios y fines generales de la organización. Este tipo de decisiones estarán, además, vinculadas con otros principios de ONG calidad, como puede ser La eficacia y eficiencia (2.2.5).

Esto afectará directamente a las decisiones que tome la dirección al respecto de qué proyectos y servicios realizará, y cómo lo hará, (3.2.5. Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios), tanto por iniciativa interna como por convocatorias externas de financiadores. Así la organización preverá la existencia de mecanismos que le permitan valorar y decidir cuáles serán los límites que garantizan la ejecución con calidad suficiente y con atención a unas condiciones de dignidad de los destinatarios finales de los mismos, así como de las partes interesadas de la organización. Esta sistemática de revisión previa a la aceptación debería facilitar evaluar las propuestas en base a sus principios y valores, por ello debería mostrar con claridad cómo se prioriza a la hora de tomar decisiones, con el objetivo de no traspasar límites que atenten contra sus principios. Esta revisión, desde un nivel más estratégico de la organización, servirá de guía, y también de filtro, para los niveles operativos, con el fin de asegurar que no llegará a una formulación de proyecto en cuyas bases ya se haya detectado que no será posible atender los requisitos técnicos y de calidad sin poner en riesgo el ejercicio de derechos de las personas y por tanto su dignidad.

La calidad con la que la organización, esté prestando sus servicios vendrá también definida por cómo contemple esta su contribución a la consecución de principios de la norma ONG calidad, y específicamente con aquellos que le son propios. La dignidad es un principio genérico a respetar por cualquier organización social, pero tendrá además una traducción específica para cada organización, a través de sus servicios y actividades, relacionada con sus beneficiarios, y por tanto con los fines de la organización.

Dentro del amplio abanico de objetivos que se pueden establecer para guiar la gestión, (3.3.1. Establecimiento de objetivos de calidad) se debe contemplar también establecer o relacionar aquellos que permitan medir el cumplimiento y la evolución en relación a principios de actuación, tanto a nivel de organización en su conjunto como de cada una de sus líneas de operación (servicios, proyectos, campañas, etc.). En este sentido esto se podría implantar estableciendo indicadores que apunten hacia el desempeño de la organización en el cumplimiento de las prioridades de gestión que ha establecido, y de su compromiso con aspectos que evidencien el respeto a la dignidad de beneficiarios y otros grupos de interés.

Así, la dirección estará atenta a cualquier dato que indique que los compromisos y objetivos al respecto de lo que define para ella la dignidad de la persona, tanto en su ámbito específico o interno como en el más general o social, no se están cumpliendo o no están evolucionando de la forma en que se tenía previsto. Para ello deberán preverse indicadores adecuados, tanto de impacto como de percepción, que permitan comprobar resultados y satisfacción: ¿se puede evidenciar a través de los resultados de las intervenciones que existe una mejora en el ejercicio de derechos, y por tanto en la dignidad de las personas? ¿perciben los destinatarios finales que aumenta su capacidad de disfrute de derechos y acceso a oportunidades? ¿perciben los beneficiarios que se les está tratando dignamente?, ¿con qué resultados demuestra la organización su contribución al ejercicio de sus derechos por parte de los beneficiarios?, ¿con qué variables de gestión los consigue?, ¿son estas variables de gestión coherentes con el respeto del principio de dignidad para con sus grupos de interés?

Operativa

Hemos comentado previamente que uno de los puntos fundamentales a la hora de mostrar cómo la organización respeta el principio de dignidad humana puede ser la adopción de un enfoque a derechos, con el que se persiga no sólo que estos los puedan ejercer con libertad, sino también hacer que sean los protagonistas de ese proceso.

El principio de dignidad debería ser la base a la hora de definir los derechos y deberes de las personas destinatarias o clientes de la organización (3.4.3 Derechos de las personas destinatarias), y como tal debería poder evidenciarse su coherencia con los contenidos y redacción de ese acuerdo entre partes, que a la postre condiciona la prestación del servicio, las características de calidad del mismo, y sus procesos. Como tal debe ser comunicado este acuerdo de forma apropiada y digna al cliente, o beneficiario de la intervención, con el fin obtener su entendimiento y libre aprobación.

Parece pues evidente que un trabajo realizado con este enfoque podría ser puesto en entredicho con facilidad si no estuviera apoyado sobre la base de la participación de los beneficiarios (3.4.2. Participación del personal remunerado, voluntariado y clientes) y del conocimiento e incorporación de sus necesidades y expectativas en el desarrollo de la operativa de la organización (3.1.1. Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas). Si bien a nivel de gestión de la calidad aplicamos un enfoque amplio al concepto de partes interesadas, incluyendo a otros indirectos a los que es necesario consultar e incorporar en el ciclo de gestión de las partes interesadas (ej. Administración Pública, socios, donantes, trabajadores…), en este caso hablamos específicamente de la relación que se debería establecer con los destinatarios últimos, los beneficiarios directos y/o sus representantes, ya que para ellos y en atención al ejercicio de sus derechos trabaja la organización.

En atención al principio de dignidad humana, parece que, por tanto resultará adecuado mostrar cómo la organización escucha e involucra a sus beneficiarios/destinatarios finales para asegurarse de que ambos objetivos se cumplen: trabajar por sus necesidades y por sus derechos, y hacerles protagonistas del proceso. En este sentido, en el ámbito de actuación de las organizaciones sociales resulta fácil realizar esta asociación ya que prácticamente en su totalidad trabajan en la satisfacción de necesidades de grupos de población que están directamente vinculadas con situaciones de déficit en el ejercicio de derechos, sea por el motivo que sea. Resultará por tanto relevante que la organización muestre cómo se conoce e incorpora de forma directa la visión de los beneficiarios al respecto, y sobre todo, cómo prioriza su atención por encima de cualquier otro interés.

Para ello sería importante que se realice un trabajo avanzado en la elaboración del ciclo de relación con los beneficiarios, a los que no bastará con definir quiénes son,

sino que se tratará de definir mecanismos de escucha y participación permanentes, tanto formales como informales. Será importante evidenciar este ejercicio mediante la planificación y la documentación de la información recogida, pero también a través de hechos que muestren que la organización responde, dentro de lo que sea objeto de su actuación, a lo que sus beneficiarios expresan. Cambios de criterios de gestión, cambios en los procesos de intervención, de características de los servicios, e incluso de estrategia que haya podido sufrir la organización como consecuencia de esta relación, pueden ser una evidencia clara de la atención que esta presta a la participación de los beneficiarios, y la expresión de sus necesidades.

A este respecto, será importante también que la organización esté dotada de la suficiente flexibilidad como para responder de forma eficiente, y con calidad, en aquellos casos en los que se detecten necesidades específicas, que puedan suponer circunstancias no previstas para dar atención a casos específicos.

Estos mecanismos de escucha y participación deben evidenciar el enfoque a derechos de la organización, y tendrán que ser incorporados, haciéndose palpables en la forma en que la organización busca dar cobertura a los mismos mediante su operativa (3.4.6 Realización de proyectos, servicios y productos), garantizando que la operativa responde a las necesidades de sus beneficiarios (atiende a derechos reclamados, perdidos, no ejercidos, etc.). Por ello esta operativa estará definida por intervenciones con unas características/criterios de prestación acordes con los principios y prioridades de la organización, que entre otras cosas atenderán al respeto de la dignidad humana, y con ello, a todo lo que esto signifique para la organización como: condiciones de salubridad y comodidad de las instalaciones, protagonismo y libertad de los destinatarios, intimidad, tiempo empleado, tareas realizadas, cumplimiento de leyes (3.1.2. Requisitos legales), resultados esperados, etc.

Recursos humanos

Como comentábamos anteriormente en relación a los aspectos de Gobierno, Estrategia y Políticas, para la implementación del principio, de dignidad resultará de gran relevancia considerar no solo a los beneficiarios sino también al personal de la organización, remunerado y no remunerado. Dado que estos serán los encargados de poner en práctica todo lo establecido en estrategias y planes, la organización debería asegurarse de que cuenta con personal que comparte una visión común del principio de dignidad, y que está comprometido con lo establecido al respecto por la organización. Por este mismo motivo, será también muy relevante que los recursos humanos sean gestionados de forma que ellos mismos se sientan también respetados en su propia dignidad. Así no será compatible el compromiso de la organización con el principio, su desarrollo estratégico y operativo sin que este se traslade de forma directa a través del ciclo de gestión de los recursos humanos: a través de la definición de funciones, la descripción de perfiles, la formación para la mejora y el desarrollo y la evaluación de cumplimiento (3.4.7. Gestión de personas y 3.4.1. Definición de funciones y responsabilidades), no solo atendiendo a aspectos de capacidad técnica, sino también de valores y principios conocidos y compartidos, entre ellos, la dignidad humana

La política de personas, así como sus distintos procedimientos de gestión, deben atender tanto a aspectos tangibles, como a intangibles. Así parece que será incompatible, por ejemplo, la incorporación de un profesional cuya visión del trabajo con beneficiarios no parta de una actitud de atención y escucha, o se base fundamentalmente en cumplimiento de objetivos de financiadores, sin tener en cuenta que la razón de ser de la organización son los beneficiarios para los que trabaja.

Conservar la coherencia entre lo que como organización se persigue, la gestión que se anuncia, y las decisiones que se toman al respecto de contratación de personal (remunerado y no remunerado) tendrá también un impacto directo en otro de los principios de ONG calidad, como es La profesionalidad (2.2.4).

Administración y relación con socios y otros financiadores

Lo dicho en el punto anterior se aplicará también a otros aspectos a través de los que se materializa la forma de hacer de la organización, como pueden ser las decisiones tomadas al respecto de sus compras y proveedores (3.4.8. Compras), las organizaciones con las que forma red o sus fuentes de financiación (3.4.4. Relaciones y alianzas con las partes interesadas).

En este sentido, al igual que la organización fija cuáles son los perfiles profesionales, que técnica y éticamente cubrirán sus necesidades de personal para garantizar una coherencia con los compromisos adquiridos con sus beneficiarios, será también efectivo, para mostrar su coherencia con ello, el establecer criterios de prestación de los servicios a través de los que se materializará el respeto a la dignidad humana. Ejemplos de esto pueden ser la subcontratación de servicios, la compra de materiales de trabajo, el acondicionamiento de instalaciones, la compra de alimentos, o cualquier otra decisión administrativa que tenga algún impacto en la prestación de servicios a beneficiarios, en atención a la calidad perseguida, así como a la priorización de un trato digno, por encima de cualquier otra decisión de gestión. Por ello es importante que cuando se definen los requisitos de compra o subcontratación se asegure que estos son coherentes con las calidad de servicio o producto esperado, y que ésta siempre garantizará la dignidad de la persona destinataria final, como del resto de partes interesadas involucradas o influidas por los procesos operativos.

Esto es extensible al establecimiento de requisitos de compra a proveedores que incluyan no sólo características técnicas, sino también éticas (3.4.8. Compras), con el fin de descartar que los proveedores o productos seleccionados hayan incurrido en comportamientos y/o decisiones que generen riesgos o impactos sobre derechos fundamentales de personas y que, por tanto, atenten contra su dignidad humana. Este mismo procedimiento de compras (productos, servicios, subcontratistas y proveedores), con la inclusión de criterios éticos, fundamentados en los principios de la norma, como el de dignidad, y propios de la organización, se desarrollará sobre aspectos concretos que podrán ser considerados en las decisiones de selección, evaluación y seguimiento.

Igualmente parece necesario que la organización en su política de relación con proveedores establezca su compromiso, y sus propias obligaciones al respecto, de lo que se considera un trato digno hacia estos, como podría ser la dignidad en el trato de las personas que trabajan como subcontratistas en la prestación de servicios, una comunicación adecuada y fluida, el pago conforme a lo acordado, etc. Al igual que se comentaba en relación a los trabajadores, no parece posible compatibilizar un trato inadecuado a proveedores si se tiene en cuenta que estos cumplen, en muchos casos, un papel relevante en el resultado final que la organización presta a sus beneficiarios.

Parece evidente que cualquier incoherencia en este sentido pondrá en duda el cumplimiento del principio de dignidad no sólo por parte del área o socio en el que se evidencie el comportamiento, sino por toda la organización, ya que será esta la que no habrá puesto en funcionamiento los mecanismos de cumplimiento adecuados.

Si seguimos el mismo razonamiento, otras relaciones en las que la organización debería prevenir la potencial complicidad de vulneración de este principio de dignidad sería a través de su selección de aliados, socios o financiadores. La misma lógica

podría aplicarse en cuanto a incluir criterios coherentes con los valores y principios de la organización a la hora de evaluar y seleccionar los aliados, socios y financiadores institucionales. Esto se podría hacer en los procedimientos, planes o protocolos de captación de la organización, en el caso de que existan. Lo más adecuado para ello, al igual que en el caso de los proveedores, sería tener algún mecanismo que permitiera evaluar el nivel de riesgo o de impacto sobre derechos fundamentales de las entidades socias o financiadoras, para decidir qué tipo de vinculación se desea tener (3.4.4 Relaciones y alianzas con las partes interesadas), y cómo gestionarla de forma más coherente a la misión y valores de las organización.

Al igual que se comentaba en relación a los profesionales, conservar la coherencia entre lo que como organización se persigue, la gestión que se anuncia, y las decisiones que se toman al respecto de contratación de proveedores o la selección de financiadores y aliados tendrá también un impacto directo en otro de los principios de ONG calidad como es La confianza (2.3.1).

Calidad

Uno de los problemas que hay en la gestión de las organizaciones es cómo se detectan incumplimientos frente a los requisitos que se han establecido. Si no identifican los incumplimientos es imposible trabajar bajo el principio de mejora continua (2.2.6). Esto es aún más evidente en el caso de buscar incumplimiento de principios de la organización, como es el de dignidad. Pero al igual que se pueden establecer procedimientos de evaluación o medición de requisitos en los procesos, mediante la evaluación del grado de cumplimiento de características del servicio, proyecto o el proceso, se puede hacer también en el caso de los principios. Por ejemplo el principio de dignidad puede asociarse a atributos o características del servicio, que se irán gestionando y reforzando en los distintos procesos, y que podrán visibilizarse en requisitos concretos de procedimientos. De esta forma aspectos materiales y/o medibles –como por ejemplo los tiempos, los materiales, el entorno, edificios, equipos– podrían incorporar requisitos ligados con el principio de dignidad. También aspectos más cualitativos relacionados con la forma digna de prestar el servicio –como es el trato, la información dada, el derecho a ser escuchado y respondido o cualquier otro aspecto– podría ser incluido en los procesos y procedimientos como requisitos o características del servicio. Una vez que estuvieran incluidos estos aspectos su evaluación o control se podría hacer utilizando las técnicas tradicionales de evaluación en un sistema de gestión, como son la inspección, auditoría, encuesta, control, etc.

Por otro lado también es importante considerar que establecer sistemas de reclamaciones, quejas, sugerencias y mejoras (3.6.2.) o incluso denuncias, eficaces y apropiados para las particularidades de los destinatarios finales o clientes, es coherente con el principio de dignidad. La dignidad de la persona incluye también la queja, sobre todo cuando se siente injustamente tratado. Por ello es importante establecer sistemas que lo permitan, así como informar a los destinatarios sobre su uso, promover que lo hagan como un derecho que tienen, y evitar mensajes que puedan disuadir sobre su uso. El procedimiento debe ser fácil de usar y que no genere miedo sobre posibles consecuencias negativas a quien lo use. En este sentido es importante trasmitir a los beneficiarios o clientes la necesidad de que este tipo de canales funcionan realmente para evitar abusos, o para poder mejorar como organización. Por ello se debe trabajar evitando una relación de dependencia y separando este procedimiento de un sentimiento de agradecimiento natural, con el fin de poder obtener información valiosa que permita detectar riesgos sobre el principio de dignidad.

Comunicación

Como se indicó antes es relevante que los contenidos sobre derechos y deberes de los clientes (3.4.3) y la forma de comunicar respeten el principio de dignidad de los mismos. Como tal deben ser informados de forma adecuada a sus características y capacidades, para así poder obtener el libre acuerdo.

Al respecto de los materiales que formen parte de las herramientas de comunicación externa de la organización hacia sus grupos de interés y en los que se apoyará además para el cumplimiento de otros principios como pueden ser La transparencia (2.3.2) y La rendición de cuentas (2.3.3), la organización debe ser especialmente cuidadosa en todo aquello que tenga que ver con la utilización de contenidos que pudieran atentar contra la dignidad de sus beneficiarios por distintos motivos: dar imágenes que pueden desvirtuar la realidad, dar imágenes o información que afecte a la dignidad de las personas, uso indebido de la imagen, revelación de datos personales, vinculación con actividades sin previa autorización, etc.

También como se indicó anteriormente es imprescindible que si se quiere que los destinatarios finales, beneficiarios o clientes de las organizaciones participen y se sientan protagonistas de su propio desarrollo personal digno, es necesario que se les informe y rinda cuentas de forma apropiada a sus particularidades y capacidades. El principio de dignidad se verá muy condicionado no sólo por el procedimiento implantado para preguntarle sobre sus expectativas, sino también para informarle sobre los resultados de aspectos relevantes para ellos, en especial los que afectan a sus derechos y calidad de vida. Si los procesos de relación con los clientes no incluyen también mecanismos de rendición de cuentas a los clientes, es difícil que estos participen activamente, y podría afectar al principio de confianza (2.3.1).

b. Documentación y otras evidencias

- Documentos estratégicos: valores
- Código de conducta de la organización
- Reglamento de voluntarios
- Mecanismo de relación con beneficiarios
- Documentos de formulación de programas y servicios
- Políticas de la organización
- Revisión de objetivos de calidad de organización y servicios/intervenciones
- Documento en el que se recogen los requisitos legales y mecanismo por el que se comparte y actualiza
- Canal de denuncias anónimo para todos los grupos de interés
- Procedimiento de quejas y denuncias
- Documento que recoja las quejas y denuncias. Tratamiento dado a las que pudieran estar relacionadas con incumplimiento de este principio.
- Criterios de selección de proveedores
- Código ético de comunicación

c. Preguntas de reflexión

? ¿Está la dignidad humana incluida explícita o implícitamente en la lista de valores de mi organización o en la descripción de los mismos?

? ¿Qué significa para mi organización el respeto a la dignidad de todos sus grupos de interés?

? ¿Tiene mi organización algún documento normativo de conducta que recoja cómo se espera que se comporten sus miembros y ella misma en las acciones emprendidas para el cumplimiento de la misión, en la relación con los distintos grupos de interés?

? ¿De qué forma recoge su posicionamiento al respecto de la dignidad humana? ¿Se recoge el enfoque a derechos?

? ¿Comparten todos los miembros de mi organización y todas las áreas de gestión el significado e implicaciones del principio de dignidad humana, de forma que les permita cumplir con lo que la organización espera de ellos al respecto?

? ¿Ha incorporado mi organización algún mecanismo de supervisión que permita comprobar que sus beneficiarios sienten que han sido tratados de forma digna: en la relación con los profesionales, en el acceso a los distintos recursos, en su participación en la organización?

? ¿Incorpora algún mecanismo de supervisión que permita comprobar que el comportamiento de la organización y sus miembros no atenta contra la dignidad de sus beneficiarios?

? En el caso de que se detecten riesgos de incumplimiento de este principio o incumplimientos, ¿está la organización preparada para corregir esa situación y reparar los impactos que haya podido tener?

? ¿Cómo se mide el cumplimiento de este principio a través del ejercicio de los derechos, de la gestión y toma de decisiones operativas de la organización? ¿Se busca mejorar?

? ¿Mi organización fomenta la participación, la opinión, la consulta, etc. a sus beneficiarios para conocer e incorporar sus necesidades y conocer su satisfacción?

? ¿Conoce mi organización cuáles son los requisitos legales que afectan a todas las áreas y funciones relacionadas con la prestación de servicios? ¿Está cubierta adecuadamente en relación a su cumplimiento?

? ¿El ciclo de gestión de los recursos humanos cubre sólo aspectos técnicos o también éticos, de valores, principios, etc. (definición de puestos y funciones, selección, formación, evaluación), de forma que se pueda asegurar que la organización y sus profesionales comparten y respetan los mismos principios?

? ¿Establece mi organización algún mecanismo para dar a conocer a sus voluntarios cómo contempla este principio de dignidad humana y para comprobar la coherencia del comportamiento de estos con el principio?

? ¿Se ha establecido formalmente las áreas en las que se puede contar con el trabajo de voluntarios, asegurando que los beneficiarios reciben el servicio adecuado a las características de calidad definidas?

? ¿Se asegura mi organización de no ser cómplice de la vulneración del principio de dignidad humana por su relación con proveedores, socios, financiadores, etc.?

? ¿De qué forma se tratan los contenidos relacionados con datos, imágenes, opiniones, vinculaciones, etc. de los beneficiarios o sus representantes en las distintas herramientas de comunicación de la empresa? ¿Se cuenta con su autorización, en el caso de que se utilicen de forma explícita? ¿Se asegura la organización de no estar incurriendo en prácticas que atentan contra la dignidad de los beneficiarios, aunque se cuente con su autorización?

2.2.1.2. 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 misión[2].

a. Orientaciones para la aplicación

Siguiendo con lo ya expuesto resulta evidente que el principio de defensa de los derechos (2.1.2) está directamente vinculado con el principio de La dignidad humana (2.1.1).

Los elementos que los vinculan son el trabajo de la organización y acompañamiento de los beneficiario, en la conquista o recuperación del ejercicio de derechos y aumento de oportunidades, el fomento de la participación de los beneficiarios en la organización y, por tanto, en la definición de lo que la organización debe hacer respecto a los derechos de los beneficiarios.

La defensa de los derechos sugiere que la organización debería basar su trabajo no sólo en trabajar sobre los efectos sobre los derechos de las personas, sino también en el análisis y conocimiento de las causas que provocan las situaciones y problemas. Este análisis de las causas le posibilitará definir su posicionamiento y compromiso al respecto, tanto sobre cómo gestionar y actuar sobre los efectos de privación real de los derechos de personas, sino también proponer soluciones que eviten las causas que los provocan. De no existir esas necesidades y problemas sociales, de no existir circunstancias que provocan la pérdida de derechos por las personas, se podría dar la situación de que los servicios/proyectos o incluso la organización, como está definida, no tendrían sentido de existir.

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

Por lo tanto, el principio de defensa de derechos, se aplica tanto a las líneas de intervención que trabajan para asistir a las personas en situación de vulneración o riesgo sobre sus derechos, como a las que buscan incidir sobre las causas de dichas vulneraciones para modificarlas. Trabajar en una de las dos líneas no es incompatible con hacerlo en la otra. Es más, históricamente ha sido habitual que las organizaciones comenzaran a actuar sobre los problemas más evidentes y sus efectos, intentando mitigarlos, aumentando en algo el disfrute de los derechos de las personas, así como sus oportunidades, y después de años de trabajo, decidieran trabajar también para cambiar las causas que se han diagnosticado como provocadoras de la situación.

El trabajo de actuar sobre las causas pasa normalmente por otro previo de investigación, análisis y diagnóstico, donde se identifican y se definen propuestas para corregirlas. Esta fase parte de la propia experiencia previa, así como de investigaciones concretas, que ayudan a construir y argumentar las propuestas. Posteriormente se desarrollarán estrategias y, por tanto, actividades, de incidencia y sensibilización sobre los actores relevantes para proponer cómo solventar, así como promover comportamientos que provoquen cambios tanto en los efectos, como en las causas de los problemas. Dependiendo de los problemas y su diagnóstico sobre el ejercicio de derechos de las personas, estas actividades podrán buscar sensibilizar y afectar tanto a comportamientos de entidades públicas (legislación, políticas, servicios…), de entidades privadas (estrategias, políticas, actuaciones…), como de personas (actuación, consumo, inversión…).

Este trabajo puede ser realizado de forma directa o mediante la colaboración con otros (redes), de forma activa (campañas) o reactiva (a través de posicionamientos), mediante proyectos de intervención o mediante informes que permitan a otros formular proyectos y campañas, etc. [Principio de apertura e implicación social (2.3.5)]. En este sentido sería razonable que la organización tuviera identificadas a las partes interesadas con las que sería más eficaz establecer relaciones de colaboración para las estrategias de incidencia o sensibilización, en base a unos criterios coherentes, tanto con su misión y principios, como con las visiones y actuaciones sobre la defensa de derechos, de las personas destinatarias finales, que se pretenden mejorar [Relaciones y alianzas con las partes interesadas (3.4.4)].

Para conseguir cambios duraderos y, sobre todo, impedir que la necesidad y problema o, el no-ejercicio de un derecho de las personas, a los que responde la organización se enquiste en la sociedad y se asuma como normal, la organización no debería inhibirse de las causas, ni mantenerse al margen del contexto en el que opera. Por ello es necesario intentar entender las relaciones causa-efecto, y tratar de incidir sobre los actores de cambio, ya sea mediante políticas públicas o comportamientos privados. También en muchos casos será necesario trabajar con otros actores para conseguir cambios que una organización sola no podría afrontar, ya sea por capacidades o recursos, como por naturaleza de los mismos.

En definitiva hablar de trabajar desde un enfoque de derechos significa tener en cuenta que el resultado final de nuestras acciones es el disfrute pleno y efectivo de los derechos que estemos trabajando dentro de nuestra organización. Ya sean de educación, salud, establecimiento de infraestructuras básicas o fortalecimiento cultural, siempre tendremos un derecho o un grupo de derechos de personas como objetivos finales y, como tal, esa línea de intervención tendrá como objetivo, y por tanto acabará, cuando ese derecho pueda ser disfrutado con plenas garantías por los beneficiarios, aportándoles más oportunidades.

Esto implica en muchos casos no solo acciones puntuales con ellos, sino también defender la conveniencia de cambios en las estructuras sociales (en materia de legislación, políticas, comportamientos públicos y privados, estrategias privadas…), y para generarlos es necesario que la organización ejerza una función más amplia, que va más allá de sus intervenciones y servicios, y que supondría, además, la puesta en práctica del principio de Compromiso Democrático (2.3.4.). Resultaría, por tanto, que puede ser conveniente contemplar de los planes de la organización, estrategias de incidencia y sensibilización, líneas claras de trabajo en la búsqueda de cambios en políticas, leyes, comportamientos, creencias, costumbres, etc. con una visión amplia de los grupos implicados en esos cambios: administración pública, escuela, universidad, empresa, organizaciones de la sociedad civil, juristas, partidos políticos, sindicatos, particulares, jóvenes, niños, personas mayores, medios de comunicación, etc. Como se comentaba antes, para cada línea de trabajo sobre problemas y derechos de las personas cada organización deberá encontrar la estrategia, así como el procedimiento y formato más adecuado para llevarlo a cabo.

Como especialistas, las organizaciones pueden también cumplir una función estratégica en la defensa de los derechos, manteniendo un enfoque predictivo y preventivo, identificando cambios en los contextos. Trabajar cotidianamente con intervenciones concretas que busquen mejorar el ejercicio de derechos y oportunidades de las personas destinatarias finales de las organización, le permite identificar muy rápido los cambios que se producen en el colectivo con el que se trabaja, así como la aparición de nuevos colectivos. También le permite identificar las manifestaciones distintas sobre el problema, así como las posibles causas directas de estos, y sus cambios. Por ello es un escenario perfecto para identificar tendencias relacionadas con la lógica que rodea al contexto de vulneración de derechos, o la dificultad de su ejercicio. En definitiva el trabajo de muchas organizaciones y el contexto en el que se desarrolla se conforman como un excelente espacio para entender las lógicas sociales y sus relaciones con los problemas.

Esta característica predictiva de cambios sociales de problemas concretos sobre disfrute de derechos por parte de colectivos puede servir no sólo para formular proyectos que atiendan mejor los cambios en las necesidades de sus beneficiarios, sino también para alertar a otros actores ante situaciones en las que se evidencian cambios en el contexto que puedan ser un aviso de la llegada de una nueva situación. Esto puede anticipar los efectos de los cambios de contexto, de decisiones de actores públicos y privados, sobre el ejercicio de derechos de colectivos concretos. Su función por tanto en la defensa de los derechos puede ser también la de observador y vigilante que impida la generación de nuevas necesidades de los destinatarios, o problemas sobre el ejercicio de derechos, así como el aumento grupos de beneficiarios, o la incorporación de nuevos beneficiarios, a las actividades de la organización. Así se hace evidente otra vez una vinculación de este principio con el de La apertura y la implicación social (2.3.5).

Gobierno, estrategia y políticas

Al igual que ocurre en la aplicación del principio de **dignidad humana (3.1.1)** la dirección desempeña un papel de referencia, tanto interna como externa.

Como se apuntaba, el papel de la organización según este principio de enfoque a derechos, no debería ser exclusivamente asistencial en relación con las consecuencias, sino que la defensa de los derechos de los beneficiarios implica también trabajar para proponer soluciones estructurales que permitan la desaparición de las causas que ocasionan los problemas. Por tanto según este principio las organizaciones pueden desarrollar líneas de actividad e intervención que tengan objetivos tanto de carácter asistencial o humanitario, como otras que busquen investigar, analizar y actuar para cambiar las causas que provocan problemas en el ejercicio pleno de derechos de las personas.

En ambas líneas de actuación el enfoque siempre debe ser el de aumentar las capacidades de las personas para ejercer plenamente sus derechos.

Es frecuente que la misión, los valores y visión de las organizaciones recojan compromisos con colectivos concretos y sus derechos como parte consustancial de la organización. No obstante sería razonable que acuerdo con los valores, la misión y la visión, la dirección definiera en su estrategia cómo hacer posible dicho compromiso a través de sus líneas de intervención operativa. En dicha estrategia tomará cuerpo el rol que la organización decida adoptar, y el trabajo que se decida realizar (operativo/intervenciones –proyectos y servicios–, investigaciones, sensibilización e incidencia) en la defensa de los derechos de los beneficiarios. Este papel puede materializarse en la definición de departamentos o servicios, en líneas de intervención específicas (estudios y campañas, sensibilización e incidencia), en la inclusión de actividades y en criterios de los procesos de intervención (servicios, proyectos) que busquen entender, sensibilizar e incidir; pero también puede realizarse como un compromiso, una actitud, o cualquier otro procedimiento de trabajo más sutil, que no llegue a constituir una línea de intervención, sino un trabajo permanente, a veces activo y a veces reactivo, que adopte diferentes formatos. Si bien no sería compatible que la organización no tuviese un posicionamiento claro y una línea de acción coherente en relación a la defensa de los derechos de sus beneficiarios, su aportación puede ser realizada de diferentes formas según se considere más adecuado, oportuno y eficaz para los derechos de los destinatarios finales.

En la definición de este formato de trabajo y en el establecimiento de un compromiso público que forme parte de la definición misma de la organización *"la dirección debe asumir un liderazgo y compromiso públicos y continuados* (…) *este liderazgo se debe producir estableciendo criterios de gestión y prestación y asignado recursos necesarios de forma coherente con los valores de la organización y con los de la presente norma"* (**3.2.1 Compromiso y liderazgo**). En la implementación de este principio de defensa de los derechos, algo que es en realidad consustancial a las propias ONG, la dirección deberá tomar decisiones sobre cómo abordarlo, para ello tiene a su alcance múltiples posibilidades que podrá desarrollar a través de las distintas herramientas de gestión, desde las más estratégicas hasta las más operativas, y dependiendo del formato en el que se decida trabajar en cada momento, en cada línea de trabajo, o en cada derecho o colectivo destinatario final.

Así, una organización que se dedique a prestar servicios a personas con discapacidad, podrá dotarse de un servicio de incidencia política y campañas de sensibilización que funcione con recursos y estructura similares a otro servicio y que cubre las necesidades formación y ocio de sus beneficiarios. Ambos tendrán procedimientos para detectar necesidades, prestar el servicio, medir la calidad del mismo, evaluar el cumplimiento de objetivos, recibir quejas, reclamaciones y sugerencias de los usuarios, etc.

Sin embargo, la organización puede decidir cubrir su rol de defensa de los derechos sin incluir servicios específicos en su carta de servicios. Podría ser mediante un posicionamiento al respecto de los derechos de los que se ven privados sus beneficiarios, el apoyo a otras organizaciones que trabajan en la realización de campañas de sensibilización e incidencia política al respecto, asegurándose de que todos sus colaboradores están preparados, actúan de forma coherente y contribuyen positivamente a los derechos de las personas, que defiende la organización.

Como ya se ha apuntado, la defensa de los derechos se puede ver reforzada en las organizaciones al adoptar un rol activo de observador del contexto que permita a la organización detectar cambios en el entorno que indiquen o pronostiquen la aparición de nuevas necesidades a las que será necesario dar cobertura, siguiendo con las líneas estratégicas que la organización haya definido (3.3.3. Planificación de los cambios). Esto podría implicar modificaciones en la gestión de la organización necesarias para responder con calidad a las nuevas y a las antiguas necesidades identificadas en los beneficiarios. Pero no solo será eso, sino que permitirá a la organización anticiparse, analizar y elaborar propuestas que incidan positivamente, anulen o disminuyan el impacto en derechos de esos cambios detectados.

Aquí se pueden sugerir diferentes formatos a través de los cuales la organización puede adoptar ese rol de observador, de forma individual o en alianza con otros socios, con el que mostrar su papel activo en la defensa de los derechos.

- Observación de cambios en sus beneficiarios con los que debe practicar una escucha activa (2.1.4.Principio de orientación a cada persona), no solo en el ejercicio de un enfoque a derechos, sino porque pueden ser las principales fuentes de indicios de cambio: incremento de nuevos tipos de beneficiarios con nuevas necesidades o incremento del mismo tipo de beneficiarios con necesidades nuevas. Por supuesto, también, incremento de beneficiarios con necesidades.

- Análisis de informes de instituciones, universidades, institutos de investigación, etc., de forma individual o en red con otros aliados, y publicación de conclusiones y recomendaciones.

- Participación en eventos externos en los que se puedan obtener información y conclusiones, y elaborar un informe. Este se podría hacer público o también reservarlo para uso interno.

- Organizar eventos de análisis y discusión, en los que participen otras organizaciones, instituciones, particulares, beneficiarios, administraciones públicas, etc., que sirvan para debatir y detectar indicios y tendencias que impliquen cambios a los que prestar atención y sobre los que actuar y posicionarse.

- Realización de análisis periódicos mediante investigaciones que permitan detectar cambios de tendencias.

- Recogida y análisis de noticias e informaciones publicadas en medios de comunicación.

- Observación de las "conversaciones" en las redes sociales.

Operativa

En la definición de la estrategia y el formato de operaciones que adoptará la organización al respecto de la defensa de los derechos, y teniendo en cuenta la vinculación con el principio de dignidad y el enfoque en derechos, resultará fundamental desarrollar de forma adecuada el requisito 3.1.1. Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas. Es evidente que de la identificación de las necesidades de los destinatarios, y su incorporación a la gestión, resultará la definición de los requisitos a cumplir para satisfacerlos, la elaboración de la correspondiente carta de servicios (en la que podrá estar incluida, o no, como una línea de intervención), la definición de compromisos públicos a elaborar, las necesidades de la organización en cuanto a socios y aliados que complementen sus capacidades, etc.

Esos requisitos que se definirán como resultado de las necesidades detectadas en sus beneficiarios (destinatarios finales), no serán sólo técnicos o asistenciales sino también de generación de cambios en políticas, de posicionamiento activo, a favor o en contra, de hechos concretos, de sensibilización social, etc. Atender a estos requisitos ayudará a la definición de la estrategia, el plan de acción que adopte la organización para satisfacerlos y el propio mapa de procesos, que resultará del cumplimiento del requisito 3.3.2. Planificación de los procesos clave de la organización.

El papel que la organización decida tener al respecto de la defensa de los derechos condicionará esta configuración, y sería conveniente reflejarlo en consecuencia. La defensa de algunos derechos concretos podría estar incluida como tal en el mapa de procesos, como una línea de intervención o servicio, pudiendo ser catalogada como un proceso estratégico o como uno de apoyo, dependiendo del formato que adopte. En cualquier caso, y dado que formará parte de los principios de la organización, probablemente recogidos en un código de conducta que afectará a profesionales, voluntarios, proveedores, etc. la defensa de los derechos influirá y condicionará lo establecido, de una forma u otra, en los procedimientos de la organización sean estratégicos, operativos o de apoyo, afectando a los criterios y requisitos en ellos definidos.

Así, la organización, bajo el principio de defensa de derechos, podría tener en cuenta y afectar a la elaboración de los procedimientos que controlen, por ejemplo:

- A los procedimientos de prestación de servicios y ejecución de proyectos, donde tanto las actividades, como las características de servicios incluirían criterios y aspectos relacionados con la defensa de los derechos de los destinatarios finales. En especial sobre aquellos aspectos que ellos mismos hayan priorizado como esenciales en el ejercicio de sus derechos, su dignidad y una mejora de su calidad de vida.

- Al procedimiento de selección de proveedores y financiadores: estableciendo que estos serán seleccionados siguiendo unos determinados criterios, aceptando los códigos de conducta y realizando evaluaciones periódicas.

- Al procedimiento de gestión de personal: en el que se incluirán cuestiones tanto técnicas, como éticas y de valores, que pueden afectar a los derechos de las personas, en especial de los destinatarios finales.

- Al procedimiento de formulación de proyectos o diseño de servicios: en el que se podrá contemplar que se realizará un análisis del disfrute de los derechos de los destinatarios finales, y del contexto, y donde se definan actividades no solo asistenciales y humanitarias, sino también de posicionamiento de la organización, incidencia y sensibilización social.

- Al procedimiento de planificación estratégica: en el que se podrá contemplar de qué forma la organización analiza anualmente, con un enfoque de derechos, la necesidad de realizar cambios en sus líneas de intervención, derivados de su propia experiencia en sus servicios y proyectos, así como de la observación del contexto en el que actúa.

- Al procedimiento de prestación del servicio de "campañas e incidencia política", en el caso de que exista, y donde se recogería cómo se definen, planifican y evalúan las actuaciones en este ámbito.

- Etc.

Relación con socios y otros financiadores

Tal y como recoge ONG calidad en el requisito 3.4.4. Relaciones y alianzas con las partes interesadas, *"se podrán definir, siempre que sea apropiado, fórmulas de colaboración en red, aprendizaje conjunto, cooperación en proyectos comunes y otras posibles alianzas entre las distintas partes interesadas"*. Este requisito recoge sugerencias en torno a la relación de las partes interesadas que la organización identifique, si bien en relación a la incorporación de este principio, y dado que la defensa de los derechos es un trabajo "de todos", la pertenencia a redes y las relaciones que la organización sea capaz de establecer con otros, es clave tanto para conseguir mayor eficiencia, legitimidad y apoyo. Es evidente que esto será así cuando se haga con quienes se comparten objetivos, que tengan responsabilidad en la generación de cambios, que cumplan funciones en la toma de decisiones que afecten al ejercicio de derechos, etc. Por otro lado también puede ser una ventaja el conocimiento compartido, así como necesario para recibir apoyo en aspectos claves para alcanzar los objetivos, pero sobre los que la organización no cuenta con recursos o no esté capacitada. Si las alianzas son adecuadas y oportunas, y se gestionan adecuadamente, pueden llegar a ser una fortaleza en los posicionamientos y en los reclamos, dando un mayor impulso a las iniciativas y/o reformas propuestas, etc. No obstante también se ha de prever que el trabajo en red y con alianzas es más complejo, lleva procesos distintos y requiere también recursos para ser eficaz.

En este sentido, la organización podrá tener una postura abierta y flexible para adaptarse o contestar a las propuestas de nuevos actores que le surjan, pero también es recomendable que se dote de una política, plan y procedimiento de selección y relación con contrapartes. Estas podrían definir que, partiendo de un análisis de los propios objetivos, líneas de acción, posicionamientos de la organización y necesidades detectadas, se establezcan criterios claros de relación que busquen agilizar la toma de decisiones al respecto, atraer propuestas desde el exterior y establecer guías claras para quienes resulten responsables de configurar la red de relaciones.

Aquí convendría tener en cuenta que dentro de las relaciones a establecer se deben tener en cuenta tanto aquellos que pudieran ser aliados (otras ONG, plataformas, coordinadoras, institutos de investigación y academia, particulares colaboradores voluntarios, empresas, sindicatos, medios de comunicación, etc.), como aquellos que representan organizaciones o instituciones hacia las que habitualmente se canalizan demandas, peticiones, posicionamientos, propuestas (Administración Pública, sindicatos, empresas, sociedad civil, organismos e instituciones multilaterales, etc.). No parece necesario señalar que muchos de estos pueden según el caso desempeñar uno u otro papel.

De este trabajo podría extraerse, con facilidad, una lista de iniciativas, organizaciones e instituciones, acciones a realizar, objetivos, funciones y roles, apoyos para los servicios y líneas de intervención, recursos necesarios, etc. que, sean una muestra más de la actividad de la organización en la defensa de los derechos.

El resultado puede ser:

- La lista de redes, según línea de intervención o global, con las que la organización trabaja para sensibilizar, e impulsar cambios de normas, políticas o comportamientos concretos, que afecten a derechos de destinatarios finales sobre los que se trabaja.

- La plataforma que utiliza para impulsar acciones de incidencia y cambio desde la organización, o para apoyar públicamente iniciativas impulsadas por otras organizaciones, sobre los derechos de los destinatarios sobre los que se trabaja.

- Los aliados identificados para trabajar en las distintas líneas de intervención (proyectos y servicios) como por ejemplo: sensibilización en colegios, formación de voluntarios al respecto de los derechos, coordinación de actividades con otras organizaciones que trabajan con los mismos destinatarios en otros ámbitos o promoviendo otros derechos complementarios, etc.

- Otras organizaciones hacia las que la organización derivará a sus beneficiarios que buscan apoyo legal en la defensa de sus derechos en base a un convenio de colaboración

- Institutos, universidades o think-tanks con los que se colabora en la elaboración de estudios e informes que permitan analizar situaciones de vulneración o riesgo de derechos, así como generar y estructurar el argumento sobre el que soportar las propuestas de cambio.

- Sectores empresariales a los sensibilizar o sobre los que se puede incidir, en función de su capacidad de cambio e influencia en el ejercicio de derechos.

- Sectores empresariales claves con los que buscar (individualmente o en red) una alianza estratégica, al coincidir en principios, tener una alta capacidad de transformación del problema y/o sus causas, y no ser un riesgo en referencia a la vulneración de derechos.

- Instituciones y administraciones públicas con una alta capacidad de influir sobre los efectos y causas de la vulneración de derechos, donde se podrá desde realizar propuestas hasta colaborar como asesor técnico en el desarrollo de iniciativas, que ayuden a mejorar la realidad del ejercicio de derechos y oportunidades de los destinatarios, etc.

Esta lista no es exhaustiva y sólo pretende aportar algunos ejemplos del resultado del trabajo que podría realizar la organización para incorporar el principio de defensa de los derechos, en sus procesos y lógicas de relación colaborativa y alianza con otras organizaciones e instituciones.

Por supuesto, dentro de este trabajo sería conveniente incluir también a aquellos que tengan otros roles como proveedores o financiadores, teniendo en cuenta el enfoque a derechos y respetando la dignidad de los beneficiarios, guardando por lo tanto coherencia con sus necesidades identificadas por la organización. En realidad el concepto de relación colaborativa podría desarrollarse con cualquier parte interesada con capacidad de influencia real sobre los derechos de los destinatarios de la organización, y respetando la coherencia de ésta con su misión y principios.

Calidad

Parece lógico pensar que una organización que trabaja con un enfoque a derechos y posicionada en su defensa, busque establecer procedimientos para poder detectar cualquier tipo de impacto que ella misma en su operativa, sus profesionales, sus socios y aliados o cualquier elemento externo, esté produciendo en el ejercicio de sus beneficiarios o de cualquier grupo. Esto le permitirá no sólo ofrecer una respuesta y una reparación por el daño causado, en el caso de que lo haya producido, sino también obtener información en base a la cual establecer mejoras internas, y detectar cualquier hecho externo sobre el que sea necesaria una actuación, de manera que alimente el trabajo de la organización.

Así, una herramienta para la gestión de quejas e incluso denuncias (3.6.2. Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones) que sea especialmente sensible a la detección de asuntos relacionados con impactos en derechos podría ser una fuente clave para la mejora. Por otro lado se demostraría su apertura a la detección de sus propios errores, su interés por solucionarlos y establecer acciones que busquen corregir las causas desde un principio de mejora continua. Una forma de materializarlo podría ser por ejemplo a través del procedimiento de gestión de quejas, sugerencias o mejoras. Este debería tener asociado el canal a través del cual se reciban: clasificando claramente aquellas quejas, sugerencias o mejoras que puedan tener impacto en derechos, pudiendo analizarlas, siendo transparente en relación a los hechos, estableciendo prioridades a la hora de gestionar este tipo de asuntos, asignando recursos suficientes para su adecuado tratamiento, y buscando colaboración externa en el caso de que fuese necesario.

En definitiva el procedimiento de gestión de reclamaciones, quejas y sugerencias de mejora mostraría, interna y externamente, que la organización está preparada, y es especialmente sensible, con la resolución de este tipo de asuntos sobre impactos producidos por ella en su operativa, de manera sistemática, asegurando su coherencia en cuanto al principio de defensa de los derechos. Además, y en relación al principio de transparencia (2.3.2. Transparencia), actuar conforme a él resultaría una buena forma de mostrar su compromiso, rindiendo cuentas a la sociedad sobre hechos ocurridos y cómo han sido gestionados.

Como en cualquier otra área de gestión, pero de forma más relevante por tratarse de aspectos que forman la razón de ser de la organización, sería clave establecer indicadores y objetivos claros de mejora en la resolución de este tipo de incidencias relacionadas con impactos o insatisfacciones de los destinatarios de la organización, sobre sus derechos (3.3.1. Establecimiento de objetivos de calidad; 3.5.1 Rendimiento de procesos). Por otro lado y bajo el principio de mejora continua (2.2.6) también, mostrar que la organización mejora su gestión y su operativa, analizando y tomando medidas correctivas y preventivas para no repetir los mismos hechos que han constituido una queja, sugerencia, o incluso una denuncia.

Como se mencionará posteriormente al abordar los aspectos de gestión de la comunicación, además de un mecanismo formal de recepción de quejas en relación a la defensa de los derechos en su ámbito de actividad, la organización puede buscar la forma de posicionarse como un orientador o vínculo con otras organizaciones para casos en los que sus beneficiarios o cualquier grupo de interés necesiten orientación o ayuda para canalizar una denuncia sobre derechos que los destinatarios consideran vulnerados por otros actores. Si así fuera, sería útil para la organización lanzar mensajes que la posicionen como tal, hacer uso de su red de contactos para apoyar su legitimidad y reconocimiento como interlocutor válido, así como habilitar los mecanismos de escucha adecuados que permitan a quien lo necesite canalizar su necesidad.

Comunicación

En la implementación del principio de defensa de los derechos, el papel del departamento de comunicación podría ser especialmente relevante, tanto para la canalización de mensajes claros, coordinados y coherentes hacia el exterior, como coordinador interno y proveedor de materiales que den coherencia y sirvan de referencia interna a otros departamentos. Puede ser el departamento que aglutine las visiones y acciones con las que la organización se pronuncie institucionalmente, más allá de lo que en cada caso se pueda canalizar a través de los propios servicios o líneas de intervención (3.7.2 Comunicación externa). Aunque si una organización desarrolla actividades de estudios, investigaciones y análisis así como de incidencia y campañas, es muy probable que las propuestas, las argumentaciones y los documentos para la sensibilización e incidencia provengan de estas actividades. No obstante el departamento de comunicación puede ejercer un papel comunicativo y formativo interno para todas las personas que conforman la organización (empleados y voluntarios) así como para aquellos socios y colaboradores que, deseen adoptar algún papel activo en la defensa de los derechos por los que la organización trabaja (3.7.1. Comunicación interna).

En el caso de que la organización tenga una línea de intervención de investigación, denuncia, sensibilización y/o la incidencia política en relación a cualquier derecho, los posicionamientos deberían ser claros, así como coherentes a la misión y valores de la organización. Estos posicionamientos deberían influir en los procesos y criterios de los proyectos y servicios de las líneas de intervención de la organización.

En el caso de que tales circunstancias no se den y el trabajo de la organización se realice únicamente a través de servicios y/o proyectos asistenciales, la visibilidad del trabajo de la organización en cuanto a defensa de los derechos vendrá dada por criterios y aspectos de intervención y de gestión en los propios procedimientos de las intervenciones. En este caso será necesario coordinar, planificar y evaluar cómo se integra el principio de defensa de derechos en los criterios de gestión e intervención de la organización para asegurarse que así se haga.

Parece lógico que, escuchando y teniendo en cuenta la visión de los beneficiarios, bajo el liderazgo de la dirección, coordinando las áreas de intervención implicadas, así como con otros socios con los que la organización trabaja en red, se podría producir y comunicar los materiales que permitan sensibilizar sobre los derechos de las personas, y los impactos o riesgos asociados, a los distintos actores objetivo. En este sentido es posible que dichos materiales se fundamenten en posicionamientos acordados por la organización, y permitan por otro lado utilizarse conjuntamente en un ejercicio de comunicación, para dar a conocer las acciones específicas que realiza la organización en defensa de los derechos.

Una de las iniciativas que podría resultar útil es la incorporación en el plan de comunicación externa hitos que tengan un objetivo explícito de comunicar el posicionamiento de la organización al respecto. También sería una muestra clara de compromiso ofrecer a beneficiarios y grupos de interés información relativa a trabajos, estudios, estadísticas, recopilaciones normativas, referencias de defensa legal, etc. realizados por la organización o por otras con las que trabaja o que son referencia nacional e internacional.

Dentro del plan de comunicación externa, la organización puede prever un calendario de hitos a realizar: entrevistas, la publicación de notas de prensa, la realización de informes anuales, la habilitación de un apartado específico de información sobre derechos en su página *web*, *blogs* temáticos de los profesionales de la organización (o de socios y colaboradores), la rendición de cuentas a través de la memoria de actividades incluyendo contenidos sobre las actividades realizadas, la organización de eventos

periódicos (conferencias, cine-forums, conciertos, etc.), *newsletters*, participación en eventos de plataformas, con el objetivo específico de apoyar y dar a conocer su posicionamiento al respecto de la situación, expectativas de desarrollo y propuestas.

Si bien estas actividades se pueden tener previstas, y asignadas a un responsable o a un equipo, la organización debería tener previsto también un mecanismo de respuesta a situaciones imprevistas: cómo y quiénes analizarán la situación, cómo se elaborarán los materiales, quién los dará a conocer, a quién se deberán dirigir las partes interesadas para recibir aclaraciones o pedir más información, etc.

También podría ser una buena herramienta para impulsar el posicionamiento al respecto de la defensa de los derechos, habilitar un mecanismo de canalización de información u orientación público en las materias, de forma que aunque no preste un servicio de defensa o asesoramiento, la organización sí sea reconocida como un punto de información fiable.

Este mecanismo se entiende como independiente de la existencia de un mecanismo de quejas y denuncias que permita a los beneficiarios, destinatarios finales y otros grupos de interés, manifestar sus quejas y denuncias al respecto de acciones de la propia organización.

El papel de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) se ha demostrado ya muy útil para las organizaciones y para la sociedad civil en el trabajo por la defensa de los derechos. Una gestión adecuada de la TIC permite difundir mensajes claros y buenos contenidos de forma rápida. En este sentido, podría ser útil también incluir una formulación clara en la Política de Comunicación sobre el uso de estas herramientas, y específicamente el papel que les asigne la organización para trabajar, de la manera que se considere oportuno, la defensa de los derechos.

Internamente, el departamento de comunicación puede jugar también un papel muy importante a la hora unificar, aclarar, servir de referencia a los profesionales y, en definitiva, crear el hilo de continuidad de la posición y el trabajo de la organización. Podría resultar adecuado, dentro del plan de comunicación interno, prever sesiones de sensibilización, asesoramiento, a socios, aliados, proveedores, financiadores privados y públicos, u otros colaboradores, con el objetivo no sólo de darles a conocer los principios y el posicionamiento de la organización al respecto de la defensa de los derechos, sino también para comunicarles qué se espera de ellos al respecto y/o requisitos específicos de relación, invitarles a posicionarse, informarles sobre herramientas a su alcance, etc.

b. Documentación y otras evidencias

- Plan estratégico y operativo de la organización con objetivos y líneas de acción evaluables en aspectos de derechos.

- Reconocimiento explícito de lo dispuesto en tratados internacionales que recogen derechos de las personas, como normativa legal que afecta a la organización.

- Informes de análisis de cuál es la situación de desprotección de derechos (si es que existe), y que afecta al/los colectivos con los que trabaja la organización, compartido con los profesionales y otras organizaciones.

- Plan de trabajo individual o en red para contribuir a conseguir cambios estructurales en los ámbitos en los que se identifique como necesario. Informe de seguimiento.

- Existencia de un servicio/línea de intervención de campañas, incidencia política, sensibilización y/o formación con recursos propios que apoye la labor asistencial.
- Política y procedimientos de investigación, estudios y análisis,
- Política y procedimientos de incidencia y campañas,
- Política y procedimientos de sensibilización,
- Política y procedimientos de comunicación interna que aborden aspectos relacionados con la defensa de los derechos.
- Política y procedimientos de comunicación externa que aborde aspectos relacionados con la defensa de los derechos.
- Plan de formación y sensibilización de colaboradores y partes interesadas en aspectos de defensa de derechos. Análisis de resultados y valoración de participantes.
- Sistema y procedimientos de quejas, sugerencias y mejoras relacionadas con los derechos de los clientes y/o destinatarios finales.
- Procedimiento de tratamiento de no conformidades, acciones correctoras y preventivas relacionadas con los derechos de los clientes y/o destinatarios finales.
- Procedimientos de intervención, de gestión, de apoyo y claves donde se incluyan aspectos de defensa de derechos.
- Objetivos e indicadores de la organización donde se busque medir aspectos relacionadas con el grado de disfrute real de los derechos de las personas destinatarias de las intervenciones, así como su percepción.
- Informes de investigación y análisis sobre los efectos y las causas del no ejercicio de derechos por parte de los destinatarios finales.
- Materiales de campaña, para la sensibilización y/o la incidencia sobre defensa de derechos de la organización.
- Evaluación de proveedores y financiadores: valoración de cumplimiento de requisitos relacionados con respeto de derechos.
- Mecanismos de evaluación/autoevaluación de la organización y sus profesionales en relación a cuestiones técnicas y o de principios en relación al respeto de los derechos.
- Calendario anual de hitos en los que la organización desea elaborar un posicionamiento, comunicado o cualquier otro tipo de contenido de forma individual o como miembros de una red.
- Procedimiento de redacción, revisión y publicación de materiales ante hechos imprevistos que requieran una comunicación por parte de la organización.
- Existencia de un mecanismo al alcance de cualquier grupo de interés que desee canalizar una denuncia sobre riesgo o impacto en derechos.

- Documentos publicados, eventos organizados, participación en cualquier tipo de hecho que muestre la legitimación social de la organización como defensora de los derechos de las personas, y sus resultados.

- Análisis evolutivo de la situación al respecto de ejercicio de derechos del contexto en el que la organización trabaja y valoración objetiva de la contribución de la organización y las redes a las que pertenezca.

c. Preguntas de reflexión

? ¿Ha establecido la organización algún compromiso público con la erradicación de aquellos factores que impiden o dificultan el ejercicio de los derechos a favor de los que trabaja?

? ¿Se ha ocupado la organización de formarse una red de contactos adecuada para poder ejercer su compromiso de defensa de los derechos?

? ¿Es reconocida mi organización como un interlocutor válido y necesario en relación al debate y la toma de decisiones en lo relacionado con aquellos derechos a favor de los cuales trabaja?

? ¿Existe una persona responsable de ejercer estas funciones, independientemente de que exista un departamento o línea de intervención como tal? ¿Está legitimada la voz de la organización?

? ¿Ha establecido la organización algún compromiso explícito al respecto de los tratados internacionales protectores de derechos de las personas de manera general y/o aquellos que afecten de forma específica a asuntos a favor de los que trabaja la organización?

? ¿De qué forma contempla el/los códigos de conducta de la organización estos compromisos?

? ¿Ha fijado mi organización una línea de actividad en relación a la defensa de derechos?

? ¿Se han establecido objetivos (cuantitativos y/o cualitativos) relacionados con el logro de mejoras en la organización y en el entorno en relación al ejercicio de derechos, dentro del sistema de gestión?

? ¿Saben los miembros de la organización qué hacer y cómo reaccionar en el caso de que sea necesario un posicionamiento público ante un hecho no previsto que afecte a derechos de las personas?¿Sería posible ofrecer una respuesta coordinada, tanto interna como externamente?

? ¿Ofrece mi organización una visión coordinada y coherente en relación a su trabajo a favor del ejercicio y la defensa de los derechos? ¿Saben todos los profesionales (remunerados y voluntarios), qué se espera de ellos al respecto?

? ¿Tiene mi organización previsto algún mecanismo para valorar periódicamente cambios internos o externos que supongan un riesgo para los derechos de sus beneficiarios o de otros grupos?

2.2.1.3. La solidaridad

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

a. Orientaciones para la aplicación

"[…] *En un mundo de problemas comunes, ninguna nación puede tener éxito por sí sola, pero si colaboramos en torno a una causa común podremos crear juntos un futuro más seguro y próspero para todos. La solidaridad debe ser el fundamento de las soluciones mundiales*[3] *".*

El cumplimiento del principio de solidaridad se podría entender casi como una condición necesaria para el éxito de las organizaciones sociales. No solo se trata de un valor, sino que se trata de una norma de "necesario" cumplimiento, dado además el entorno social en el que las ONG actúan. El principio de solidaridad implica tener en cuenta el contexto de relaciones de unión en el que se basa la sociedad, el interés público y el espíritu de colaboración y ayuda mutua que promueven esas relaciones. La actuación aislada e individual de las personas que forman la sociedad, así como la organización que no tenga en cuenta las necesidades y capacidades de otros, no solo producirá menores resultados, más lentos o de menor intensidad, sino que tenderá a provocar enfrentamientos en la búsqueda de los intereses individuales, y una deficiente eficacia pública, en la que el ejercicio de los derechos se verá gravemente perjudicado.

No resulta extraña la relación estrecha que se establece entre trabajar con un enfoque a derechos (2.1.2. principio defensa de derechos), tanto por el fondo como por la forma, y potenciar el principio de solidaridad, ya que la ausencia de esta afectaría al contexto social de reconocimiento de derechos de las personas. Por otro lado el reconocimiento de la dignidad intrínseca de cada persona (2.1.1. dignidad humana) como ser único provoca sin duda la empatía en situaciones de riesgo o vulneración de derechos, muchas veces motor de la solidaridad que nutre las actuaciones de organizaciones y personas. Es evidente que estos tres principios están íntimamente ligados y deben influir y condicionar las estrategias, así

3 Mensaje del Secretario General de Naciones Unidas, Ban Ki-Moon, en el Día Internacional de la Solidaridad Humana, 20 de diciembre de 2011.

como las orientaciones de las intervenciones de las organizaciones, buscando siempre la mejora en el ejercicio de derechos de las personas, en especial de los destinatarios finales.

El principio de solidaridad implica mostrarse unido a otras personas o grupos, compartiendo sus intereses y atendiendo a sus necesidades. Desde este punto de vista es evidente que en la mayoría de los casos la propia naturaleza, historia y misión de la organización nace estrechamente ligada al principio de solidaridad, principalmente enfocado al colectivo de personas con las que se realizan las intervenciones o las destinatarias objetivo de las mismas. El principio de solidaridad nace y tiene todo el sentido con los destinatarios finales y clientes de las intervenciones de la organización por lo cual debería permear las actividades y criterios de intervención. Esta interpretación natural de que el principio de solidaridad está en las raíces de la organización y sus actividades sólo podrá ser válida si está claramente evidenciada, a través de sistema de gestión y las intervenciones, la aplicación de los principios de defensa de derechos (2.1.2.), de orientación a cada persona (2.1.4) y de orientación a las partes interesadas (2.2.1). De otra forma podríamos simplemente tener una idea, proveniente de una realidad histórica de la organización, pero que no es coherente con la realidad actual de la misma.

Por otro lado, en muchos casos, es una particularidad del sector social que la actividad desarrollada bajo el principio de profesionalidad (2.2.4.) de las personas (empleadas y voluntarias) que conforman la organización, deba ser interpretada por la actuación de estas según el principio de solidaridad, tanto con las personas destinatarias de sus acciones, como con otras partes interesadas. Sin duda esto da sentido a que el principio de participación del voluntariado (2.2.2.) tenga sentido en este sector, y no en otros.

Pero para una organización social esto podría implicar tener en cuenta no solo las necesidades de los beneficiarios o destinatarios finales de sus intervenciones, sino también de las personas que forman la organización, así como de otras organizaciones con las que se comparten fines y principios. También se puede interpretar como su propia búsqueda y atracción de la solidaridad de otros (organizaciones y particulares) para con la organización, mostrando esta también sus propias necesidades (de recursos, de capacidades, de tiempo, de información, de oportunidad, etc.) que podrían ser cubiertas de manera solidaria a través de voluntariado, aportaciones y donaciones, entre otras formas. Por tanto la solidaridad es un principio que debe atravesar la propia identidad de cualquier organización social de forma activa o pasiva.

Desde este doble prisma se puede observar que el principio de solidaridad está también vinculado tanto con los principios de participación del voluntariado (2.2.2.) y participación y trabajo en equipo (2.2.3.), como con los de compromiso democrático (2.3.4) y apretura e implicación social (2.3.5.), según si esta fuera recibida o dada.

El principio de solidaridad (2.1.3.) está directamente vinculado con otros principios de ONG calidad anteriormente mencionados que manifiestan la necesaria colaboración de todos para influir en el entorno, buscando 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* (La apertura y la implicación social 2.3.5.).

Gobierno, estrategia y políticas

Uno de los fines de la existencia de cada uno de los principios incluidos en ONG calidad es incorporar variables "intangibles" que ayuden a mostrar la calidad con la que las organizaciones trabajan por el cumplimiento de su misión. Aunque la solidaridad suele ser un componente incluido en la lógica de las organizaciones, y un criterio relevante en las intervenciones (servicios y proyectos), este principio no se limita a la solidaridad hacia los destinatarios de ellas. Desde el punto de vista de ONG calidad la solidaridad también es un principio que debe primar n las relaciones internas y externas de la organización. En las relaciones externas d a solidaridad se demostraría mediante las **relaciones y alianzas que se establecen con las partes interesadas (3.4.4.).**

A través de la solidaridad las organizaciones muestran con el uso de sus recursos, cómo están dispuestas a colaborar a la eficiencia general del sector, y por ende de la sociedad, con el fin de ser más eficaces en la mejora de los derechos y oportunidades de los beneficiarios, clientes o destinatarios finales; en el sentido de asegurar que la eficacia propia de la organización **(3.2.3. Recursos para la calidad)** ayuda a la eficacia de la actuación del resto de actores, que trabajan en mejorar el ejercicio real de los derechos de los beneficiarios objetivo, y por tanto que desde la organización se contribuye a un mayor eficacia en relación a los derechos, es la base mínima de interpretación de este principio de solidaridad a través de las intervenciones.

La organización y sus trabajadores pueden mostrar su cumplimiento del principio de solidaridad no solo con una actitud de atención y asignación de recursos adecuada a las necesidades que su misión busca cubrir, sino también manteniendo una actitud abierta hacia otras organizaciones con las que compartir sus conocimientos, su experiencia, sus buenas prácticas, sus investigaciones, sus pronósticos de cambio social, sus contactos, etc., colaborando así con otros en un contexto donde los recursos son escasos y el trabajo ingente.

Este tipo de acciones pueden responder a reacciones, peticiones, necesidades aisladas planteadas por los profesionales de la organización o por otras organizaciones, pero parece necesaria también una definición estratégica desde la dirección de cuál es la política de la organización al respecto de las relaciones y alianzas. Esta definición podría aclarar, cuál es el procedimiento y ayudaría a la sistematización de decisiones (por ejemplo: ¿cómo respondería un/a director/a de servicio a una petición de metodología de un proyecto por parte de otra organización?), así como a la incorporación de esta actitud solidaria en todas las actividades y acciones.

Dentro de la organización, aunque será abordado más detalladamente al hablar del papel de los recursos humanos, la organización puede mostrar también su compromiso con este principio actuando conforme a él, y también promoviéndolo internamente entre sus profesionales remunerados y voluntarios. Es difícil que una organización siga el principio de la solidaridad, si las personas que la componen (empleados y voluntarios) no lo hacen. Por ello es necesario no sólo anunciar el compromiso entre las personas que forman la organización, sino explicar cómo se desarrolla el mismo a través de las intervenciones (proyectos y servicios), así como de las relaciones con otros actores, y los procesos de gestión o los de apoyo, para que lo entiendan y lo puedan poner en práctica. Por ello desde el liderazgo se debería incluir el principio de solidaridad dentro y fuertemente vinculado al de profesionalidad.

También ocurre que, partiendo de que la dirección debe asegurarse de que se asignan suficientes recursos para que cada área de gestión disponga de lo necesario para funcionar conforme a los criterios de calidad establecidos en ONG calidad, resultaría conveniente que se busque la fórmula adecuada para establecer redes y alianzas con

aquellas organizaciones, grupos o individuos que pudieran tener un interés solidario con la organización y que, por tanto, puedan ayudar a cubrir esos recursos necesarios.

Así, podría considerarse solidaria una organización que:

- Es transparente y comparte sus recursos disponibles (informes de contexto, metodologías y buenas prácticas, propuestas normativas, etc.) siempre que se piense que esto ayuda a mejorar los derechos de las personas y se hace de forma más eficiente socialmente hablando.

- Mantiene una actitud no solo reactiva a las necesidades, sino también proactiva (estando atenta y adelantándose a cambios en las necesidades y en su entorno, haciendo públicos sus recursos de información, generando espacios para el diálogo, invitando a otros a interesarse por lo que tiene para ofrecer, etc.).

- Busca fórmulas de colaboración con otros, estableciendo distintos tipos de relación, desde la simple coordinación de intervenciones hasta las alianzas, según se considere.

- Cede temporal o definitivamente recursos disponibles a otros que puedan aplicarlos de forma más eficaz en la mejora del ejercicio de los derechos por parte de las personas destinatarias.

- Hace uso de los recursos que otros ofrecen, priorizando la eficiencia y el bien común a los logros y éxitos individuales.

Operativa

De todo lo dicho en el anterior apartado es fácil deducir la relación entre el principio de solidaridad y el requisito de la norma que establece la necesidad de que la organización identifique de forma adecuada las necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas (3.3.1.). Como se indicaba el estar escuchando e intentado entender las nuevas realidades de los beneficiarios será una forma para evaluar y actualizar su estrategia y planes. Este procedimiento buscará dar cobertura a estas necesidades a través de implementar acciones que permitan a la organización y sus profesionales, con el fin de adelantarse, atender o colaborar adecuadamente para cubrir necesidades internas o externas de sus beneficiarios, sus trabajadores, los miembros de su red, las asociaciones y/o organizaciones cercanas, así como la administración, entre otras partes interesadas. En este sentido es normal que el sistema de identificación y relación con partes interesadas busque incluir tanto mecanismos formales y sistemáticos (evaluaciones de servicio realizadas a beneficiarios, encuestas, reuniones periódicas, asambleas, redes sociales, recepción de quejas y sugerencias, etc.), como que esté abierto a otros resultados derivados de procedimientos más informales, en especial en las actividades de intervención.

Es posible que para estos fines sean precisamente los mecanismos informales los que jueguen un papel más importante, y para que estos también funcionen, sería conveniente realizar un esfuerzo de formación y sensibilización de los profesionales remunerados y voluntarios, con el fin de que sean capaces de reconocer y no dejar pasar oportunidades de atender solidariamente los nuevos problemas que surjan. Cualquier conversación con un beneficiario, lectura de un informe, una noticia en un medio de comunicación, un comentario realizado por un financiador en una reunión, etc., puede ser incorporado a un mecanismo flexible que organice los recursos que la organización haya dispuesto para dar atención a ese tipo de necesidades.

Dentro de los procesos que la organización haya dispuesto para organizar su operativa (3.3.2. Planificación de los procesos clave de la organización), igual que comentábamos en el principio de defensa de derechos, es posible incluir hitos en los procedimientos que materialicen el principio de solidaridad:

- En el procedimiento de identificación y relación con partes interesadas: se hará hincapié en la importancia de mantener una actitud abierta a la identificación de posibles necesidades y colaboraciones, más allá de los servicios e intervenciones previstas en el plan operativo.

- En los procesos de planificación de la calidad se buscará adaptarse para responder a las nuevas necesidades o retos de los destinatarios que sean identificados tanto en las intervenciones, como en la relación con otras partes interesadas.

- En el procedimiento de gestión de personal: se contemplarán cuestiones técnicas, éticas y de valores, que estén relacionadas con el principio de solidaridad.

- En el procedimiento de formulación de proyectos: se darán a conocer y se compartirán con otras organizaciones las principales lecciones aprendidas.

- En el procedimiento de planificación estratégica: se debería contemplar la posibilidad de analizar necesidades conjuntas con otras organizaciones, instituciones, etc. para planificar recursos compartidos.

- En el procedimiento de gestión del voluntariado y en el de incorporación de personal: se pueden incluir sesiones de formación y sensibilización en relación con este principio.

- En el proceso de comunicación externa: e contemplará la forma en que cada área/servicio aportará su conocimiento para ser elaborado y compartido con otras organizaciones en formato "buenas prácticas" *st practices*.

- En el procedimiento de documentación interna: buscará la mejor manera de crear una estructura que favorezca el compartir conocimiento internamente.

- En el procedimiento de planificación estratégica: se incluirá el análisis de recursos disponibles y la posibilidad de asignar recursos a colaboraciones con otras organizaciones, institutos de investigación, etc.

Recursos humanos (empleados y voluntarios)

Bajo la premisa de gestión orientada a derechos, es decir, con enfoque participativo, y de cumplimiento de este principio de solidaridad, es decir, abierta a la acción voluntaria de la sociedad civil, parece lógico que las ONG que buscan trabajar con calidad y atender a los principios y requisitos de ONG calidad organicen su estructura de recursos pensando en todos aquellos que están a su alcance (3.4.2. Participación del personal remunerado, voluntariado y clientes) y definiendo cuáles son las funciones que cada uno de estos recursos debe desempeñar en los planes y acciones realizadas para el cumplimiento de la misión, bajo criterios de calidad.

No es necesario explicar la importancia de asignar a cada recurso las funciones adecuadas, no solo en base a sus capacidades y formación, sino también al cumplimiento de normativas legales y nivel de responsabilidad que impliquen esas funciones. Esto implica que cada organización deberá generar su propio modelo, asignando a voluntarios, clientes y personal, funciones y responsabilidades adecuadas, buscando el equilibrio entre las necesidades y capacidades de cada uno para cumplir con las

expectativas y con las necesidades de los beneficiarios. En este sentido el papel de las personas voluntarias, pero en especial de los clientes, debe ser considerado para dar cabida a su participación en las actividades según sea apropiado, y de forma coherente con el principio de eficacia. Esto podría dar pie a que la organización se abra a la participación de otros en las actividades y decisiones, reconociendo y aprovechando el valor que todos pueden aportar, motivando y fomentando su participación.

De forma lógica, esta apertura tiene implicaciones en las decisiones que la dirección deberá tomar al respecto mediante la definición de una política que defina cómo organiza sus recursos teniendo en cuenta el cumplimiento de este principio de solidaridad, de forma que no solo se cuente con todos, sino que todos aquellos con los que se cuente, trabajen de forma coherente a los principios, entre ellos el de solidaridad, con los que la organización se compromete.

Para ello la organización puede utilizar los distintos elementos del ciclo de gestión de los recursos humanos para dar cumplimiento a este principio de solidaridad (**3.4.7. Gestión de personas**), configurando conforme a ello el organigrama y pasando por todos los puestos funcionales y todos los procesos de la organización.

- Gestión de profesionales y voluntarios: atendiendo a valores y principios compartidos con la organización, que permitirán a ambas partes mantener comportamientos coherentes.

- Asignación de funciones y responsabilidades: dentro del manual de funciones, y teniendo en cuenta la estrategia y operativa de la organización en relación a este principio, se establecerán funciones relacionadas, tanto para personal remunerado como voluntario.

- Formación: sesiones periódicas específicas o introducidas en otras que sean temáticas en el que se trate la visión y acción solidaria de la organización, y sirva para el crecimiento personal y profesional.

Relación con socios y otros financiadores

En este intento de facilitar a las organizaciones que se interesen por la implantación de ONG calidad, vías para incorporar o hacer evidente el ya incorporado principio de solidaridad, se ha venido poniendo el foco de atención en la aplicación sobre otros grupos distintos de los beneficiarios, asumiendo que el comportamiento solidario entre los grupos que cooperen revertirá en un beneficio para los que son objeto de la misión de la organización.

Hemos tratado anteriormente la aplicación de este principio en la detección de necesidades de clientes y otros grupos de interés con esa doble visión: la solidaridad hacia los beneficiarios y la solidaridad entre las organizaciones y sus profesionales en cumplimiento de los compromisos establecidos con los beneficiarios. Específicamente el requisito **3.4.4. Relaciones y alianzas con las partes interesadas** establece que *se podrán definir, siempre que sea apropiado, fórmulas de colaboración en red, aprendizaje conjunto, cooperación en proyectos comunes y otras posibles alianzas entre distintas partes interesadas.*

Esta práctica podría ser una respuesta a múltiples circunstancias de la organización (búsqueda de eficacia y eficiencia de la ayuda, transparencia de la organización, buena gestión de los recursos, etc.), pero sin duda también puede ser considerada como una forma de expresar y aplicar el concepto de solidaridad, según la definición estratégica que haya hecho la organización desde la dirección. Esta visión podría incorporar actividades de intercambio de conocimiento que faciliten y promuevan el com-

partir lecciones aprendidas entre actores que trabajan en el mismo ámbito. Ejemplo de esta visión pueden ser actividades de coordinación, talleres de trabajo conjunto, formación, compartir documentación, metodologías, estudios e informes conjuntos, participación en coordinadoras y plataformas, entre otras, y que tengan como fin el hacer más eficiente el trabajo que se esté realizando por distintos actores, para mejorar el ejercicio de derechos de los destinatarios finales.

Comunicación

En este punto de interpretación del principio de solidaridad en relación con las actividades de comunicación interna y externa de la organización se puede evidenciar un vínculo con el principio de transparencia, por lo que será útil también tener en cuenta lo que en este mismo documento se comenta al respecto de ese principio (La transparencia 2.3.2.).

Uno de los aspectos que desarrolla este principio es precisamente la decisión que las organizaciones han de tomar al respecto del conocimiento que internamente se va generando: qué parte de los documentos y del *know how* generado con cada proyecto se hace pública o accesible, para qué actores de los proyectos o que trabajan en ese ámbito de defensa de derechos (¿dirección?, ¿técnicos?, ¿contrapartes?, ¿financiadores?, ¿sociedad civil?, ¿otras ONG?, ¿academia?, etc.). Respondiendo a esta cuestión de qué nivel de accesibilidad da a sus resultados, la organización no sólo dará muestras de cómo interpreta este principio, sino también de cómo ha resuelto las cuestiones relativas a qué información pone a disposición de otros. Esto se aplica tanto interna como externamente.

Así, asumiendo un comportamiento solidario entre los miembros de la organización, y como ya se ha comentado al abordar otros requisitos en relación a este mismo principio, la organización podría generar los recursos de Comunicación interna (3.7.1) necesarios para facilitar la difusión del conocimiento, *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 tal forma que se facilite la consecución de los objetivos de la misma.*

b. Documentación y otras evidencias

- Valores de la organización.
- Política de calidad.
- Política de recursos humanos.
- Manual de funciones de la organización.
- Código de conducta de profesionales.
- Código de conducta de voluntarios.
- Procedimiento de identificación y relación con partes interesadas: se hará hincapié en la importancia de mantener una actitud abierta a la identificación de posibles necesidades y colaboraciones, más allá de los servicios e intervenciones previstas en el plan operativo.

- Procesos de planificación de la calidad: se buscará adaptarse para responder a las nuevas necesidades o retos de los destinatarios que sean identificados tanto en las intervenciones, como en la relación con otras partes interesadas.

- Procedimiento de gestión de personal: se contemplarán cuestiones técnicas, éticas y de valores que estén relacionadas con el principio de solidaridad.

- Procedimientos de intervención (proyectos y servicios) donde las actividades recogerán criterios coherentes con el principio de solidaridad, principalmente con los clientes y destinatarios finales, pero también con otras partes interesadas.

- En el procedimiento de formulación de proyectos: contemplará dar a conocer y compartir con otras organizaciones las principales lecciones aprendidas.

- Plan operativo: Asignación de presupuesto (o de trabajo voluntario) para la dedicación de un porcentaje de tiempo de determinados perfiles de la organización a la realización de trabajo en red o para otras instituciones u organizaciones.

- Existencia de actividades transversales a los distintos servicios de la organización para recoger y dar a conocer buenas prácticas externamente.

- Plan de trabajo individual o en red para contribuir a conseguir cambios estructurales en los ámbitos en los que se identifique como necesario.

- Existencia de actividades transversales a los distintos servicios de la organización para recoger y dar a conocer buenas prácticas internamente.

- Organización o implicación de una red de cooperación solidaria entre profesionales, proveedores, socios, financiadores, etc. de organizaciones afines.

- Iniciativas de voluntariado organizadas y protagonizadas por los profesionales (remunerados o no) de la organización.

- Procedimiento de selección e incorporación de voluntarios.

- Manual de funciones: descripción de tareas y responsabilidades de los voluntarios.

- Mecanismos de evaluación/autoevaluación de la organización y sus profesionales en relación a cuestiones técnicas y o de principios en relación al principio de solidaridad.

- Plan de comunicación externa que incluya canales a través de los que se dan a conocer y se comparten recursos de interés

- Procedimiento de redacción, revisión y publicación de materiales ante hechos imprevistos que requieran una comunicación por parte de la organización.

- Iniciativas de educación para la solidaridad.

- Iniciativas promovidas por la organización para acercar a otros grupos de interés los retos a los que se enfrenta

- Iniciativas promovidas por la organización para dar a conocer las necesidades de sus beneficiarios y contribuir a la difusión de comportamientos solidarios en la sociedad.

c. Preguntas de reflexión

? ¿De qué forma busca la organización realizar aportaciones a la resolución de los problemas y retos sociales de sus destinatarios finales que identifica, más allá de lo que implica la atención de calidad a sus beneficiarios? ¿Colabora con otras organizaciones? ¿Pone sus conocimientos, experiencia y recursos a disposición de otros?

? ¿Ha definido la organización un sistema para ir dando contestación a las nuevas necesidades que los beneficiarios o destinatarios finales le identifican y no están cubiertas por las intervenciones que ejecuta? ¿Tiene un proceso de transferencia o coordinación con otros actores que pueden atender a esas necesidades detectadas y que la organización no cubre?

? ¿Actúa la organización de forma coordinada con otros que tienen los mismos intereses y trabajan con los mismos objetivos? ¿Persigue la organización fines de forma individualista o busca compartir recursos y encontrar sinergias con otros?

? ¿Fomenta la organización el trabajo en equipo entre sus profesionales? ¿Está implantada eficazmente la cultura de trabajo por procesos, entendiendo los profesionales la importancia de que su trabajo tiene para el otro y para la consecución del resultado final?

? ¿Fomenta la organización el comportamiento solidario entre todos los profesionales y también entre sus voluntarios?

? ¿Cuál es el papel de los voluntarios en la organización? ¿Está abierta a la participación de la sociedad civil y a sus manifestaciones de solidaridad?

? ¿Adquiere la organización algún tipo de compromiso con la educación para la solidaridad?

? ¿Se han realizado actividades de estudio o de intercambio de conocimiento que faciliten y promuevan el compartir lecciones aprendidas de y con otros actores trabajando en el mismo ámbito geográfico y/o de área de intervención?

? ¿Se han incorporado lecciones aprendidas, herramientas, metodologías u otros conocimientos de otros actores trabajando en el mismo ámbito?

2.2.1.4. 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.

a. Orientaciones para la aplicación

Se puede decir que la definición de este principio es la descripción práctica de los principios 2.1.1. La dignidad humana y 2.1.2. La defensa de los derechos, por lo que nada de lo que se diga en ninguno de los tres resultará desechable para ninguno de los otros. En definitiva, este principio recoge la idea de que tanto el sistema de gestión de la organización, como las personas que lo forman, están ahí exclusivamente para trabajar con y para los beneficiarios, así como que sin ellos y sin su participación, la organización no será eficaz en el cumplimento de sus objetivos, ni probablemente de su misión.

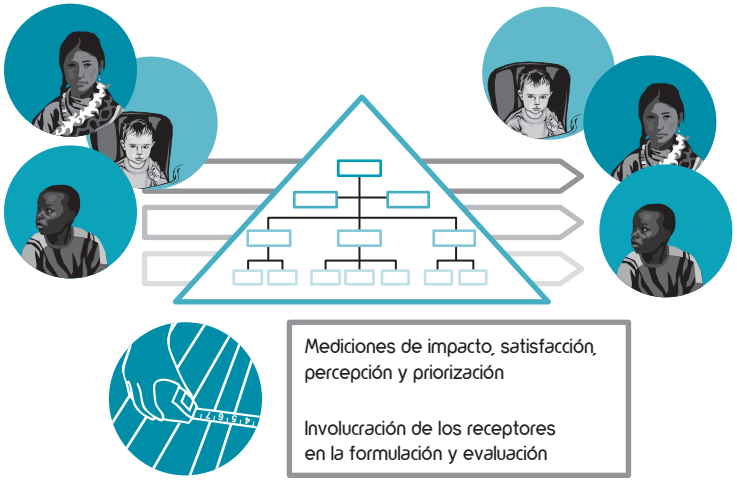
De forma consecuente, para que la organización cumpla de forma efectiva con los requisitos de calidad, el sistema debe girar en torno a los beneficiarios, sus necesidades y su proyecto de vida definido, así como a su evolución. De hecho, la organización actuará con distinto grado de calidad según se organice más o menos para responder a las necesidades de los beneficiarios.

Así, de forma permanente, la organización debe tener presente esta condición en sus decisiones que deberán ser tomadas con la visión de la forma en que estas impactarán en ellos, y estableciendo prioridades coherentes con las prioridades de sus beneficiarios. La organización no trabaja con el fin último de su propio éxito, sino del éxito de sus clientes, en relación al ejercicio de derechos y oportunidades que le mejoren la calidad de vida. Resulta evidente que ambos van unidos, pero la forma de conseguir el éxito es pensando no únicamente en el propio, en los objetivos que la organización quiere conseguir, sino directamente en qué significa esto para los beneficiarios en términos de derechos y oportunidades. Esto no significa que la organización responda a todas las demandas que los beneficiarios identifiquen o impongan, sino a que ha de trabajar con ellos para definirlas y conseguir que se construya sobre la base de proyectos sostenibles, enfocados en defensa de sus derechos y dignidad, y estableciendo para ello los hitos necesarios.

Conocerles, analizar sus necesidades, hacerles participar y tomar decisiones, establecer un sistema en el que el trabajo sea conjunto, participativo y no paternalista, en definitiva, colocarles en el centro de la estrategia de la organización, es lo que este principio quiere expresar.

Para su implantación en la organización pueden destacarse como especialmente relevantes todos los mecanismos que se utilicen para conocer a los beneficiarios, involucrarlos en la actividad de la organización y medir de qué forma la gestión y operativa implantadas responden efectivamente a sus necesidades y expectativas respecto al ejercicio de sus derechos y generación de oportunidades, en definitiva conseguir alcanzar los objetivos de calidad de vida que se han fijado.

Obviamente los indicadores de rendimiento serán imprescindibles para la gestión de este principio en las intervenciones y sus procesos. Sin embargo, los indicadores de percepción e impacto serán los que permitan conocer con mayor fidelidad si la organización está actuando de forma acertada para cumplir sus objetivos respecto a las necesidades y expectativas identificadas por las personas destinatarias de las intervenciones.



Valoración 0-10	Cliente		Organización		Otras partes interesadas		
Características	Importancia	Satisfacción	Importancia	Satisfacción	Importancia	Satisfacción	Prioridad
Precio	8	7	9	5	3	7	10
Plazo	8	5	5	5	6	6	2
Garantia	9	9	8	9	9	9	14
Presentación	5	9	9	9	3	9	15
Imagen	8	9	9	9	3	8	13
Comodidad	8	4	5	8	2	4	6
Amabilidad	7	3	5	9	9	2	3
Transparencia	4	2	3	9	10	1	4
Sostenibilidad	3	9	3	5	9	1	5
Calidad del producto	9	7	9	9	9	8	8
Compatibilidad	7	6	5	6	8	8	9
Ciclo de vida	4	3	3	4	10	3	7
Servicios Postventa	8	9	9	10	8	9	12
Seguridad	4	8	9	9	10	8	11
Facilidad de uso	8	3	5	9	7	3	1
Promedio	6,7	6,2	6,4	7,7	7,1	5,7	

La definición de ambos tipos de indicadores es estratégica. Mediante los indicadores de percepción la organización podrá conocer la visión que beneficiarios, y otros grupos de interés, tienen de su gestión y de sus acciones. Mediante los indicadores de impacto se podrá comprobar de forma efectiva si se está contribuyendo de la forma planificada al cumplimiento de los objetivos de la actividad, tal y como describe este principio:

- *"En la búsqueda de resultados personales relevantes para el proyecto de vida de cada persona".*

- De forma que *"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".*

Como ya se comentó anteriormente, todo lo dicho al respecto de los principios 2.1.1. y 2.1.2. contribuye favorablemente a la implantación de este principio de orientación a cada persona. A continuación se facilitan algunas indicaciones específicas para este principio que, de igual forma, son aplicables para los otros.

Gobierno, estrategia y políticas

Como en el caso de los anteriores principios el papel de la dirección es clave para dar una orientación sobre su implementación en la definición de la estrategia, la estructura operativa y la forma de definirse ante los grupos de interés (misión, visión y valores), sobre cómo abordar la implantación del principio de Orientación a cada persona (2.1.4). El liderazgo en este ámbito es muy importante ya que existe siempre el riesgo de que las organizaciones, en su evolución, estén más centradas en sus propias dinámicas, lógicas y procesos, y se terminen separando de los destinatarios finales para los que se trabaja según la misión y estrategia. Esta separación entre organización y cliente, o destinatario final de la organización, puede provocar una incoherencia de enfoques y prioridades entre la organización y sus intervenciones y las prioridades y expectativas de los destinatarios finales. Aunque es cierto que esta incoherencia se hace más evidente en la actuación cotidiana, y ahí es donde los clientes y destinatarios finales lo percibirán, el evitarlo depende en gran medida de responsabilidades y decisiones más cercanas a la dirección, gobierno y estrategia, que las operativas.

Es por tanto responsabilidad de la dirección de las organizaciones asegurarse de que conoce y se orienta a la visión de los propios destinatarios finales que define en su misión y estrategia. Esta función de asegurar coherencia podría corresponder al representante de la dirección (3.2.6) y se podría manifestar en los documentos y las actas de revisión del sistema de la calidad (3.2.4). De forma genérica ya adelantábamos que para completar el círculo del enfoque a derechos será necesaria la comprobación de que todo lo definido internamente como expectativas de los destinatarios finales (con su participación y para el ejercicio de sus derechos), responde a la visión de que los beneficiarios están en el centro de la estrategia de la organización y de sus actividades de intervención (servicios y proyectos).

La organización que busca actuar con calidad, puede valerse para la implantación de este principio, de todos los mecanismos que le facilitan comprobar si la estrategia, la operativa y el sistema de gestión generado son los adecuados y, en caso necesario, efectuar periódicamente las correcciones necesarias. Esta comprobación, además de ser un requisito establecido por la norma ONG calidad (3.2.4. Revisión y supervisión del sistema de calidad), es una muestra de la voluntad de la dirección de establecer sistemas de evaluación de su sistema de gestión para evidenciar que es adecuado y eficaz para el cumplimiento de la misión, sus valores, estrategias y objetivos, en especial en lo referido a la defensa de derechos y generación de oportunidades de los destinatarios finales de sus intervenciones.

Para este ejercicio de revisión parece lógico que la organización haya definido previamente (en un procedimiento, en su manual de calidad o como cada una estime oportuno) qué información utilizará como base. Parece lógico también que una fuente importante sea la percepción de los beneficiarios y el impacto que se haya producido en términos de cambio en materia de cobertura de sus necesidades y expectativas. Estas referencias en la revisión del sistema de calidad serán piezas clave a la hora de mostrar la implementación de este principio. De lo contrario la organización podría estar cayendo en una visión centrada en criterios, objetivos, prioridades alejados de los beneficiarios, obviando la necesidad de mantenerse fiel al objeto de su misión. En definitiva si no se hace el ejercicio de medir el impacto, y por tanto el cambio de

vida de la persona, de la intervención, sin saber si este es coherente con las necesidades y expectativas identificadas por los destinatarios, así como su percepción, difícilmente se podrá validar la eficacia de las actuaciones de la organización, frente a los problemas en los que actúa.

Véase a continuación un listado de acciones útiles para la implementación de este principio:

- Periodicidad adecuada de las revisiones del sistema de gestión de la calidad.
- Contenido y operativa adecuadas para medir el cumplimiento y la evolución al respecto de mejoras en los beneficiarios.
- Listado de decisiones y acciones adoptadas como consecuencia del análisis de información de beneficiarios (respetando la debida confidencialidad): cambios en la estrategia, en la operativa, en los procesos, en las personas, etc.
- Listado de indicadores tenidos en cuenta para realizar la revisión del sistema de gestión de la calidad, de forma que se incluyan indicadores de percepción e impacto.
- Plan de acción establecido a partir del análisis y su relación con el cambio y la mejora que se pretende conseguir en relación a la orientación a las necesidades de los beneficiarios.

Operativa

Es obvio que el principio de orientación a cada persona tiene una relación directa con el requisito de la norma que establece la necesidad de que la organización identifique de forma adecuada las necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas (3.3.1.). Una de las mejores evidencias es que el sistema o procedimiento de identificación, priorización, definición de requisitos, medición e información de las expectativas y necesidades de las personas destinatarias de las intervenciones permita escuchar, entender, acordar y rendir cuentas a los beneficiarios, y que estos lo perciban y lo valoren así. Esta sistemática debería permitir detectar las necesidades y expectativas de las personas destinatarias de las intervenciones, y sus cambios, así como alienar la gestión de la organización para poder ser eficaces en cumplir los objetivos marcados sobre esas expectativas manifestadas. También debería permitir medir la percepción de esto por parte de los destinatarios, así sobre cómo la intervención ha mejorado el ejercicio real de sus derechos y ha aumentado sus oportunidades. Aunque es razonable esperar que esta visión se haga global en la gestión de la organización, lo lógico es que en la esfera de las actividades de intervención se siga la misma lógica de relación con los destinatarios o clientes, para asegurarse el grado de alineación a sus expectativas y necesidades.

Sobre la base de la relación directa que se viene mencionando entre este principio, y los que defienden la dignidad humana y la defensa de los derechos, resulta imprescindible considerar la importancia de establecer un compromiso explícito de los derechos y deberes que regule la relación entre las partes, en especial en el caso de prestación de servicios. De esta forma, no sólo se enumerará qué se ofrece a los beneficiarios, y a qué se compromete la organización (algo que permite realizar análisis, evaluaciones, quejas, sugerencias y reclamaciones al respecto de su posible incumplimiento por parte de la organización), sino que también se evidenciarán los deberes de los destinatarios, entre los que se podrán observar los de participación. De esta forma se podrá demostrar que se va más allá de una visión asistencialista, y que se es exigente con la participación del beneficiario en la medida en la que sea adecua-

do en cada caso, y que se le asignan deberes en cuya definición habrán participado (3.4.3. Derechos y deberes clave de clientes). Este hecho apoya el enfoque participativo que se deriva del compromiso con el principio de dignidad humana (2.1.1).

Al respecto del cumplimiento de este requisito, la materialización de un documento de derechos y deberes en el que la organización defina también las características de calidad del servicio que deberán estar puestas a disposición de los clientes, supone una oportunidad para fijar la base de los indicadores que le permitirán medir su grado de cumplimiento y de orientación a las personas, tomando como base sus necesidades y midiendo el desempeño respecto a estas.

Por tanto, resultará clave que la definición de las características de calidad y los requisitos del servicio guarden coherencia e incorporen lo expresado por las partes interesadas, ya que en ellas empieza y termina el ciclo de gestión. Así se puede decir que la organización orientada a cada persona:

- Escucha e incorpora las necesidades y expectativas de sus beneficiarios.
- Las reconoce como el objeto del cumplimiento de su misión.
- Establece un sistema de gestión para alcanzarla.
- Establece un compromiso en un documento de derechos y deberes.
- Utiliza lo establecido en este compromiso para medir su gestión en base a indicadores.
- Establece mecanismos para recoger la información de diversas fuentes, en especial de los beneficiarios.
- Analiza y utiliza esa información para mejorar y afianzar su orientación a los beneficiarios.

El compromiso establecido en un documento de derechos y deberes y su explotación por parte de la organización se puede considerar una fuente de gran valor para la gestión y para apoyar la evidencia de su orientación a cada persona Orientación a cada persona (2.1.4).

Calidad

ONG calidad es explícita en el papel que se otorga a la medición en el ejercicio de su aplicación. Existen varios requisitos que se refieren a la medición, los indicadores, la mejora, etc. y el punto de referencia es siempre el mismo: las necesidades y expectativas de las partes interesadas, en especial de los beneficiarios. El objetivo es que la organización trabaje de tal forma que se puedan establecer puntos de referencia (como por ejemplo la carta de derechos y deberes que especifique las características de calidad) sobre los que se puede medir y analizar, para indicar las mejoras que se pueden o deben establecer. El trabajo por procesos implica que la organización entiende su realidad de forma horizontal, interconectada, donde la forma de trabajar es la más adecuada para cubrir las necesidades de las personas para las que trabaja, al estar orientada hacia ellas.

Esta visión de orientación hacia el cliente, rompiendo cualquier barrera funcional de la organización, permite establecer una base global sobre la que tomar datos y decisiones de gestión, donde el enfoque es el cliente (destinatario final, beneficiario), los resultados, e impactos sobre sus derechos y oportunidades, y su percepción de los mismos. Con este enfoque, si se demuestra que el proceso no consigue los objetivos

o que en algún punto lo dificulta, será posible analizar los datos y trabajar para mejorar el rendimiento de las intervenciones, bajo el principio de eficacia, (3.5.1. Rendimiento de los procesos). Para ello, la organización debería definir cuáles son los indicadores, quién, cómo y cuándo se realizará la revisión y en su caso, cómo se planificarán los cambios en los procesos o las intervenciones (servicios y proyectos).

Al respecto del valor que este trabajo tiene para la implementación del principio de orientación a cada persona, hay que tener en cuenta la resistencia con la que se puede encontrar cualquier organización que busque realizar cambios. Por tanto, el valor de este enfoque de gestión por procesos y mejora continua será proporcional al grado en que este esté efectivamente orientado a una mejora de calidad de vida de los beneficiarios, entendiendo esta como un mejor ejercicio de derechos y un incremento de sus oportunidades, y a la percepción de esto por su parte. El cambio a un trabajo por procesos puede ser complejo, ya que supondrá cambios en hábitos de trabajo, en funciones desempeñadas, en opiniones internas de lo que se supone que un sistema que busca medir, y donde no siempre están las variables relacionadas con percepción e impacto sobre los destinatarios finales. Vencer esas resistencias puede suponer un esfuerzo, pero resulta una apuesta clara por el tipo de gestión que quiere realizar la organización y los principios con los que se quiere comprometer.

Resulta evidente que el cumplimiento de lo establecido por ONG calidad al respecto de otros requisitos como el 3.5.2. Auditorías internas, 3.6.2. Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones y 3.6.7. Mejora es el desarrollo de muchos de los mecanismos necesarios para gestionar esa orientación a las personas. Mediante ellos se muestra la decisión y la acción interna de identificar aquello que no funciona bien (Auditorías Internas), poner los medios (aunque no han de ser los únicos) para recoger y aprovechar toda la información de valor que las partes interesadas, y en especial los beneficiarios, puedan facilitar (quejas, sugerencias y mejoras) y establecer mecanismos de acción para conseguir una mejoras permanentes (Mejora).

b. Documentación y otras evidencias

- Mecanismos de identificación y relación con grupos de interés.
- Procedimiento de formulación de programas y servicios: evidencias de incorporación de necesidades, participación de beneficiarios y medición de resultados.
- Carta de servicios que recoja las necesidades de los beneficiarios.
- Objetivos e indicadores de calidad: rendimiento, percepción e impacto.
- Sistema de revisión de cumplimiento de objetivos.
- Sistema de revisión del rendimiento de los procesos.
- Canal de denuncias anónimo para todos los grupos de interés.
- Procedimiento de gestión y solución de quejas y denuncias.
- Documento de gestión de no conformidades de auditoría interna.
- Decisiones adoptadas y acciones emprendidas a partir de la revisión de indicadores con información procedente de beneficiarios.
- Planificación estratégica y operativa y su revisión: evidencias de orientación a la mejora.
- Existencia de grupos de mejora con procedimientos, herramientas y recursos para su funcionamiento.

- Memoria de actividades: información sobre las actividades de relación realizadas y evidencias sobre la incorporación de las necesidades y expectativas de los beneficiarios en la operativa de la organización.
- Política de comunicación y rendición de cuentas.

c. Preguntas de reflexión

? ¿Están los principios de orientación a la persona, dignidad humana y defensa de los derechos incluidos explícita o implícitamente en la lista de valores de mi organización o en la descripción de los mismos?

? ¿El sistema de gestión incorpora algún mecanismo de supervisión que permita comprobar el papel central de los beneficiarios y se organiza de forma coherente con esta consideración?

? ¿El sistema de gestión busca medir tanto los resultados de las actividades de intervención, como los impactos sobre el ejercicio de los derechos de los destinatarios finales, y su calidad de vida?

? ¿Se mide la percepción de los clientes, beneficiaros, y destinatarios finales sobre las intervenciones (servicios y proyectos) que desarrolla la organización y sus resultados?

? ¿Ha desarrollado mi organización la descripción tanto de derechos como de deberes de sus beneficiarios? ¿Contribuye esta descripción a generar un compromiso y responsabilidad del beneficiario?

? ¿Ha desarrollado mi organización una carta de servicios? ¿Recoge adecuadamente las necesidades y expectativas de los beneficiarios?

? ¿Mi organización fomenta la participación, la opinión, la consulta, etc. a sus beneficiarios para conocer e incorporar sus necesidades y conocer su satisfacción?

? ¿Ha incorporado mi organización algún mecanismo de supervisión que permita comprobar de qué forma perciben los beneficiarios cómo son tenidos en cuenta por la organización?

? ¿Considera mi organización necesario rendir cuentas a los beneficiarios y otros grupos de interés sobre la gestión, decisiones tomadas, resultados obtenidos, etc.? ¿Qué papel cumple en mi organización la información que se facilita a los beneficiarios?

? ¿Cómo interpreta mi organización la existencia de quejas y denuncias? ¿Ha establecido canales adecuados para darles respuesta y utilizarlas como una oportunidad de mejora?

? ¿Se facilita a los beneficiarios los mecanismos adecuados para que participen activamente en la organización y faciliten con su visión oportunidades de mejora?

? ¿Se planifica y se ejecuta adecuadamente la revisión del funcionamiento del sistema de gestión y la planificación diseñada? ¿Se compone un plan de acciones asociadas a las conclusiones derivadas de la revisión por la dirección, así como a las necesidades de cambio identificadas?

? ¿Utiliza mi organización adecuadamente la información que, en el caso de realizarse, le facilitan las auditorías internas?

2.2.2. Centrados en la organización

2.2.2.1. 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[4]). 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 de todas las partes interesadas así como los mecanismos de evaluación y observación y escucha activas necesarios.

a. Orientaciones para la aplicación

Este principio establece que el sistema de gestión debe estar orientado a las partes interesadas, con el fin de satisfacerlas. Parece entenderse que la satisfacción vendrá dada en base a las expectativas y necesidades de estas partes interesadas detectadas por la organización.

Resalta en este principio que, aunque se dice que la organización se debe orientar a todas las partes interesadas, define esto como esencial en el caso de las personas consideradas como las destinatarias de la misión de la organización (clientes finales). Obviamente para el caso especial de los clientes finales o destinatarios, como las partes interesadas protagonistas de la misión de la organización, podría interpretarse que fundamentalmente en la identificación de expectativas deben ser considerados al menos aquellos aspectos relacionados con cómo desde la organización se puede mejorar el ejercicio y promoción de los derechos y dignidad de las mismas, como individuos, como se apuntaba en otros principios (2.1.1. La dignidad humana; 2.1.2 la defensa de los derechos; 2.1.4 La orientación a cada persona). Para ello también se apunta a la necesidad de que esto se haga desde el principio de maximizar la participación de los destinatarios o clientes finales de las intervenciones de la organización en los procesos, como protagonistas que son de su propio desarrollo personal y del ejercicio real de sus derechos.

Este principio, también apunta a que esto se debería hacer a través de los mecanismos de evaluación y observación, así como de escucha activa necesarios. El mismo principio establece que este enfoque, u orientación, a las partes interesadas debería ser especialmente relevante que se aplicara a las personas destinatarias de la misión, pero también indica que la misma lógica debe ser aplicada para satisfacer las distintas partes interesadas, (personal –voluntario o contratado–, socios, financiadores, aliados, sociedad, proveedores, contrapartes, administraciones, etc.). Por ello parece razonable que aunque la organización vele por que este principio se desarrolle prioritariamente en el caso de las personas destinatarias finales de las intervenciones, este mismo debería permear los procesos de relación y gestión con el resto de partes interesadas.

En este sentido se puede observar que los dos principios que siguen a este (2.2.2 la participación del voluntariado; 2.2.3 la participación y el trabajo en equipo) pre-

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

cisamente desarrollan el enfoque de participación de dos partes interesadas relevantes que conforman la organización. Otro principio que se puede ver relacionado es el que establece que el sistema de gestión de la organización debe ser abierto a la sociedad y a otros actores que la conforman (2.3.5 la apertura y la implicación social), con el fin de establecer relaciones tanto para construir conjuntamente, en ámbitos de cooperación, como para participar y aportar en el debate sobre las necesidades de cambio sobre problemas que afectan a los más necesitados.

Esto quiere decir que el propio sistema de gestión debe establecer unos procesos de relación eficaz con sus partes interesadas, que le permitan primero identificar y entender las necesidades y expectativas de estas frente a las actividades de intervención (servicios y proyectos), resultados e impactos que la organización produce. Una vez identificadas tanto las partes interesadas, como sus expectativas y necesidades sobre los impactos producidos por parte de la actuación y decisiones de la organización, esta debe poder gestionar el diálogo y compromisos con ellas, integrándolo en sus políticas y procesos, para poder después medir y rendir cuentas sobre los mismos. Por ello el sistema de gestión debe ser abierto, así como estar sistematizado y orientado a la relación continua con las partes interesadas. De otra forma, si esto no estuviera previamente definido y sistematizado en la gestión, será muy difícil que la actividad y las decisiones cotidianas de la organización se orienten a ellas.

En concreto en el caso de las organizaciones sociales, como ya se ha apuntado, es muy importante establecer sistemas de gestión que permitan una relación eficaz con las partes interesadas más relevantes, según su misión y valores, como son los destinatarios, beneficiarios o usuarios de las actividades finalistas, o aquellos a quienes e pretende beneficiar con las intervenciones de la organización en el ejercicio de sus derechos, o generando oportunidades para el disfrute de una vida digna.

Pero no bastaría únicamente la gestión de la relación con estas partes interesadas prioritarias para la organización, como son los beneficiarios o destinatarios de las intervenciones. El sistema también debería contemplar la gestión de la relación con otras partes interesadas como son los socios, patronos, empleados, voluntarios, base social, contrapartes, aliados, financiadores, administraciones públicas, proveedores y sociedad en general, entre otros. La organización afectará de una forma distinta a cada una de estas partes interesadas por lo que se refiere a sus derechos e intereses y, por tanto, las expectativas y necesidades de las partes interesadas frente a la organización se manifestarán en muchos casos distintas. También será distinta la capacidad de influencia sobre la organización de cada parte interesada.

Por tanto el sistema de gestión deberá poder desarrollar procedimientos adecuados y eficaces para que la organización pueda identificar los impactos producidos sobre cada una de ellas, así como sus expectativas y necesidades, pudiéndose establecer compromisos por su parte, implementarlos en sus actuaciones y decisiones, y así poder rendir cuentas sobre su grado de consecución. Por otro lado el tipo de compromisos que se tomen con las distintas partes interesadas debe basarse, y ser coherente, al menos con su misión, sus principios, y los compromisos de la organización, ya fueran propios como con estándares sobre derechos o del sector, ya sean nacionales o internacionales, voluntarios o reglamentarios, públicos o privados.

Gobierno, estrategia y políticas

Como ya se ha comentado en los párrafos introductorios de este principio, su vinculación con el principio de orientación a las personas (2.1.4) es directa, ya que este viene a enfocar precisamente cómo la organización se organizaría para abordarlos, bajo el paraguas común de la gestión de los grupos de interés.

Se pueden establecer vinculaciones entre casi todos los principios y la implantación en la organización de este principio de orientación de las partes interesadas; ello exige estar atentos a gran cantidad de matices que añaden un sentido propio a cada uno de los principios. En el caso de este principio 2.2.1. La orientación a las partes interesadas es clara la importancia estratégica de la visión que la dirección defina, recogiendo y aplicando los principios a través de las diferentes herramientas de gestión: misión, visión, valores, compromisos, políticas, procedimientos, etc.

Parece evidente que la implantación de un sistema de gestión orientado a las partes interesadas requiere, aunque no basta, un compromiso de la alta dirección en este sentido, que podría estar recogido en la política de calidad de la organización o en otra política específica, así como en unos objetivos concretos y con definición temporal (3.2.2.Política y objetivos). El establecer un sistema de gestión y una organización orientada a las partes interesadas es una decisión estratégica, no siempre sencilla y automática por existir un compromiso de la alta dirección en este sentido (3.2.1. Compromiso y liderazgo). Por ello sería necesario que en la planificación del despliegue de la estrategia pudiera identificarse qué líneas de actuación tienen como objetivo asegurar este principio sobre el enfoque a las partes interesadas. Por otro lado podría ser necesario definir o identificar en el sistema de gestión qué procedimiento responde a los requisitos de relación con las partes interesadas, pues si no se hiciera, es probable que las actividades y procesos no recojan esta lógica de relación (3.3.2. Planificación de los procesos claves de la organización).

Con el fin de no repetir en exceso las orientaciones, y dada la vinculación evidente y práctica de este principio con los anteriormente mencionados, no se hará hincapié en orientaciones para su implementación en este apartado de la gestión de la organización, y sí se invita a tener en cuenta lo dicho al respecto en los principios orientados a las personas (2.1).

Operativa

Al respecto de la operativa se hace inevitable mencionar la importancia y la implementación de este principio a través del requisito 3.1.1. Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas si bien se utilizará solamente para recuperar lo que ya se ha venido mencionando al abordar los principios anteriores y para llevarlo a su aplicación en el terreno de lo definido en los requisitos 3.3.2. Planificación de los procesos claves de la organización y 3.4.5. Gestión de procesos.

Así, al respecto de este requisito ya hemos comentado que sería conveniente tener en cuenta y aplicar cuestiones como:

- escuchar e involucrar a los beneficiarios para asegurar de que ambos objetivos se cumplen: trabajar por sus necesidades y por sus derechos y hacerles protagonistas del proceso;

- mostrar cómo se conoce e incorpora de forma directa la visión de los beneficiarios al respecto, y sobre todo, cómo se prioriza su atención por encima de cualquier otro interés;

- cumplir con este requisito implicará *elaborar el ciclo de relación con los beneficiarios, que no bastará con definir quiénes son, sino que se tratará de definir mecanismos de escucha y participación sistemáticos, tanto formales como informales;*

- *de su observación e incorporación a la gestión resultará la definición de los requisitos a cumplir para satisfacer esas necesidades, la elaboración de la correspondiente carta de servicios (en la que podrá estar incluida o no como una línea de intervención), la definición de compromisos públicos a elaborar, las necesidades de la organización en cuanto a socios y aliados que complementen sus capacidades, etc.*

- establecer los mecanismos adecuados *será una forma útil tanto de evaluar y actualizar su estrategia y planes* [los de la organización] *para dar cobertura a estas necesidades como para implementar acciones que permitan a la organización y sus profesionales adelantarse, atender o colaborar adecuadamente a cubrir necesidades que se presenten interna o externamente, en sus beneficiarios, en sus trabajadores, en los miembros de su red, en asociaciones y/o organizaciones cercanas, en la administración, etc.*

Ciclo de relación con partes interesadas

Por tanto, tomando como prioritarios a los beneficiarios, la identificación detallada de todos los grupos de interés y sus necesidades es una pieza básica para definir los procesos mediante los cuales se buscará satisfacer sus necesidades, teniendo en cuenta para ello, por cuestión de sostenibilidad entre otros motivos, las necesidades y expectativas de la organización. Así, se tratará de buscar cómo la organización, dentro de los fines para los que ha sido creada, puede dar respuesta a esas necesidades y qué otras relaciones (además de las establecidas con los beneficiarios/destinatarios finales) son las que le van a permitir cumplir adecuadamente con sus compromisos.

Atendiendo al principio de orientación a cada persona (2.1.4.), en el que se destacaba que la organización debe colocar al beneficiario en el centro de su estrategia, también se debe considerar lodo lo dicho en el principio de solidaridad (2.1.3), en el que se aportaba la visión de la solidaridad de la organización para con otros grupos que pueden estar trabajando con sus mismos objetivos, pero también de la necesidad que la organización tiene de los otros para alcanzar sus objetivos. La organización no está aislada y para cubrir las necesidades y expectativas de sus beneficiarios es imprescindible tener en cuenta las de todos aquellos que le afectan y a los que afectan, es decir, todas sus partes interesadas.

De esta forma podemos decir que para cumplir con los procesos estratégicos que la organización desarrolle para organizar sus servicios y áreas de intervención directa con beneficiarios (3.4.5. Gestión de procesos) será imprescindible establecer otros procesos que gestionen su relación con otros grupos de interés (3.4.2.Participación del personal remunerado, voluntario y clientes; 3.4.4. Relaciones y alianzas con las partes interesadas) como pueden ser:

- Los empleados (procesos de gestión de recursos humanos y proceso de comunicación interna).
- Los proveedores (procesos de relación con proveedores y gestión de compras), los financiadores privados (proceso de relación con empresas y donantes privados).
- Las organizaciones socias, aliadas o contrapartes (proceso de identificación y relación con organizaciones socias, aliadas o contrapartes).
- La propia organización (proceso de auditoría interna).

Sin excluir a los anteriores, habrá otros procedimientos en los que la visión a adoptar será claramente de atención a varios (o incluso todos) los grupos de interés. Este es el caso de:

- La planificación estratégica.
- La planificación operativa.
- La rendición de cuentas.

En la propia filosofía de la gestión por procesos está incluido el ciclo de gestión de las partes interesadas:

- Los procesos incluirán las actividades que la organización haya detectado que le llevarán a satisfacer las necesidades específicas de una (ej. proceso de intervenciones) o de varias partes interesadas (ej. planificación estratégica) (3.4.6 Realización de proyectos, servicios y productos y 3.5.1. Rendimiento de los procesos).
- Los procesos definirán funciones de la organización concretas (áreas) que serán las responsables de ejecutar las acciones de forma adecuada a lo descrito y al compromiso adquirido (3.4.1 Definición de funciones y responsabilidades).
- Los procesos contemplarán mecanismos para escuchar y recibir *feedback* de las partes interesadas, así como recoger información para la toma de decisiones (3.1.1 Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas, 3.4.4. Relaciones y alianzas con las partes interesadas).

- Los procesos incluirán objetivos de calidad (atendiendo a las necesidades a cubrir) que permitirán evaluar su propio rendimiento y el cumplimiento de los compromisos acordados (3.3.1 Establecimiento de objetivos de calidad).

- Los procesos generarán información (3.5.1. Rendimiento de los procesos) en base a la cual se podrá rendir cuentas a los beneficiarios e incluir las modificaciones necesarias para aumentar las posibilidades de satisfacer las necesidades y expectativas (3.7.2. Comunicación externa).

- En base a la información recogida se podrá además identificar nuevas necesidades y nuevos grupos de interés (3.1.1 Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas).

Se puede decir que la gestión de las partes interesadas no es un elemento aislado e independiente, sino que forma parte de la propia operativa de la organización, siendo transversal a todas las actividades que realiza para cumplir su misión (3.2.1. Compromiso y liderazgo). Puede existir obviamente un procedimiento de relación con partes interesadas que sea definido y gestionado como tal, pero este procedimiento debe estar integrado en el resto de procedimientos de la organización, estableciéndose para ello los cruces internos entre procedimientos resultantes. 3.2. Planificación de los procesos claves de la organización y 3.4.5 Gestión de procesos).

Cabe recordar también a este respecto que la organización por procesos tiene por objetivo provocar cambios mediante la realización de la misma, así como conseguir que las condiciones de salida supongan un incremento de valor sobre las condiciones de entrada. Las necesidades y expectativas de las distintas partes interesadas son el material sobre el que producir esos cambios y los componentes del proceso, o mejor dicho los componentes del mapa de procesos, las herramientas con las que estos se pueden lograr.

Recursos Humanos (empleados y voluntarios)

En el plano de la gestión de los recursos humanos la orientación a las partes interesadas se mostrará nuevamente tanto a través del proceso de gestión de los recursos humanos, con especial importancia de las tareas de selección y formación en base a valores compartidos, como a través del diseño de la propia estructura y su desarrollo.

Al establecer las responsabilidades y funciones de los profesionales tanto remunerados como voluntarios (3.4.1. Definición de funciones y responsabilidades), y recogerlas en los correspondientes documentos (organigrama, manual de funciones, etc.) la organización traslada el diseño de sus procesos a la definición del trabajo que realizará cada uno de los profesionales, recogiendo también las relaciones que se establecen entre ellos. Este enfoque refleja una visión en la que lo importante no son las tareas, a realizar en ese puesto, sino que la descripción del puesto recoja la lógica de los procesos estando estos orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (en especial de los beneficiarios) (3.4.5. Gestión por procesos y 3.4.6 Realización de proyectos, servicios y productos).

Otra vez resulta conveniente recordar el cambio que la gestión por procesos supone para la organización, empresas, asociaciones, administraciones públicas, o cualquier organización en la que se establezcan objetivos a conseguir mediante el trabajo colaborativo. Si el cumplimiento de los objetivos propios (la misión) depende de la satisfacción de los objetivos, necesidades, expectativas, de aquellos para los que se trabaja, resulta consecuente pensar que será la organización, y sus profesionales, la que adaptará sus procesos y actuación, a las percepciones de sus partes interesadas, eliminando las rigideces y las ineficiencias de la organización.

Relación con socios y financiadores

Para hacer mayor hincapié en el papel que desempeñan otras partes interesadas distintas a los beneficiarios y destinatarios finales, dentro de lo estratégicamente relevante, conviene acudir al desarrollo del requisito 3.4.4. Relaciones y alianzas con las partes interesadas en relación a otros grupos como son socios y otros financiadores.

Por supuesto, el número y tipo de partes interesadas a tener en cuenta será algo específico en cada organización. Sin embargo, socios y financiadores son dos de los ejemplos de partes interesadas relevantes de la organización. En este sentido se ponían como ejemplo al hablar de la gestión de los procesos, y se proponía que la organización estableciese su propio modelo de relación según las características de cada uno. En definitiva, los sistemas de gestión de relación con las distintas partes interesadas definirán procedimientos diversos, adaptados a las características de las mismas, dependiendo de su importancia estratégica y de su influencia en la consecución de objetivos definidos sobre los derechos de los beneficiarios.

Tal y como expresa este requisito, la organización podrá definir *fórmulas de colaboración en red, aprendizaje conjunto, cooperación en proyectos comunes y otras posibles alianzas entre la distintas partes interesadas*. Esto que es sólo una recomendación establecida por la norma, y no un requisito de imprescindible cumplimiento en cuanto al sistema de gestión, sí resulta un aspecto valorable en cuanto al cumplimiento de principios de ONG calidad como pueden ser La orientación a las partes interesadas (2.2.1.) o La solidaridad (2.1.3.).

La organización no está aislada en el desarrollo de sus actividades y por tanto necesita tener en cuenta a otros con los que puede trabajar de forma colaborativa, a los que puede ayudar y en los que se puede apoyar para conseguir los objetivos que son comunes. Esta visión o estrategia colaborativa también reforzaría la aplicación del principio sobre La apertura y la implicación social (2.3.5.). Para desarrollar este potencial conviene que la organización identifique, analice, y en la medida que lo considere oportuno, alinee sus propias necesidades emanadas de los objetivos, y las de sus socios, o aliados.

Se entendería por socios a otras organizaciones e instituciones, con las que se podría establecer una relación formal (o informal), con el fin de poder mejorar la eficacia tanto en resultados e impactos sobre los objetivos definidos por la organización, entendiendo que estos siempre estarán relacionados con la mejora en el ejercicio de derechos y oportunidades de los beneficiarios. Este tipo de aliados o socios, pueden ser muy diversos, pero se podría considerar a las contrapartes de intervenciones, institutos de investigación, proveedores o cualquier otra parte interesada con la que se puedan establecer alianzas de colaboración, en actividades de intervención directa u otras de sensibilización, investigación o incidencia, etc.

Sin duda una de las razones que favorecen el éxito, por su eficacia, en alianzas y participación en redes, es el conocer los objetivos y, por tanto, las necesidades de cada una de las partes que la conforman, para así poder alinearlas y entender qué se espera de cada una de las partes de la alianza o la colaboración. Es importante por tanto tener un sistema que permita identificar a los potenciales aliados, y entender en qué forma esta relación contribuye a mejorar la eficacia, respecto a los objetivos de la organización.

También es importante entender n en qué medida la organización contribuye a través de la alianza a los objetivos de sus aliados o socios. En este sentido la alianza o la relación colaborativa se basa en una lógica de ganar-ganar, para lo que es fundamental tener un sistema de gestión de dicha relación.

Este sistema debe estar orientado a las partes interesadas, en este caso aliados, que permita identificar sus necesidades y expectativas respecto de la relación (3.4.4. relaciones y alianzas con las partes interesadas), los compromisos que esta establece entre las partes, cómo se van a evaluar estos, así como comunicación y rendición de cuentas, que permita mejorar los problemas, insatisfacciones o ineficiencias. Sin duda una de las razones más frecuentes de fracasos de las relaciones colaborativas o las alianzas se debe a una mala o nula gestión de la misma. A veces desde su inicio, y otras por no actualizarla o gestionarla. Relaciones que no tengan un sistema para resolver los pequeños conflictos, insatisfacciones o malos entendidos que se dan en la misma debilitan la motivación de sus participantes, abocándolas al fracaso por ineficacia. Obviamente la sistemática de la relación variará según la criticidad de la misma en la eficacia de la organización, así como según el tipo e intensidad de relación y el perfil de los actores asociados.

El caso de los financiadores es similar. Cada organización dará más relevancia a los distintos perfiles de financiadores (institucionales o personas, públicos o privados) o el tipo de contribución (cuotas de socios, donaciones, para proyectos, subvenciones, por servicios y productos…) en función de sus fuentes de financiación. Cuando se piensa en esta parte interesada en ocasiones parecen claras algunas de las necesidades a cubrir para los financiadores institucionales (públicos o privados), por eso estas son precisamente a las que con mayor frecuencia las organizaciones están más atentas: los requisitos de formulación de proyecto, justificación y reporte. Sin embargo, estas no son las únicas, fundamentalmente porque, como ya se apuntaba, las necesidades y expectativas de los financiadores de las organizaciones dependerán de las particularidades de cada una de las familias o categorías existentes. En ocasiones habrá expectativas sobre la organización que coincidan en todas las partes interesadas pero esto no siempre será así. Es más se pueden presentar expectativas no sólo distintas, sino incluso contrarias, entre distintos tipos de financiadores de la organización.

Un ejemplo son las distintas expectativas sobre la organización, y sus intervenciones, de la base social que financia mediante cuotas una organización, con las que pueden tener los diferentes financiadores institucionales (públicos o privados).

Unos es posible que busquen más la coherencia de la organización, y la eficacia en transformar el origen de los problemas. Otros puede que, dependiendo de si la financiación es condicionada, esperarán unos determinados resultados de los proyectos o servicios financiados, así como que exista un procedimiento de relación y rendición de cuentas que les sea útil.

Esta diversidad de expectativas se da dependiendo de las particularidades de cada financiador, pero también dependiendo de la forma de financiar a la organización. Por ello es muy relevante realizar una correcta identificación de financiadores, así como sus expectativas y necesidades, diferenciando o matizando esta por tipo de relación, y qué la motiva (3.4.4. relaciones y alianzas con las partes interesadas).

Así la identificación por categorías y características diferenciales de empresas, particulares, instituciones, administraciones públicas etc. que puedan entrar en el capítulo de financiadores, o en el de socios, requerirá un desarrollo completo del ciclo de gestión de partes interesadas que genere una relación bidireccional. Esto se deberá hacer mediante una sistemática de gestión que busque mejorar la eficacia de la organización (frente a los objetivos finales o estratégicos de la misma), mediante la orientación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diversos financiadores.

Parece evidente que ante la colusión de distintas expectativas de los diversos financiadores el sistema de gestión deberá haber definido criterios de priorización para solucionar este tipo de dilemas. Los criterios de priorización entre distintas expectativas deberán ser siempre coherentes con los principios de orientación a las personas, así como lo reflejado en el principio de orientación a las partes interesadas en el sentido de que "*toda actividad, proceso o recursos empleados han de añadir valor a las personas destinatarias de la misión* (*clientes finales*)".

En la relación con los financiadores institucionales puede existir una recepción de recursos económicos a los que la organización responderá con las acciones que se hayan previsto para satisfacer sus requisitos (calidad de los servicios prestados, eficacia de los proyectos, información para la justificación y rendición de cuentas…) sobre las intervenciones financiadas. Sin embargo, también se pueden considerar otros recursos y capacidades con los que cuenta la organización para satisfacer otras necesidades y expectativas distintas del financiador, si estas han sido identificadas como tales.

Estas necesidades, no tan evidentes en la relación con los financiadores institucionales, pueden estar relacionadas con su *know-how* y experiencia para identificar nuevas áreas de trabajo, para asesorar estratégicamente en decisiones de políticas públicas y también de estrategias de gestión empresarial, para desarrollar estudios que sirvan de base para la toma de decisiones, para crear alianzas y redes de sensibilización de la sociedad, etc. Por ello es necesario establecer en estos casos una sistemática que permita identificarlas, y si se considera adecuado para mejorar la eficacia, gestionar la relación para poder orientar las actuaciones y decisiones de la organización a su satisfacción. Así la relación se puede transformar, por ejemplo, de ser únicamente de financiación a una más amplia o estratégica.

Otro ejemplo claro de cómo se puede mostrar la orientación de la organización a otras partes interesadas es a través de alianzas estratégicas, que buscan el intercambio de conocimiento y experiencia, con el fin de mejorar la eficacia de la propia organización y del resto. Esta relación basada en la generación, gestión y distribución del conocimiento, puede darse con universidades, otras organizaciones, instituciones públicas, centros de investigación, o empresas. Este tipo de relaciones en red o colaborativas pueden establecerse también en ámbitos muy diversos: financiación de proyectos, intercambio de recursos y conocimiento para la investigación, educación y sensibilización para el desarrollo y la ciudadanía, voluntariado, etc.

Calidad

El desarrollo y cumplimiento de los requisitos de la norma ONG calidad relacionados específicamente con la evaluación y la mejora es un punto fuerte de las organizaciones en el cierre de su ejercicio de orientación a las partes interesadas.

Los requisitos 3.5.1. Rendimiento de los procesos, 3.5.2. Auditorías internas y 3.6.2. Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones, buscan establecer mecanismos para evaluar y recoger datos para la mejora. Son instrumentos a utilizar para cerrar y reiniciar (con objetivo de mejora) el ciclo de gestión de las partes interesadas. Todos estos procesos, y por tanto sus procedimientos, deberían servir para asegurar que la organización y, por tanto, su sistema de gestión de la calidad y de intervenciones, están orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas de forma continua.

En este sentido los requisitos de la norma ONG calidad establecen sobre estos tres apartados que deben estar siempre orientados, en último término, a satisfacer las expectativas y necesidades de las partes interesadas.

3.5.1. Rendimiento de los procesos: se utilizará un sistema de indicadores sobre aspectos y características de calidad asociados a los servicios y orientados a los requisitos derivados de las expectativas de los clientes finales y otras partes interesadas.

3.5.2. Auditorías internas: orientadas entre otras cosas a identificar las áreas de mejora que conduzcan a una progresiva mejora de la satisfacción de expectativas de los clientes finales y del rendimiento y gestión de la organización.

3.6.2. Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones: se establecerá un sistema para recoger, registrar, analizar y dar respuesta [a las quejas y sugerencias] de las partes interesadas.

Como ya se apuntaba en otros apartados de este mismo documento, es difícil evaluar la mejora sin definir herramientas y procedimientos de medición. Por ello a la hora de definir un sistema de indicadores, estos deben buscar medir el grado de satisfacción de las expectativas de las partes interesadas (en especial los destinatarios finales), mediante el cumplimiento de requisitos que la organización ha definido como interpretación de las mismas (3.5.1 rendimiento de los procesos).

Es evidente que cualquier sistema de indicadores sobre expectativas de las partes interesadas debería establecer las herramientas o procedimientos de medición de las mismas.

Se pueden utilizar muchas metodologías y fuentes para realizar este tipo de mediciones; son claras las que se nutren de la información que proporcionan las propias partes interesadas (encuestas, grupos de trabajo, evaluaciones, entrevistas, quejas o insatisfacciones…). De cualquier forma los métodos más adecuados para recoger la información variarán según la parte interesada, el perfil, el tipo de información que se quiere obtener, así como las capacidades de las partes interesadas. En este sentido, una vez se definan los aspectos a medir para cada parte interesada habría que definir la metodología más adecuada para hacerlo posible.

Estos requisitos, y por tanto los indicadores que los miden, no deberían quedarse sólo en el grado de satisfacción que manifiestan las partes interesadas, o beneficiarios directos, de las intervenciones sociales (proyectos o servicios) y sus resultados, sino que deberían también buscar medir cómo se ha impactado realmente en el ejercicio de sus derechos, en su calidad de vida y en el acceso a oportunidades de los destinatarios finales. En especial esto debería considerarse en organizaciones prestadoras de servicios a otras organizaciones (segundo y tercer nivel), donde no siempre tiene por qué coincidir la percepción de los destinatarios últimos, y propietarios de derechos sobre los que se quiere actuar, con la de las organizaciones que trabajan con ellos (3.4.4. Relaciones y alianzas con las partes interesadas).

En definitiva, es difícil demostrar que en un sistema de gestión tiene una verdadera orientación a las partes interesadas sino existen herramientas de medición (indicadores y objetivos) sobre el grado de consecución de las exceptivas y requisitos que emanan de la relación con las partes interesadas. También parece lógico que en un sistema de gestión de la calidad, los propios instrumentos de medición, los resultados de estas mediciones, así como el análisis y decisiones sobre las mismas, permi-

tan evidenciar un ciclo de mejora enfocada a las partes interesadas (3.2.4 Revisión y supervisión del sistema de la Calidad y 3.6.7. Mejora).

En este sentido los requisitos de la norma ONG calidad, recogidos en los apartados 3.6.1. Tratamiento de las no conformidades, acciones correctivas y acciones preventivas y 3.6.7. Mejora, buscan una coherencia relacionada con este principio. En el caso del primero es así al relacionar la conformidad o no de los proyectos o servicios, con las características de la calidad definidos en ellos (3.4.6 Realización de proyectos, servicios y productos). Estas características de la calidad deberían estar definidas en base a los requisitos que la organización ha definido, para satisfacer las expectativas y necesidades de las partes interesadas. Por ello, tanto los procedimientos de no conformidades como los de acciones correctivas y preventivas, deberían estar orientados fundamentalmente a identificar y solucionar los incumplimientos tanto de las intervenciones sociales como del sistema de gestión que puedan estar afectando a las expectativas y necesidades, de las partes interesadas, relacionadas con el ejercicio de sus derechos y la mejora de su calidad de vida y oportunidades. Esto no quiere decir que dichos procedimientos no pudieran identificar incumplimientos de requisitos, reales o potenciales, del propio sistema de gestión, aunque aparentemente no estén relacionados de forma directa con expectativas de las partes interesadas. No obstante este tipo de acciones, basadas en incumplimientos de requisitos de gestión alejados de las expectativas de las partes interesadas, no deberían ser ni las únicas, ni una amplia mayoría, pues podría poner en cuestión el enfoque hacia las partes interesadas del sistema de calidad.

3.6.1. Tratamiento de las No conformidades, acciones correctoras y acciones 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.

3.6.7. Mejora: Las acciones de mejora deben formar parte de la actividad habitual de la organización (…) 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.

Todas las intervenciones y los procedimientos deberían tener unos requisitos de calidad que se deberían cumplir según la organización. Estos requisitos, como se ha visto anteriormente, deberían basarse en la interpretación, y compromiso por parte de la organización de satisfacer las expectativas y necesidades de las partes interesadas. Las mismas deberían tratar aspectos o características relacionados con el ejercicio de derechos, las oportunidades, y la calidad de vida de las personas destinatarias finales de las organizaciones y sus intervenciones (3.4.6 Realización de proyectos, servicios y productos). Por tanto una no conformidad se debe referir principalmente al incumplimiento de algún requisito que la organización ha considerado que afecta de alguna forma a los derechos y oportunidades de sus partes interesadas. Parece evidente que los requisitos emanados de los procedimientos, y las características de los proyectos y servicios, según se establece en el apartado de la norma Derechos y deberes de los clientes (3.4.3), serán parte de los requisitos, aunque no es esperable que sean todos los que un servicio o proyecto defina.

Obviamente al igual que las expectativas y necesidades de las partes interesadas cambian, los requisitos lo podrían hacer también. En este sentido conviene que la organización, y las personas que la conforman, entiendan el significado del término no conformidad, evitando otras interpretaciones peyorativas que dificultan su uso.

Por ello una cuestión relevante es poder identificar no conformidades relacionadas con los requisitos que derivan de las expectativas de las partes interesadas. Un sistema que no es capaz de detectar incumplimientos o fallos difícilmente aportará información que permita el análisis y la toma de decisiones dentro de una lógica de gestión de mejora continua.

Obviamente, esto debe ser interpretado por las personas que conforman la organización como un ejercicio crítico, constructivo, positivo e imprescindible para entrar en ciclos de mejora continua (3.6.3 Mejora).

El que las personas que conforman la organización lo entiendan así depende mucho del mensaje que se transmita desde la dirección y el liderazgo. Si la cultura de la organización promueve una visión crítica-constructiva de su propia actuación y gestión, esto hará que los sistemas de identificación de no conformidades o fallos, se entiendan como algo natural y necesario para la mejora de la organización, y no como algo destinado a controlar o penalizar.

Si existiera una cultura del control, se podría caer en un enfoque que aparentemente prime la motivación de las personas que conforman la organización, planteando las mejoras como propuestas voluntarias, pero no sistemáticas, evitando la identificación de no conformidades o insatisfacciones en el sistema de gestión. Si esto fuera así existiría el riesgo de que este enfoque limitara la lógica de mejora continua del sistema de gestión, y de que los resultados propuestos de mejora se alejaran de los requisitos definido, y, por tanto, de las expectativas y necesidades identificadas de las partes interesadas. Por ello parecería más eficaz trabajar sobre la percepción cultural de la organización del significado de los términos no conformidad, acción correctora y preventiva, que intentar trabajar bajo una lógica no sistemática basada en requisitos, y mejora de los mismos.

En un sistema de gestión sin fallos, ineficacias, o incidencias (en la gestión o en las intervenciones) es muy difícil que se pueda mejorar, al ser perfecto. Esta visión rompe con los principios de mejora continua en los que se basa cualquier sistema de gestión de calidad de las organizaciones. Es obvio que dependiendo de los requisitos que defina la propia organización, en la interpretación de las expectativas y necesidades de las partes interesadas (en especial los destinatarios finales), estos podrán ser satisfechos más frecuente o infrecuentemente.

Pero parecería lógico que si las organizaciones, y sus intervenciones sociales, tienen como objetivo fundamental la mejora del ejercicio de los derechos de sus destinatarios finales, así como aumentar sus oportunidades y calidad de vida, esto puede ir haciendo evolucionar los requisitos que define en su sistema de gestión bajo el principio de mejora. Por tanto no sería comprensible, bajo el principio de mejora continua, que la organización sostuviera la no existencia de no conformidades, ni acciones correctoras, en su sistema de gestión de calidad, al asegurar que los requisitos siempre con satisfechos. Lo razonable sería que bajo el principio de mejora continua se buscara elevar sus requisitos para mejorar entonces los resultados e impactos que produce sobre los derechos y oportunidades de sus partes interesadas. En definitiva la orientación a las partes interesadas requiere que el sistema de gestión incluya el principio de mejora continua, no sólo por sí mismo, sino en especial por lo que se refiere a los resultados e impactos de sus intervenciones sobre los destinatarios finales.

Esta visión es la que permitirá a la organización establecer mejoras que le permitan corregir y aumentar la aportación de valor a las partes interesadas, así como no repetir y perpetuar acciones que son contrarias o no favorecen la consecución de su satisfacción.

Comunicación

En este punto el principio se cruza de forma evidente con los principios de la transparencia (2.3.2.) y la rendición de cuentas (2.3.3.). Dentro de la lógica de la gestión de la relación con las partes interesadas, las partes del ciclo de mejora no sólo son las que se refieren a escucharlas, comprometerse y actuar conforme a ello, sino también la de informar y rendir cuentas frente a lo comprometido y esperado. Por ello no es comprensible que se hable de que el sistema gestión de una organización está orientado a las partes interesadas, si este no tiene definido cómo se asegura la transparencia frente a ellas, y cómo se les rinde cuentas.

Por ello el principio de orientación a las partes interesadas (2.2.1) convendría que fuese considerado en los contenidos y el enfoque de la política de comunicación, transparencia y rendición de cuentas de la organización.

Se podría esperar que dicha política incluyera sus compromisos de transparencia y rendición de cuentas frente a las distintas partes interesadas, así como que hiciera referencia a los procedimientos y las herramientas que adopta para ello. Parece evidente que los procedimientos de comunicación y rendición de cuentas buscarán ser adecuados y oportunos dependiendo de los contenidos de la información en función de las expectativas y características de las partes interesadas. En el caso de que la organización no tenga una política de comunicación, transparencia y rendición de cuentas como tal, los procedimientos de comunicación o los de intervención social deberían incluir una descripción de actividades y compromisos sobre qué y cómo se rinde cuentas a las partes interesadas.

b. Documentación y otras evidencias

- Mecanismos de identificación y relación con grupos de interés.
- Análisis de la relación: definición de los riesgos y los impactos (positivos y negativos), definición de los objetivos de la relación con cada uno de ellos, etc.
- Análisis de sus necesidades y expectativas y análisis de las necesidades y expectativas de la organización hacia ellos.
- Mapa de procesos: identificación de los procesos clave que dan respuesta a partes interesadas clave identificadas y su adecuación al cumplimiento de necesidades y expectativas de ambas partes.
- Manual de funciones.
- Revisión del sistema de la calidad: registros y documentos utilizados para el análisis.
- Carta de servicios que recoja las necesidades de los beneficiarios.
- Objetivos e indicadores de calidad: rendimiento, percepción e impacto relacionados con las expectativas y necesidades de las partes interesadas.
- Sistema de revisión del cumplimiento de objetivos.
- Sistema de revisión del rendimiento de los procesos basado en indicadores.
- Canal de denuncias anónimo para todos los grupos de interés.

- Procedimiento de gestión y solución de quejas y denuncias.
- Documento de gestión de no conformidades de auditoría interna.
- Decisiones adoptadas y acciones emprendidas a partir de la revisión de indicadores con información procedente de beneficiarios.
- Planificación estratégica y operativa y su revisión: evidencias de orientación a la mejora.
- Existencia de grupos de mejora con procedimientos, herramientas y recursos para su funcionamiento.
- Memoria de actividades: información sobre las actividades de relación realizadas y evidencias sobre la incorporación de las necesidades y expectativas de los beneficiarios en la operativa de la organización.
- Política de comunicación, transparencia y rendición de cuentas.
- Procedimientos o procesos de comunicación con las partes interesadas.

c. Preguntas de reflexión

? ¿Están los principios de dignidad humana y defensa de los derechos incluidos explícita o implícitamente en la lista de valores de mi organización o en la descripción de los mismos?

? ¿Ha desarrollado mi organización una identificación adecuada de partes interesadas? ¿Se ha realizado un trabajo adecuado para conocerles, conocer sus necesidades y expectativas y construir un plan de relación dirigido a satisfacerlas? ¿Contribuye este plan a generar una relación de compromiso y reconocimiento mutuos?

? ¿Se realiza una clasificación adecuada que permita gestionar la relación en base a los objetivos y prioridades que se establezcan?

? ¿Mi organización fomenta la participación, la opinión, la consulta, etc. a las partes interesadas (en especial a los beneficiarios) para conocer e incorporar sus necesidades y conocer su satisfacción?

? ¿Ha desarrollado mi organización una carta de servicios? ¿Recoge adecuadamente las necesidades y expectativas de los beneficiarios?

? ¿Ha incorporado mi organización mecanismos de recogida de información adecuados para cada grupo de interés que permita comprobar de qué forma perciben cómo son tenidos en cuenta por la organización?

? ¿El mapa de procesos responde a las necesidades de la organización para gestionar la relación con los grupos de interés relevantes? ¿Incluye todos los procesos que afectan a grupos de interés relevantes? ¿Están desarrollados todos los procedimientos necesarios?

? ¿Cubren los procedimientos todos los aspectos relevantes para cumplir con las necesidades y expectativas de los grupos de interés a los que afectan? ¿Incorporan la visión de mejora continua?

? ¿Existen indicadores de medición y objetivos enfocados a requisitos derivados de las expectativas y necesidades de las partes interesadas identificadas? ¿Hay indicadores que buscan medir la percepción de las partes interesadas, en especial de los destinatarios finales?

? ¿Tiene la organización sistemas que buscan medir los resultados e impactos de las intervenciones sobre el ejercicio de los derechos de los destinatarios finales y clientes? ¿Hay indicadores y objetivos que permitan tomar decisiones bajo el principio de mejora continua?

? ¿Están las funciones y responsabilidades establecidas de forma que se adapten al proceso y al cumplimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés?

? ¿Se facilita a cada grupo de interés los mecanismos adecuados para que participen activamente en la organización y faciliten con su visión oportunidades de mejora?

? ¿Considera mi organización necesario rendir cuentas a los distintos grupos de interés sobre la gestión, decisiones tomadas, resultados obtenidos, etc.? ¿Qué papel cumple en mi organización la información que se facilita a los grupos de interés?

? ¿El sistema de gestión, y en especial lo referido a definición de requisitos, permite y facilita identificar no conformidades, y genera acciones correctoras? ¿Puede utilizar las no conformidades como una fuente habitual para definir áreas de mejora en la gestión y las intervenciones?

? ¿Cómo interpreta mi organización la existencia de quejas y denuncias? ¿Ha establecido canales adecuados para darles respuesta y utilizarlas como una oportunidad de mejora?

2.2.2.2. 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.

a. Orientaciones para la aplicación

Al hablar del papel del voluntariado en las organizaciones del Tercer Sector es necesario tener en cuenta que, en el contexto actual, su existencia y ejercicio se considera una de las formas de expresión del comportamiento solidario de la sociedad, así como una forma de expresión de valores compartidos, cuya existencia genera valor. Esta generación de valor se da no solo hacia los beneficiarios de los servicios de las organizaciones del tercer sector, sino también a toda la sociedad y va más allá de la propia colaboración con la organización. El trabajo voluntario favorece la cohesión social y se nutre de la comprensión de necesidades, la sensibilización, el conocimiento y la posibilidad de generar acción de la sociedad al respecto de situaciones de privación de derechos que se busca combatir.

La acción voluntaria organizada es trabajo compartido, comprometido y solidario a favor de los beneficiarios de estos servicios, de sus derechos y de la sociedad. Por todo ello hay que entender que este principio de participación del voluntariado está estrechamente relacionado tanto con los principios orientados a personas (2.1), como a los principios orientados a la sociedad (2.3), de la norma ONG calidad.

Las organizaciones cumplen por tanto un papel canalizador de esta acción voluntaria con la que adquieren un compromiso para favorecer que se desarrolle, al mismo tiempo que se nutren de lo que ella les aporta.

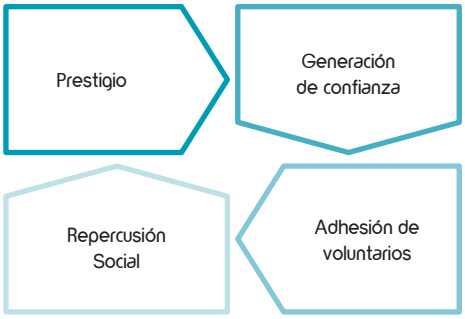
La norma ONG calidad contempla la acción voluntaria como necesaria para el trabajo de calidad de las organizaciones de acción social. Muchas organizaciones del tercer sector se han creado, de hecho, desde la voluntad de personas de trabajar por un cambio que consideraban necesario, para pasar después a constituirse formalmente como tales organizaciones.

El voluntariado está en el origen mismo de las entidades del tercer sector, como muestra de la voluntad de asistir a otros y la necesidad de provocar cambios estructurales desde la sociedad. Su profesionalización no debería implicar que se reduzca el espacio para la participación de los voluntarios, aunque inevitablemente sí requiere un esfuerzo de análisis y gestión de esta fuerza viva que son las personas voluntarias.

El voluntariado es una de las formas a través de las que las organizaciones pueden recoger las necesidades y expectativas de un importante grupo de partes interesadas como es la sociedad, haciéndoles participar e incorporándoles de forma directa en la organización. La participación del voluntariado en las organizaciones de acción social tiene sentido, entre otras cosas, por el hecho de que existe en la sociedad una expectativa de participación y una capacidad de trabajo a la que las ONG que trabajan con calidad deben prestar atención y dar respuesta adecuada (3.4.2. Participación del personal remunerado, voluntario y clientes). En todo caso, cada organización ha de analizar y decidir cuál es el papel que desempeña el voluntariado en su estructura (3.4.1. Definición de funciones y responsabilidades), qué tipo de voluntariado

es el que se adapta a sus necesidades (3.4.7. Gestión de personas), y cómo se ha de preparar para conocer y cumplir con las expectativas de sus voluntarios, pues la relación es de beneficio mutuo entre organización y voluntarios.

Gestión del voluntariado



Puede darse el caso también de que una organización no contemple la incorporación de voluntarios a su estructura. En este caso será necesario que muestre que esta decisión es fruto de una reflexión, que esto no va en contra de sus misión y valores, y que no afecta negativamente a sus objetivos, en especial a los relacionados con mejorar el ejercicio de derechos y oportunidades de las personas destinatarias finales de las intervenciones sociales (2.1. Principios orientados a las personas).

Aunque el concepto de participación está abierto a todas las partes interesadas, ya hemos comentado que tanto en el caso de los voluntarios como en el de cualquier otro la participación tendrá un grado, alcance, y procedimientos distintos, dependiendo de cada parte interesada y de cómo diseñe la organización su estrategia y su forma de estar (3.4.2. Participación del personal remunerado, voluntario y clientes). En este sentido su operativa y grado de implicación real dependerá de la naturaleza de cada organización y de las decisiones tomadas al respecto de la definición del grado de participación, momentos, actividades, etc. de las distintas partes interesadas. Por ejemplo, por su naturaleza asamblearia, una asociación tendrá normalmente sistemas de participación de los socios más definidos y amplios que una fundación, que basa el gobierno de la misma en sistemas de patronatos. Esto mismo se verá en el caso de los procesos de participación de personas empleadas y voluntarias, dependiendo de la trayectoria, sus valores y el tipo de organización, los procesos de participación, etc.

También es habitual en las organizaciones sociales buscar la participación de los usuarios y destinatarios en las intervenciones que se desarrollan (3.4.2. Participación del personal remunerado, voluntario y clientes). Esta idea está arraigada por sí misma en la lógica de intervención de muchas organizaciones sociales, ya sea las destinadas a fortalecer el ejercicio de derechos de personas de un colectivo destinatario concreto, o en las que operan en proyectos de ayuda al desarrollo. No obstante muchas veces en estos ámbitos su participación tiene un alcance más centrado en la detección o identificación de necesidades u objetivos de la intervención, y en menor medida se establecen procesos de participación en la ejecución o la evaluación de las intervenciones (3.4.4. Relaciones y alianzas con las partes interesadas).

Por esto, aunque es cierto que el principio de participación puede resultar más cercano a la cultura de las organizaciones que actúan en el ámbito social, es necesario tener muy presente la necesidad de establecer procesos participativos adecuados para cada una de las partes interesadas, en este caso, para los voluntarios, tanto en las líneas de intervención como en los sistemas de gestión y gobierno de la organización.

Este principio está desgranado del principio anterior La orientación a las partes interesadas (2.2.1.) y se cruza también, por su propia definición, con el principio La solidaridad (2.1.3.). A este respecto resulta relevante destacar que la norma ONG calidad recoge la conveniencia de generar sistemas de participación de los voluntarios en la gestión, gobierno y/o intervenciones (3.4.2 Participación del personal remunerado, voluntario y clientes). Sin duda este es un principio aparentemente cercano a las organizaciones del tercer sector y sociales, al ser tradicionalmente incluido en distinto grado en alguna de estas áreas de actuación, aunque al igual que ocurre con otros grupos de interés su arraigo es dispar dependiendo de la historia de cada organización.

Es necesario tener en cuenta que en España la Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado[5] define qué es el trabajo voluntario así como cuáles son los derechos y deberes de aquellos que desempeñan esta actividad. La existencia de un marco legal marca también unos requisitos que las organizaciones deben observar y que se tendrán en cuenta para construir el modelo de gestión de los voluntarios (3.1.2. Requisitos legales).

Gobierno, estrategia y políticas

Como ya venimos comentando en relación a este principio y dando cabida también a la controversia existente en el sector en relación a la imperatividad, o no, de la acogida de voluntarios en las organizaciones, es conveniente hacer hincapié sobre el sentido estratégico que tiene esta decisión, y por tanto la importancia de que la dirección se involucre y se encargue de promover una reflexión adecuada sobre el papel que se dará a los voluntarios (3.2.2 Política y objetivos), teniendo en cuenta todas aquellas variables que se consideren oportunas.

Algunas variables a tener en cuenta pueden ser:

- Tipo de actividades que realiza la organización.
- Tipo de beneficiarios con los que trabaja.
- Área geográfica y contexto social en el que realiza sus actividades.
- Recursos disponibles.
- Arraigo de la actividad voluntaria en la organización.
- Diagnóstico del punto en el que se encuentra la organización al respecto.
- Demandas de participación efectivas a tener en cuenta.
- Experiencia de la organización con el trabajo voluntario.
- Otras experiencias con trabajo voluntario de organizaciones similares, etc.

La reflexión que lleve a definir la política de la organización respecto del trabajo voluntario y su correspondiente modelo de gestión implicará considerar el voluntariado como un agente que realiza actividades y aporta capacidades y conocimientos que generan valor. Esta visión cubrirá el análisis de las actividades que realiza la organización y necesidades de sus beneficiarios (3.4.2 Participación del personal remunerado, voluntario y clientes), el área de actuación, el tipo de voluntariado que sería adecuado, el perfil de los voluntarios, los departamentos o áreas en los que se podrían integrar, los requisitos que deberían cumplir, etc. (3.4.7. Gestión de personas).

5 http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?coleccion=iberlex&id=1996/01071

Sin embargo, esta no es la única visión para el análisis, ni siquiera la más importante, y es precisamente en este punto en el que gran cantidad de organizaciones del sector social encuentran mayores problemas a la hora de tomar decisiones sobre la incorporación de trabajo voluntario a su estructura de funcionamiento. La relación entre el voluntariado y la organización es bidireccional y la organización que decida incorporar voluntarios en su estructura deberá desarrollar un marco adecuado para aportarles valor, algo que requiere sin duda un esfuerzo específico y la aplicación de recursos, no siempre disponibles (3.2.3. Recursos de la calidad).

El análisis y la decisión no podrán tener en cuenta solamente la coincidencia de necesidades y expectativas por ambas partes (3.4.4. Relaciones y alianzas con las partes interesadas), unidas en la voluntad común de alcanzar el cumplimiento de la misión de la organización, sino también en la valoración de lo que la organización debería aportar a los voluntarios, cuál será su compromiso, cómo se organizará para cumplirlo, y cómo afectará esto al resto de recursos, y partes interesadas de la organización. Esta será sin duda una decisión que afectará a todas y cada una de las decisiones que la organización adopte para su planificación estratégica y operativa, y que debe estar orientada, promovida, incorporada y comunicada desde la dirección (3.2.2. Política y objetivos).

En este sentido, las organizaciones con voluntarios deberían elaborar un reglamento o documento interno que refleje sus derechos y deberes (3.4.2 Participación del personal remunerado, voluntario y clientes, 3.4.3. Derechos y deberes de los clientes). Las organizaciones deberían definir qué actividades pueden ser llevadas a cabo por voluntarios, y qué perfil (competencias y actitudes) se requiere para ello, facilitando su incorporación cuando estas se consideren adecuadas para la misión y los objetivos del sistema de gestión de la organización (3.4.7 Gestión de personas). A este respecto, esta definición incluye tanto establecer qué funciones de la estructura de la organización pueden ser desempeñadas tanto por voluntarios como por personal remunerado, y qué características deberían cumplir en ambos casos, como definir qué funciones y actividades específicas planifica la organización para ser cubiertas solamente por voluntarios.

No hay que olvidar que esta decisión es una muestra no sólo de la solidaridad de los voluntarios, sino también de la solidaridad de la organización hacia la sociedad al aceptar y comprometerse con la construcción de un modelo de relación que incorpore y satisfaga las necesidades y expectativas de esta a través del ejercicio del voluntariado. Esta afirmación se realiza desde el reconocimiento del esfuerzo que para las organizaciones supone gestionar adecuadamente esta participación, de forma que se pueda garantizar que la relación es positiva y fructífera para ambas partes y teniendo siempre presente el cumplimiento de la misión de la organización. A este respecto, las organizaciones que decidan apostar por la incorporación del voluntariado, deberán definir cuál es el modelo de gestión del voluntariado que desarrollarán.

Como ya se comentaba en la introducción a este principio, es posible que como resultado de esta reflexión la organización decida no incorporar voluntarios en su estructura. No tiene sentido imponer a todas las organizaciones la inclusión del trabajo voluntario, ya que en la base de la decisión estará inevitablemente la aportación de valor: para los voluntarios, para la organización, para los beneficiarios, para la sociedad, etc. Si tal aportación de valor no se da, la incorporación de voluntarios no tendría sentido. Sin embargo, tomando como base estas mismas premisas, sí deben ser conocidos los motivos por los que la organización decide no ejercer su compromiso con el trabajo voluntario y renuncia al mismo. Esta declaración o posicionamiento comunicado, y compartido por la organización, facilitará a todos sus integrantes una visión institucional para dar respuesta a cualquier tipo de demanda o consulta externa al respecto, en un tema tan relevante y tangible material para las organizaciones del tercer sector como es el voluntariado.

Operativa

Al igual que en el caso de otros principios que observan de forma directa un papel relevante de los distintos grupos de interés en la organización (internos y externos), en el caso de este principio que aborda directamente la participación de los voluntarios resulta prioritario el desarrollo del requisito 3.1.1. Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas de ONG calidad. La razón principal es nuevamente que solamente desde este conocimiento será posible la gestión de los voluntarios, y por tanto el cumplimiento del compromiso establecido por la organización al respecto de su participación. Así, parece lógico que la organización que decida establecer un papel específico para el trabajo voluntario desarrolle este requisito, para lo que podría resultar útil tener en cuenta las recomendaciones realizadas al respecto para la incorporación de otros principios de la norma (Principio de orientación a las partes interesadas 2.2.1).

Para dar cumplimiento a este principio mediante el desarrollo del marco de participación de los voluntarios y el modelo de gestión que permita cumplir con sus necesidades y expectativas será en este caso imprescindible que la organización se asegure el cumplimiento del requisito 3.1.2. Requisitos legales.

Como se mencionaba anteriormente en España la actividad de voluntariado está regulada por la Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado[6] que define qué es el trabajo voluntario, así como cuáles son los derechos y deberes de aquellos que desempeñan esta actividad y de la organización que les acoge. Estos requisitos deberán ser tenidos en cuenta tanto por lo que pueden afectar a las decisiones del modelo de gestión de los voluntarios y los distintos procedimientos que la organización deberá desarrollar, como a las decisiones estratégicas y operativas que se adopten al respecto de su participación teniendo en cuenta, por ejemplo, cuestiones tales como:

- Que tienen derecho a recibir, tanto con carácter inicial como permanente, la información, formación, orientación, apoyo y, en su caso, medios materiales necesarios para el ejercicio de las funciones que se les asignen.
- Que tienen derecho a participar activamente en la organización en que se inserten, colaborando en la elaboración, diseño, ejecución y evaluación de los programas, de acuerdo con sus estatutos o normas de aplicación.
- Que tienen derecho a ser tratados sin discriminación, respetando su libertad, dignidad, intimidad y creencias.
- Que tienen derecho a realizar su actividad en las debidas condiciones de seguridad e higiene en función de la naturaleza y características de aquélla.
- Que deben cumplir los compromisos adquiridos con las organizaciones en las que se integren, respetando los fines y la normativa de las mismas
- Que deben guardar, cuando proceda, confidencialidad de la información recibida y conocida en el desarrollo de su actividad voluntaria.
- Que la organización debe cumplir los compromisos adquiridos con los voluntarios en el acuerdo de incorporación a la organización.

Estos son sólo algunos de los derechos y deberes abordados por la ley antes citada pero sólo observando dichos derechos y deberes podemos percibir que la incorporación de voluntarios en las organizaciones es realmente un reto de gestión, y que la propia norma crea un marco de participación activa de los voluntarios en la organi-

6 http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?coleccion=iberlex&id=1996/01071

zación (3.4.2. Participación del personal remunerado, voluntario y clientes), de motivación y de reconocimiento del valor que aportan (3.4.7. Gestión de personas).

Como se puede observar, estos requisitos legales deberán ser tenidos en cuenta para la definición de actividades en las que participarán, para decidir respecto a su involucración en el gobierno, para establecer requisitos de selección, para establecer los aspectos a abordar en la formación, para elaborar su interacción con el personal remunerado (3.4.1 Definición de funciones y responsabilidades), para definir indicadores de cumplimiento de compromisos y expectativas por ambas partes (3.3.1. Establecimiento de objetivos de calidad), para definir y comunicar derechos y deberes, para desarrollar materiales específicos y herramientas de gestión administrativa, etc.

Recursos humanos (empleados y voluntarios)

De forma lógica podemos pensar que otro paso necesario en la configuración de la estructura de una organización orientada a la participación de los voluntarios es la incorporación sistemática de todo lo definido al respecto de su participación en las distintas herramientas y áreas, de forma que su presencia y participación esté formalizada y al mismo nivel que un profesional remunerado (3.4.1. Definición de funciones y responsabilidades). Esta definición favorecerá la operativa y la integración en la organización.

Como consecuencia del papel que se defina para los voluntarios en cada organización se recogerán sus funciones y responsabilidades en el documento correspondiente (ej. manual de funciones) de la misma manera que se hace con los profesionales remunerados. A este respecto, y aunque será abordado más adelante en un principio específico, cabe señalar que los voluntarios de las organizaciones del tercer sector son considerados profesionales en el desempeño de sus funciones (Principio de profesionalidad 2.2.4.). Esto es consecuencia no solo de un principio de gestión de personas desde la no discriminación y desde el reconocimiento del valor de sus capacidades, sino también como consecuencia del compromiso adquirido por el propio voluntario, quien se compromete a realizar sus actividades bajo unas condiciones de calidad técnica, conocimiento de la organización, dedicación, valores compartidos, etc.

La documentación de las funciones y responsabilidades en el manual de organización deberá reflejar la ubicación de los voluntarios en la estructura de la organización, las funciones que les son atribuidas, sus responsabilidades, capacidades requeridas para cumplir con esas funciones, relaciones jerárquicas, etc. Además de las funciones específicas del puesto, también debe definir las competencias básicas y transversales necesarias. Al igual que en el caso de los profesionales remunerados será importante definir claramente los requisitos en cuanto a valores y compromisos, de forma que la relación que se establezca parta de una base sostenible para alcanzar el éxito, esto es, el cumplimiento de necesidades y expectativas sobre el ejercicio de derechos y oportunidades de las personas destinatarias finales de la organización, y por tanto la misión de la organización.

A este respecto, esta definición incluye tanto establecer qué funciones de la estructura de la organización pueden ser desempeñadas tanto por voluntarios como por personal remunerado, qué características deberían cumplir en ambos casos, así como definir qué funciones y actividades específicas planifica la organización para ser cubiertas solamente por voluntarios (3.4.1. Definición de funciones y responsabilidades).

Es importante que documentalmente esté definida la participación en cuanto a su alcance y recursos necesarios; y en general será recomendable que establezca qué objetivos persigue, cuándo tiene lugar, quiénes participan, qué resultados se esperan, qué otras actividades les siguen, etc.

Como se indicaba al principio esta información puede estar en otros documentos como fichas o perfiles de puestos, procedimientos con descripción de responsabilidades, organigrama, etc. que se deben revisar en el caso de que el manual de organización y funciones no exista, o no cubra todos lo establecido en este requisito.

En este proceso de integración de los voluntarios en la organización hay dos cuestiones importantes en torno a esta decisión sobre la coordinación de los voluntarios:

- Sería conveniente que la dirección manifieste de forma clara su apuesta por el voluntariado y la importancia que se otorga a esta figura (3.2.1. Compromiso y liderazgo).
- La organización adquiere un compromiso con los voluntarios, con la sociedad y con los beneficiarios, por lo que es imprescindible una gestión que facilite cumplir con este compromiso.

Tomando en consideración estos asuntos, y aquellos que cada organización considere relevantes, será necesario que cada organización defina bajo qué figura colocará la responsabilidad de gestión de los voluntarios. ¿Debería existir un coordinador o responsable de voluntarios? ¿Será el departamento de recursos humanos el que se encargue de su gestión? ¿Dependerán de un responsable organizativo y uno funcional según las funciones que se le asignen? Estas cuestiones deben ser resueltas por cada organización dependiendo de su propio modelo.

En cualquier caso, hay cuestiones comunes a todas las organizaciones. Una de ellas es que con independencia del formato que se adopte, este debe orientarse a hacer posible el cumplimiento de los compromisos adquiridos y la satisfacción de las expectativas de las personas voluntarias, de forma que los voluntarios puedan desarrollar su actividad, lograr sus objetivos, para así contribuir a cumplir los fines y la misión de la organización (3.1.1 Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas).

En la configuración del modelo de gestión de los voluntarios, será necesario también tener en cuenta al resto de profesionales de la organización, de forma que se consiga una integración total y natural.

Otro tema esencial por la especial importancia de este grupo de interés es la operativa de gestión que ya hemos venido mencionando, y que debe cubrir todo el ciclo de gestión (3.4.7. Gestión de personas). A este respecto no se observan diferencias respecto al resto de profesionales de la organización sobre qué debe cubrir este ciclo de gestión. Partirá del diseño que la organización haya hecho de su estructura, la planificación y el diseño de funciones, puestos y responsabilidades a cubrir por los voluntarios, la captación o selección de voluntarios que puedan cubrirlas, su integración en la organización, su formación, su evaluación, su motivación y reconocimiento y, en su caso, su salida de la organización, al igual que ocurre con el personal contratado. Esto quedaría reflejado en el manual de gestión de recursos humanos, en el manual de gestión de voluntarios o en el documento que la organización estime más adecuado en su caso particular. No obstante en todas las fases del ciclo de gestión, la organización tendrá en cuenta los requisitos legales establecidos por la Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado, como ya se ha comentado al respecto del requisito (3.1.2. Requisitos legales).

Así las organizaciones deben contar con:

- Un manual de funciones, que debe recoger todo lo relativo a perfiles de los puestos de trabajo. Este manual debe especificar qué funciones podrán ser realizadas por voluntarios.

- Documentación del proceso de gestión de los voluntarios, donde se describan las diferentes fases del ciclo de gestión de los recursos humanos (selección, contratación, acogida, formación, reconocimiento, promoción, evaluación, participación), asimismo pueden contar con una Política de voluntarios.

- Documento sobre derechos y deberes de los voluntarios.

- Fichas internas de voluntarios.

- Fichas de acreditación/identificación de voluntarios.

Es necesario que, aunque se hable de acción voluntaria, la organización cuente con herramientas internas que sistematicen su gestión, aporten marcos de referencia y de decisión, conocidos y uniformes, y por tanto ayuden a desarrollar con los voluntarios una relación de calidad.

Comunicación

La comunicación que se realice al respecto del papel de los voluntarios en la organización será una de las claves del éxito. A nivel interno, diseñar y ejecutar acciones de comunicación para transmitir la importancia de este colectivo en la entidad contribuirá a que los voluntarios y voluntarias se sientan parte de ella. También ayudará a que el resto de los profesionales entiendan, y se sientan parte del compromiso adquirido por la organización sobre el papel del voluntariado, contribuyendo a su éxito. Por otro lado será positiva una comunicación clara al respecto, donde todas las partes interesadas sean conscientes del valor que el voluntariado aporta a la organización (3.7.1. Comunicación interna) y (3.7.2. Comunicación externa).

Además de servir de referente a toda la organización, la imagen y el posicionamiento que proyecte hacia el exterior, al respecto de su visión y política de voluntariado, servirá de referente para la sociedad, para otras organizaciones, y además contribuirá a la creación de la identidad de la organización.

Proceso de comunicación externa

La organización podría elaborar previamente la estrategia, política y la operativa de comunicación (interna y externa) sobre la base de los fines que desea alcanzar al respecto de los voluntarios. Entre otros asuntos puede abordar los siguientes:

Dentro de la organización:

- Comunicar y explicar la política de voluntariado.
- Crear cohesión interna.
- Evitar vacíos de comunicación que pongan en peligro la integración de los voluntarios y el éxito de sus actividades.
- Acoger a los voluntarios a su llegada y hacerles miembros formales de la organización.
- Compartir buenas prácticas y conocimiento.
- Hacer que los voluntarios participen de las actividades y los formatos de comunicación interna.
- Facilitar espacios para que los voluntarios aporten su opinión, percepción, experiencias, etc.
- Rendir cuentas a los voluntarios y a los profesionales remunerados sobre las decisiones adoptadas al respecto de la política de voluntarios, los recursos asignados y la contribución al cumplimiento de la misión.

Fuera de la organización:

- Mostrar el posicionamiento de la organización al respecto del papel del voluntariado.
- Establecer un vínculo con la sociedad que sirva para atraer a posibles voluntarios.
- Facilitar espacios para que los voluntarios aporten su opinión, percepción, experiencias, etc.
- Rendir cuentas a la sociedad sobre su compromiso con la tarea de servir de vehículo de la solidaridad.
- Sensibilizar a la sociedad sobre el impacto y los valores del voluntariado.
- Rendir cuentas a la sociedad sobre el uso que la organización hace del voluntariado y su contribución al cumplimiento de la misión.
- Atraer el interés de otras organizaciones o particulares en el proyecto de voluntariado de la organización.
- Contribuir a apoyar el posicionamiento en principios y valores de la organización.
- Establecer vínculos con otros grupos de interés.

Obviamente, al igual que en el caso de cualquier otro contenido que sea objeto de comunicación, este debe estar adaptado en formato, canal, frecuencia etc. a las características del destinatario. La organización deberá considerar aquellos que sean más adecuados, recogiendo esta información mediante mecanismos formales y/o informales, estableciendo herramientas para este fin en su proceso de relación con las partes interesadas.

Merece una mención especial la vinculación que probablemente se establecerá entre varios puntos del proceso de gestión de los voluntarios (3.4.7. Gestión de personas) y el plan de comunicación (3.7. Comunicación).

- La fase de captación tendrá probablemente su vinculación con una actividad o proyecto concretos del plan de comunicación externa (ej. sitio web, redes sociales, evento anual de voluntariado, etc.).
- La fase de incorporación tendrá probablemente su vinculación con una actividad concreta del plan de comunicación interna (ej. comunicación de nuevas incorporaciones en la revista interna).
- La fase de formación podría estar vinculada con una actividad repetida de comunicación interna (ej. newsletter).
- La fase de motivación y reconocimiento estará probablemente replicada en actividades de comunicación interna (ej. correo electrónico interno o cartelería interna de la organización) y externa (ej. noticia en prensa y página web, memoria de actividades, etc.).

Estos son algunos pequeños ejemplos de las actividades mediante las que la comunicación interna y externa de la organización (3.7. Comunicación) puede contribuir a la hora de incorporar todos los aspectos derivados del principio de participación del voluntariado (2.2.2.) y también sirven para mostrarlo al exterior.

b. Documentación y otras evidencias

- Reflexión estratégica sobre el papel del voluntariado en la organización y sus conclusiones (sobre su incorporación o no a la estructura de la organización).
- Compromiso de la organización con la incorporación y gestión del voluntariado.
- Política y manual de gestión del voluntariado.
- Plan de comunicación externa: comunicación de posicionamiento respecto a participación de voluntarios y mecanismos vinculados a la captación de voluntarios.
- Mapa de procesos.
- Manual de calidad.
- Indicadores de gestión específicos para medir la satisfacción de los voluntarios.
- Indicadores de gestión específicos para medir el cumplimiento de objetivos de calidad que dependan de actividades de voluntarios.
- Responsable de la gestión de los voluntarios.
- Manual de funciones, incluyendo a voluntarios.
- Actividades de los procesos cubiertas por voluntarios con su descripción.
- Fichas de puestos cubiertos por voluntarios con su descripción.
- Análisis de necesidades y expectativas de voluntarios.

- Mecanismos de participación de voluntarios.
- Código de conducta de voluntarios.
- Derechos y deberes de los voluntarios.
- Formación impartida a voluntarios.
- Fichas de voluntarios y distintivos entregados.
- Cumplimiento de requisitos legales (ej. pólizas de seguros).
- Comunicación interna y externa sobre la visión y necesidades de la organización de participación de voluntarios.
- Memoria de actividades: número de voluntarios y su evolución.
- Actividades de sensibilización a la sociedad sobre la importancia y aportaciones de las actividades de voluntariado.

c. Preguntas de reflexión

? ¿Ha realizado mi organización una reflexión sobre el papel que desempeñan o podrían desempeñar los voluntarios?

? ¿Ha tenido en cuenta las inquietudes sociales de su entorno en relación a la participación de los voluntarios en la misión de la organización?

? ¿Se ha contado para esta reflexión con todos los representantes de perfiles, visiones, partes interesadas, etc. necesarios para alcanzar conclusiones incluyentes y participativas?

? ¿Se ha definido y documentado cuál es la estrategia, la política y el modelo de participación de los voluntarios de forma coherente con esa reflexión?

En el caso de no contar con voluntarios:

? ¿Cuenta la organización con un posicionamiento o declaración al respecto, basada en la reflexión y el análisis realizados? ¿Tiene la organización un posicionamiento único y conocido para dar respuesta a posibles cuestionamientos externos sobre esta decisión?

? ¿A qué responde la decisión adoptada? ¿Responde la decisión adoptada a un criterio de falta de recursos por parte de la organización? ¿Responde la decisión adoptada a un criterio de falta de demanda/necesidad por parte de la sociedad civil para adoptar ese papel? ¿Responde a que la organización considera que por su misión, no es necesario/adecuado contar con voluntarios para ninguna de las actividades realizadas para su cumplimiento?

? En el caso de no contar con voluntarios, ¿está adecuadamente justificada la decisión de no abordar el papel de las organizaciones del tercer sector como canalizadoras de la acción de la sociedad?

En el caso de contar con voluntarios:

? ¿Cuenta la organización con una política de voluntariado que completa o está integrada en la política de recursos humanos? ¿Cubre esta política y sus procedimientos el ciclo completo de gestión de los voluntarios?

? ¿En qué procesos ha incluido la organización la participación del voluntariado: organizativos, de gestión, de intervención, de sensibilización…? ¿Se corresponde el modelo con las conclusiones de la reflexión realizada?

? ¿Responde el papel que la organización da a los voluntarios a las necesidades y expectativas de estos?

? ¿Cumple la organización con todos los requisitos legales al respecto de gestión del voluntariado?

? ¿De qué forma recoge la organización cuáles son y cómo evolucionan las necesidades y expectativas de los voluntarios? ¿De qué forma incorpora la organización la información que recoge de los voluntarios en relación a sus inquietudes, necesidades, expectativas, percepción, ideas, opiniones, etc.?

? ¿Qué mecanismos de comunicación y rendición de cuentas se han establecido con los voluntarios?

? ¿Conocen la organización, los voluntarios y los beneficiarios cuál es el resultado y la aportación de valor mutuo que se establece como consecuencia de las relaciones que se establecen? ¿Conocen cómo contribuye esta aportación de valor al cumplimiento de la misión?

2.2.2.3. La participación y el trabajo en equipo

En las ONG no puede haber calidad sin participación y sin trabajo en equipo. 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; 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.

a. Orientaciones para la aplicación

El concepto de participación está en el mismo origen del tercer sector y ha sido precisamente ese origen el que ha contribuido a fortalecer su arraigo en las sociedades y a conseguir la legitimidad que hoy se le otorga (2.3. Principios orientados a la Sociedad). Así se habla de ellas como creadoras de ciudadanía, cohesión, valores; como espacios en los que las personas conocen y trabajan en equipo en la mejora de su entorno, a través de la incidencia, la educación, la sensibilización, la asistencia, etc. al respecto de realidades sociales en las que se busca generar cambios.

Integrar a la sociedad en sus estructuras de decisión y acción no solo es una forma de recoger y potenciar todas las aportaciones de valor que puedan provenir de ámbitos muy diversos, sino también un ejercicio de transparencia que contribuye a incrementar la confianza y la legitimidad. Comentábamos en el anterior principio de participación del voluntariado (2.2.2) el papel generador de cohesión social que desempeñan las organizaciones del tercer sector, precisamente por este carácter participativo que se tiende a conservar y potenciar.

Esta participación no viene sólo del formato quizá más conocido, de voluntariado que participa de las actividades con beneficiarios, sino también de la involucración de las personas empleadas desde lo más estratégico y en distintos formatos de participación: la información, la comunicación, la consulta, la deliberación, la decisión, la acción, etc. (3.4.2. Participación del personal remunerado, voluntarios y clientes).

Por una parte, la participación, como principio genérico, facilita a las organizaciones una visión de la realidad desde una cierta distancia, o como mínimo, desde visiones de la realidad que pueden ser diferentes. Esto es, la visión que desde el exterior puede facilitar a la organización otras ópticas que enriquezcan el trabajo que se realiza y que queda por realizar (3.4.4. Relaciones y alianzas con las partes interesadas).

Participación de todos para el cumplimiento de la misión y los objetivos

Por otra parte las organizaciones del tercer sector facilitan a la sociedad espacios que contribuyen a que se conozcan otras realidades diferentes a las de cada individuo, datos y experiencias que apoyen la formación de un pensamiento analítico, constructivo y que rechace perpetuar comportamientos, normas, actitudes, etc. que favorecen la desigualdad en las oportunidades y el ejercicio de derechos (Principio de apertura e implicación social – 2.3.5). Mediante la participación, la sociedad puede conocer y hacerse responsable de la generación de cambios en su entorno, pasando de mantener una actitud de asistencia y protesta pasiva, a otra de propuesta y construcción activa.

Algunas de las consideraciones que apoyan la participación por su aportación de valor, tanto para la organización como para la sociedad, pueden ser:

- Aporta puntos de vista y propuestas tan variadas como se quieran recoger de todos los que se tenga al alcance.
- La buena gestión de la riqueza que puede generar permitirá mejorar el proyecto global de la organización.
- Demuestra que la organización adopta un compromiso con una gestión eficaz y transparente.
- Ayuda a legitimar el proyecto de la organización y a acelerar su realización, evitando reticencias o desconfianzas que podrían ralentizarlo.
- Potencia el papel de la sociedad como agente activo y responsable de la generación de cambios, aumentando la cohesión, la capacidad de construcción, el ejercicio de la ciudadanía, el conocimiento y ejercicio de los valores democráticos, etc.

- Enriquece la toma de decisiones y las actividades.

- Este principio mantiene también una vinculación directa, entre otros, con el principio de solidaridad (2.1.3), si bien va más allá de este concepto y alcanza también la responsabilidad y la voluntad individuales, y los mecanismos de actuación colectiva que la sociedad ha sabido generar.

Gobierno, estrategia y políticas

La implementación de este principio implica la necesidad de abordarlo como parte de la reflexión estratégica de la organización ya que, si bien la participación es un ejercicio propio del tercer sector, se trata igualmente de un área que necesita análisis, decisión, estrategia y gestión. La dirección debe definir su estrategia, política y mecanismos de participación, contando para ello con la visión que las distintas partes interesadas pudieran aportar (3.2.1.Compromiso y Liderazgo y 3.2.2.Política y objetivos).

La organización deberá decidir cuál es el enfoque de participación que se ajusta a su propia realidad, la de sus beneficiarios, al contexto social en el que se ubica, sus objetivos y misión etc. Algunas reflexiones al respecto pueden ser:

? ¿Se adoptará un enfoque participativo en todas las fases de planificación y operación o solo en algunas?

? ¿Qué áreas/departamentos se abrirán a la participación, teniendo en cuenta que el objetivo prioritario es el cumplimiento de la misión y sin perder de vista la necesidad de que la organización sea eficaz y eficiente?

? ¿Qué procesos contarán con actividades participativas?

? ¿Qué tipo de participación es la más adecuada para cada área?

? ¿Qué motiva a participar a cada grupo de interés y cuál debe ser por tanto su grado y formato de participación?

? ¿De qué forma quiere/pueden participar cada grupo de interés?

? ¿Cómo reflejar estas decisiones en un plan o en los distintos planes y procedimientos de gestión de la organización?

? ¿Cómo dará a conocer la organización su enfoque participativo y fomentará su aplicación práctica?

Las decisiones que la dirección tome para implantación del principio de participación deberían venir apoyadas por un trabajo previo de identificación de partes interesadas, así como de sus necesidades y expectativas con el fin de no cometer errores que provoquen un coste de oportunidad importante (3.4.4.Relaciones y alianzas con las partes interesadas).

Obviamente se puede partir de la base de que el modelo de participación necesitará ser ajustado, tanto en el comienzo, como a lo largo de la vida de la organización. Así sería para ir adecuándose y acompañando a los propios cambios, los de la sociedad, así como los de las expectativas de sus beneficiarios y otras partes interesadas (3.3.3.Planificación de los cambios). Esto parece más entendible si tenemos en cuenta que la organización está trabajando en un contexto de gestión de la calidad en el que se busca de forma prioritaria la mejora continua (Principio de mejora conti-

nua 2.2.6). Sin embargo, plantear el enfoque participativo sin tener en cuenta desde el comienzo a aquellos a los que se quiere hacer participar, no parece sostenible.

La organización debe definir qué áreas, qué actividades, qué decisiones son las que deben estar abiertas a la participación, y este proceso debe ser a su vez participativo y transparente. La participación no implica que todos tengan que participar en todo. Ni siquiera se dará el caso de que todos los grupos de interés quieran participar en todo. Esto tampoco resultaría coherente con los principios de eficacia y eficiencia (2.2.5).Tampoco sería razonable, bajo estos principios, que sean las mismas prácticas de participación las apropiadas para todas las partes interesadas, por lo que será necesario definir las más adecuadas a los objetivos definidos, y las expectativas y capacidades de cada parte interesada.

Ello implicará también identificar el formato de participación más efectivo, las acciones y los compromisos que se deberán establecer para cubrir los objetivos que se definan al respecto de la participación.

Partir del análisis del mapa de procesos puede ser una buena forma de identificar los puntos clave de gestión y acción para la participación de los distintos grupos de interés. En definitiva, este ejercicio resultará ser una parte más del trabajo de creación del Modelo de Relación con partes interesadas. En su desarrollo, se reflejarán procedimientos y herramientas de participación, como los planteados en los requisitos de la norma ONG calidad (3.4.2. Participación del personal remunerado, voluntariado y clientes y 3.4.4. Relaciones y alianzas con las partes interesadas) y otros que se consideren apropiados. Este documento será coherente con el ejercicio de definición de la estrategia, y el plan de participación, de sus partes interesadas, si lo tuviera la organización.

En esta toma de decisión desde la dirección y en el desarrollo de la estrategia la organización podrá tener en cuenta, entre otras cosas:

- Qué grupos de interés van a participar –identificación de partes interesadas y sus expectativas sobre participación.
- Cuáles son los objetivos de la participación en cada caso.
- Cómo informará a los participantes sobre qué se espera de su participación y qué se compromete a facilitarles.
- Cómo se va a llevar a cabo su participación y cuándo –descrito en procedimientos o documentos.
- Qué material, información, etc. es necesario generar para que la participación sea efectiva en todos los casos.
- Qué presupuesto y recursos necesita y qué presupuesto va a asigna.
- Coordinar con los plazos de otras actividades de la organización y preparar el programa temporal de participación.
- Identificar los mensajes principales a transmitir.
- Diseñar la combinación adecuada de herramientas para involucrar a cada grupo de interés y facilitarle su participación.
- Acordar qué retroalimentación será adecuada para cada participación.
- Establecer los indicadores para evaluar el éxito de las actividades participativas, contando con información facilitada por los grupos de interés participantes

Por otra parte, los principios de orientación a las partes interesadas y de participación son condiciones esenciales para el trabajo de calidad en las organizaciones del tercer sector. En este sentido, las herramientas que se desarrollen en las organizaciones sociales para incorporar ambos principios en su sistema de gestión facilitarán información muy valiosa para definir, y medir, los requisitos sobre expectativas de las partes interesadas. En definitiva, permitiría entender qué significa en cada caso el concepto calidad en las intervenciones sociales, así como asegurarse que está alienado a lo que esperan las partes interesadas. Así, el gobierno y la dirección de la organización deberán asegurarse de que la reflexión y la planificación realizadas para dotarse de espacios participativos vayan acompañados de los recursos necesarios para su funcionamiento (3.2.3 Recursos para la calidad): técnicos, económicos, humanos, de comunicación, de formación, de relación, etc.

Operativa

Sin duda una de las participaciones claves en las organizaciones sociales, a parte de la del voluntariado, es la que se refiere a la personas contratadas. Es más casi siempre que se habla de participación en la gestión de las organizaciones se piensa en esta parte interesada, al ser la más activa tanto en la gestión como en las intervenciones. En muchos casos la participación en las decisiones de gestión e intervención de las personas contratadas puede ser clave para acertar y mejorar en eficacia de la organización. También en algunas organizaciones, por su naturaleza y su origen, tienen a personas empleadas dentro de los procesos u órganos de gobierno de la propia institución.

Con independencia de las características de cada organización lo que la norma, bajo el principio de participación y trabajo en equipo, define es que esta es necesaria de alguna forma en los sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones sociales. En este sentido indica que el mismo concepto de la calidad es algo incluyente, que requiere el saber de todos, y que este conocimiento no se podrá compartir, y aprovechar, sin participación. También apunta a que los ejercicios aplicados de participación generan valores y cultura compartida en la organización, cuestión que ayuda a la eficacia, y a la confianza, en la organización. Esta confianza basada en la experiencia de la participación favorece el compromiso de las personas que trabajan en la organización, incluidas las empleadas. En definitiva concluye el principio que el saber compartido, los valores compartidos y el compromiso, son los tres pilares de la autonomía responsable de las personas contratadas.

En este sentido establece la norma que deben ser definidas la estructura y los procesos de participación activa del personal remunerado (3.4.2. Participación del personal remunerado, voluntarios y clientes). También establece que se deben definir los sistemas de gestión que promuevan la participación de las personas de la organización (3.4.7. Gestión de personas). Parecería evidente que la definición de los sistemas de participación del personal debería ser el principio mínimo en este ámbito. Esto implicaría que se definiese en qué procesos de decisión (gestión, gobierno, planificación…) participan personas empleadas, bajo qué procedimientos y criterios, así como qué objetivos se busca alcanzar con esta participación. La participación de las personas empleadas no debe ser considerada como un objetivo en sí mismo, sino como un principio, y una herramienta para alcanzar los objetivos de la organización para mejorar el ejercicio de derechos y oportunidades de sus destinatarios finales. Por tanto el tema no es tanto que las personas empleadas estén participando en todas las decisiones de la organización, sino cómo esta participación ayuda a la eficacia social de la organización y es coherente con los principios de la organización. No obstante, no se debe olvidar que la norma ONG calidad, no sólo define como positiva la participación de las personas empleadas, si no que pone que los requisitos de la

misma deben ser interpretados bajo el principio de participación 2.2.3, y que se debe establecer un sistema de gestión de la organización que promueva la participación de las personas de la organización (3.4.7. Gestión de personas). Por tanto la norma, tanto en sus principios, como requisitos, busca que las organizaciones que la sigan definan sistemas de participación claros.

Volviendo al concepto de participación más amplio, igual que existen diferentes tipos de participación existen también diferentes motivaciones de los grupos de interés a la hora de aproximarse a las organizaciones para participar. No todos los grupos de interés pueden o quieren participar de igual manera. En función de su disponibilidad, conocimiento, vinculación con la organización, motivación e intereses, etc. la organización puede crear espacios de participación, en los que sea posible la combinación óptima de cumplimiento de sus necesidades y expectativas, así como la aportación de valor para el cumplimiento de la misión de la organización. Algunas de las motivaciones o intereses, de las distintas partes interesadas, podrían ser:

- Influir en las decisiones de gestión y estratégicas.
- Sentirse parte de la organización.
- Definir los procesos y procedimientos de la organización.
- Participar en las decisiones de gestión.
- Compartir conocimiento.
- Generar ambiente de trabajo en equipo.
- Facilitar la comunicación.
- Preguntar, conocer e informarse sobre el uso de recursos.
- Conocer la actividad de la organización.
- Asesorar en base a su experiencia y conocimientos.
- Facilitar contactos con otras organizaciones.
- Realizar servicios pro-bono. Proveer materiales.
- Financiar.
- Integrarse en el plan de voluntariado.
- Denunciar hechos.
- Proponer cambios.

En el apartado anterior se mencionaban algunas cuestiones que podrían servir de orientación para la toma de decisiones respecto al despliegue de la estrategia de participación. Parece obvio que el análisis de necesidades y expectativas de las partes interesadas al respecto de su participación en la organización será una base relevante para la construcción de una estrategia sostenible y oportuna (3.1.1. Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas).

Calidad

Al respecto de la participación de las distintas partes interesadas (3.4.3. Participación del personal remunerado, voluntariado y clientes), así como con el principio de participación del voluntariado (2.2.2), las decisiones y acuerdos adoptados al respecto de cómo se incorporará este principio deben quedar en todos los documentos, en especial procedimientos y manuales, que integren el sistema de gestión de la calidad. En este caso, resulta conveniente huir de cualquier tipo de informalidad en todo lo que afecte a la participación de las partes interesadas en las operaciones de la organización, para evitar confusión sobre este tipo de procesos. Estando dentro del sistema de gestión de la calidad estarán sometidas a condiciones controladas, formando parte de procesos y con unos objetivos cuya medición también será necesario abordar 3.4.5. Gestión de procesos).

Todas las fases de análisis, definición y gestión relacionadas con la participación de partes interesadas, así como los acuerdos y decisiones que se tomen al respecto, deberán quedar reflejadas en el sistema, y en los diferentes documentos que lo integran, evidenciando así de qué forma se muestra y opera como una organización participativa (3.5.5 Documentación del sistema). Hay múltiples razones para formalizar la participación de forma que se integre en la documentación del sistema, tales como las que se mencionan a continuación:

- Evitará la incertidumbre, los malentendidos y los vacíos de responsabilidad.
- Servirá como referencia a los profesionales de la organización, voluntarios y remunerados.
- Será la base para el establecimiento de objetivos de calidad al respecto.
- Facilitará la identificación de puntos vista, expectativas, percepción y, por tanto, como fuentes de toma de datos para alimentar indicadores de calidad al respecto.
- Servirá como evidencia para la implementación de este y otros principios en la organización.

Su incorporación se podrá realizar en los distintos documentos que compongan el sistema, desde los más globales a los más específicos y, entre otros, en los siguientes:

- Manual de calidad.
- Manual de funciones.
- Identificación de necesidades y expectativas.
- Procedimientos: todos aquellos en los que exista participación de otros distintos a los responsables naturales de ese procedimiento.
- Códigos de conducta.

Comunicación

La incorporación de este principio tendrá como gran aliado el desarrollo de los requisitos relacionados con la planificación y ejecución de acciones de comunicación en la organización (3.7.1. Comunicación interna) y (3.7.2. Comunicación externa) ya que su despliegue será uno de los temas relevantes para conseguir atraer a las partes interesadas, y hacer de esta una organización participativa.

La argumentación y recomendaciones al respecto son iguales a las realizadas en el caso del principio de participación del voluntariado (2.2.2). La comunicación será una muestra de cómo se proyecta la organización hacia el exterior e interior para acoger a las distintas partes interesadas, por lo que es una acción proactiva de atracción del interés de estas hacia lo que la organización quiere ofrecer y espera también recibir.

A nivel interno al diseñar y ejecutar acciones de comunicación en las que se valore y transmita la importancia de la participación en la entidad, contribuirá a reducir la incertidumbre al respecto, así como a integrar de forma natural el compromiso adquirido por la organización con sus partes interesadas. Esta comunicación intentará conseguir su colaboración para el éxito de la estrategia de participación.

Por otro lado para la incorporación de este principio resultarán útiles las mismas recomendaciones de aplicación establecidas en el anterior apartado sobre el principio de participación del voluntariado (2.2.2).

b. Documentación y otras evidencias

- Reflexión estratégica sobre el modelo de participación de la organización.
- Conclusiones de la reflexión, evidencia documental y, en su caso, justificaciones de no adoptar un modelo participativo.
- Compromiso de la organización con la implementación y asignación de recursos al modelo participativo diseñado.
- Proceso de identificación, modelo de relación y participación de las partes interesadas.
- Estrategia de participación de las partes interesadas.
- Política y manual de gestión del voluntariado.
- Plan de comunicación externa: comunicación de posicionamiento respecto a participación.
- Mapa de procesos: identificación de las actividades participativas.
- Gestión de las actividades participativas: identificación de participantes, actividades, mecanismos, objetivos, indicadores, comunicación, presupuesto, responsable, evaluación, etc.
- Manual de calidad.
- Indicadores de gestión específicos para medir el cumplimiento de objetivos de calidad que dependan de actividades participativas.

- Responsable de la gestión de los voluntarios.
- Manual de funciones.
- Actividades de los procesos cubiertas por voluntarios con su descripción.
- Fichas de puestos cubiertos por voluntarios con su descripción.
- Código de conducta de voluntarios.
- Derechos y deberes de los voluntarios.
- Formación impartida a voluntarios.
- Fichas de voluntarios y distintivos entregados.
- Cumplimiento de requisitos legales.
- Comunicación interna y externa sobre la visión y necesidades de la organización en relación a la participación de la sociedad.
- Memoria de actividades.
- Actividades de sensibilización a la sociedad sobre la importancia de la participación ciudadana.

c. Preguntas de reflexión

? ¿Ha realizado la organización una reflexión sobre el papel de la participación de las partes interesadas?

? ¿Ha tenido en cuenta las inquietudes sociales de su entorno en relación a la participación en la misión de la organización?

? ¿Se ha contado para esta reflexión con todos los representantes de perfiles, visiones, partes interesadas, etc. necesarios para alcanzar conclusiones incluyentes y participativas en relación a la estrategia a definir?

? ¿Se ha definido y documentado cuál es la estrategia, la política y el modelo de participación de los voluntarios de forma coherente con esa reflexión?

En el caso de no adoptar un enfoque participativo:

? ¿Cuenta la organización con un posicionamiento o declaración al respecto, basados en la reflexión y el análisis realizado? ¿Tiene la organización un posicionamiento único y conocido para dar respuesta a posibles cuestionamientos externos sobre esta decisión?

? ¿A qué responde la decisión adoptada? ¿Responde la decisión adoptada a un criterio de falta de recursos por parte de la organización? ¿Responde la decisión adoptada a un criterio de falta de demanda/necesidad por parte de la sociedad civil para adoptar ese papel? ¿Responde a que la organización considera que por su misión, no es necesario/adecuado contar con voluntarios para ninguna de las actividades realizadas para su cumplimiento?

? En el caso de no adoptar un enfoque participativo, ¿está adecuadamente justificada la decisión de no abordar el papel de las organizaciones del tercer sector como canalizadoras de la acción de la sociedad?

En el caso de adoptar un enfoque participativo:

? ¿Cuenta mi organización con una estrategia y una política que definan la forma en la que se gestionará la participación de los distintos grupos de interés?

? ¿En qué procesos ha incluido la organización la participación de los distintos grupos de interés: organizativos, de gestión, de intervención, de sensibilización…? ¿Se corresponde el modelo con las conclusiones de la reflexión realizada?

? ¿Responde la estrategia y la operativa de participación a las necesidades y expectativas de los grupos de interés?

? ¿De qué forma recoge mi organización cuáles son y cómo evolucionan las necesidades y expectativas de grupos de interés respecto a su participación? ¿De qué forma incorpora la organización la información que recoge de los grupos de interés en relación a sus inquietudes, necesidades, expectativas, percepción, ideas, opiniones, etc.?

? ¿Ha desarrollado mi organización procedimientos y herramientas de forma que sea posible gestionar adecuadamente la participación y conseguir los objetivos planteados? ¿Está completo el ciclo de gestión de la participación: identificación de partes interesadas, necesidades, objetivos de la participación, actividades participativas, presupuesto, indicadores y toma de datos para la evaluación, etc.?

? ¿Qué mecanismos de comunicación y rendición de cuentas se han establecido con las distintas partes interesadas al respecto de su participación?

? ¿Conocen la organización, las partes interesadas con las que la organización se relaciona y los beneficiarios cuál es el resultado y la aportación de valor mutuo que se establece como consecuencia de las actividades participativas? ¿Conocen cómo contribuye esta aportación de valor al cumplimiento de la misión?

2.2.2.4. 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 por mejorar la preparación y desempeño de sus colaboradores en los planos de la ética, la empatía y la técnica.

a. Orientaciones para la aplicación

Con la integración de este principio, las organizaciones abordan la demostración de una orientación completa a la persona, a través de un enfoque integral de prestación de servicio, búsqueda de impacto y satisfacción de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas. Este enfoque a la persona en su totalidad se muestra en:

- Los profesionales de la organización: en lo que se espera que ellos aporten con su trabajo, las habilidades y capacidades que deben utilizar para desempeñar sus funciones y responsabilidades, así como lo que la actividad que desempeñan les aporta a ellos, y a la sociedad.

- Los beneficiarios de las actividades de la organización: en los distintos aspectos de la persona que se han de tener en cuenta para intentar satisfacer sus necesidades en distintos niveles: físico, emocional, de derechos, afectivo, etc.

- La visión de la organización: en su búsqueda de profesionales y un enfoque de gestión que abarque diferentes dimensiones de la satisfacción de necesidades, así como herramientas para conseguirlo.

- La sociedad: en su implicación y legitimación de organizaciones e instituciones que sean capaces de generar valor para la sociedad y sus miembros, desde el trabajo por la persona y sus necesidades, en todas las dimensiones de su vida: físico, emocional, de derechos, afectivo, etc.

Es prioritario resaltar que, continuando con la misma visión de uniformidad al respecto de la aportación de valor y compromiso de voluntarios y personal remunerado, el principio de profesionalidad se aplica y exige a ambos por igual. En este sentido, las diferencias vendrán derivadas de lo que establezcan las funciones y responsabilidades que cada uno asuma, y las capacidades que se hayan considerado necesarias para la selección de la persona (3.4.1. Definición de funciones y responsabilidades). En ningún caso, la profesionalidad vendrá exigida o matizada por la condición de remuneración del puesto o por su voluntariedad (3.4.7. Gestión de personas).

Este principio de profesionalidad implica ampliar el alcance de los aspectos técnicos e integrar en ellos otros relacionados con los valores, principios, éticos, inteligencia emocional, habilidades comunicativas y afectivas, etc. en todo el diseño de la organización. Es evidente su vinculación con todos los principios de la Norma orientados a las personas (dignidad humana 2.1.1., defensa de los derechos 2.1.2., solidaridad 2.1.3., orientación a cada persona 2.1.4.) y también al principio de eficacia y eficiencia (2.2.5) que será abordado más adelante. Así se defiende la profesionalidad del sector de las organizaciones sociales como intención y acción para alcanzar una calificación de su trabajo como de calidad, utilizando para ello múltiples criterios, y rechazando el valor único de las capacidades técnicas como vehículo para conseguir el cumplimiento de la misión.

Este enfoque deberá ser abordado por las organizaciones comenzando desde su plano más estratégico (3.2.1. Compromiso y liderazgo) hasta el más operativo (3.4.5. Gestión de procesos), a la hora de definir cómo se aproximará la organización a las necesidades de los beneficiarios (3.1.1. Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas), tanto para conocerlas como para elaborar propuestas de acción, a través de sus intervenciones sociales (3.4.6. Realización de proyectos, servicios y productos).

Esta profesionalidad se manifestará no solo en las actividades, y el trato directo con beneficiarios, sino también en la forma en la que se abordará la gestión y las intervenciones sociales desde la organización y las personas que la conforman (empleados y voluntarios). La profesionalidad definirá cómo se aborda el planteamiento de proyectos innovadores, que abarquen distintos aspectos y técnicas de intervención, soluciones de colaboración, herramientas de gestión, visiones de análisis de problemas, etc. Se manifestará también en la incorporación y tratamiento de los factores culturales, afectivos, emocionales, históricos, etc. en esas propuestas.

Gobierno, estrategia y políticas

Al respecto de este principio que implica a toda la organización, resultará clave la definición desde la dirección de qué significa la profesionalidad en cada caso concreto (3.2.1. Compromiso y liderazgo). Por supuesto, esta definición tendrá un impacto en muchas áreas operativas (empleados y voluntarios, procesos, definición de objetivos de la organización y evaluación de cumplimiento, etc., pero como paso previo, el significado de la profesionalidad deberá quedar reflejado en los documentos estratégicos de la organización (3.2.2 Política y objetivos), en especial en su visión y sus valores.

El principio de profesionalidad estará incluido de alguna forma en su visión, porque esta representa lo que la organización quiere llegar a ser, y para ello deberá decir qué quiere ser y cómo quiere serlo. El cómo estará directamente relacionado con los principios, valores, técnicas, herramientas, programas, propuestas, etc. que se emplearán para alcanzar la visión, y afectarán directamente a las exigencias de profesionalidad que la organización se autoimponga, teniendo obviamente en cuenta lo que esperan de ella sus partes interesadas.

La profesionalidad está muy unida a las capacidades técnicas y otras habilidades sociales, por lo que este principio estará muy unido a los sistemas de formación de las personas que conforman la organización. Por ello, parecería normal que esta se evidenciara en la política de recursos humanos de la organización, así como en la política y plan de formación de empleados y voluntariado. (3.4.7. Gestión de personas).

También aspectos de gestión de personas como la carrera profesional o las prácticas de reconocimiento pueden mostrar que están influidas por el principio de profesionalidad de esta norma.

Operativa

Además de la responsabilidad sobre la definición de las líneas estratégicas y formas de actuación de la organización, según lo definido en la norma ONG calidad, la dirección tiene por función la realización de un proceso de análisis y toma de decisión previo a la aceptación de cualquier contrato, convenio o subvención (3.2.5 Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios). Las dimensiones del análisis serán múltiples y deberán ser abordados teniendo en cuenta un abanico abierto de posibilidades de colaboración en la realización de proyectos, intervencio-

nes, programas, etc. Pero una de las dimensiones que debe considerar la organización antes de aceptar un contrato, encargo o subvención es la capacidad de poder afrontarlo con los recursos de que dispone. Este análisis precisa ser tamizado bajo el principio de profesionalidad, ya que esta es una condición necesaria, pero no suficiente, para el análisis de capacidad.

Por otro lado, ya no es extraña la colaboración o al menos la búsqueda de soluciones de colaboración con otros financiadores o socios. Empresas, asociaciones empresariales, actores privados, y otros diferentes al actor tradicional (la Administración Pública) buscan a las organizaciones sociales y son buscados por estas para la realización de proyectos de forma colaborativa: a través de financiación, voluntariado, trabajo probono, cooperación, etc.

Tanto en el caso de procesos convencionales de presentación de proyectos y subvenciones, como en nuevas oportunidades, en las que hay un mayor desconocimiento del posible colaborador o del proyecto que se propone (y por tanto un posible mayor riesgo) la organización desde la dirección debería analizar la posibilidad y oportunidad de esa colaboración desde los principios de esta norma, y por tanto también desde el de la profesionalidad.

Recordamos a continuación lo especificado en este requisito para la toma de decisiones en relación a un contrato, convenio o subvención:

- 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.
- Documentar los acuerdos a los que se lleguen con el cliente.

En este requisito se podrían identificar dos tipos de tareas: las de creación del contexto de la relación (identificación de requisitos y documentación de acuerdos) y las de análisis de coherencia y capacidad (coherencia con la misión y análisis de capacidades).

Para todo ello, la visión de la dirección convendría que fuese doble, es decir, no solo buscando definir si la organización y sus profesionales cumplen con los "requisitos de profesionalidad" para abordar la relación y cumplir con calidad, sino también para concluir si la relación que se les plantea cumple con los "estándares de profesionalidad" que la organización se ha marcado.

Es necesario tener una visión realista del contexto actual y casi permanente de las organizaciones del tercer sector, en el que para muchas resulta complicado conseguir ingresos suficientes para construir y mantener la operativa necesaria para el cumplimiento de su misión.

Sin embargo, como depositarios de la confianza y la legitimidad social, de la defensa de otros principios como la dignidad humana, la defensa de los derechos o la solidaridad, también es necesario tomar decisiones al respecto de la conveniencia de no abordar colaboraciones que por el origen de la colaboración, requisitos solicitados, contexto en el que se presta, incompatibilidad con otros fines sociales, exigencias para los profesionales, estándares de calidad, etc. puedan resultar contrarios a los principios y forma de actuar de la propia organización y sus profesionales.

Por otro lado y en el ámbito de la gestión de las personas que conforman la organización, si se considera el principio de profesionalidad como establece la norma, esto debería quedar reflejado en los procesos de recursos humanos y en los de gestión del voluntariado. También quedaría evidencia en el manual de organización y funciones y, por tanto, en la descripción de responsabilidades y requisitos de los puestos (3.4.7. Gestión de personas).

Como se indica en la norma, la organización debería definir los perfiles de los puestos en función de las necesidades de cada intervención social, estableciendo requisitos en materia de titulación, experiencia, capacidades técnicas, éticas y personales (aptitudes y actitudes) e idoneidad.

Es obvio que en este caso la norma no hace diferencia sobre si la persona puede ser empleada o voluntaria, pues se centra fundamentalmente en que tenga las capacidades requeridas, en definitiva que sea profesional. Este requisito está sin duda muy relacionado con los contenidos del principio de profesionalidad (2.2.4) de la norma. Siguiendo esta misma lógica se puede esperar, como indica la norma, que la selección de las personas que ocuparán los puestos cubran los perfiles establecidos, y que esto pueda ser demostrado de forma documentada, o sea con registros. Estos registros pueden ser los CV de las personas, títulos, las pruebas, registros de las entrevistas u otras evidencias documentales que considere la organización, y estén definidas en el procedimiento de selección. Estos documentos deberán poder evidenciar por sí mismos que se ha cumplido lo establecido en cuanto a requisitos del perfil del puesto, y que no ha existido ninguna posible discriminación en cuanto al procedimiento.

Recursos humanos (empleados y voluntarios)

Como ya se ha indicado anteriormente, este principio guarda una relación directa con todos aquellos que ONG calidad define como "orientados a las personas" y en los que tanto la definición de la estructura de responsabilidad y funciones como su organización tienen una relevancia evidente para la implantación de estos principios. La estructura de responsabilidad y funciones desarrollará todas las actividades proyectadas a partir de la estrategia de la organización y la gestión de personas será la responsable de que estas desarrollen su trabajo bajo unas condiciones controladas que garanticen el cumplimiento de la misión.

También en la norma se establecen requisitos (3.4.7. Gestión de personas) sobre el plan de carrera de las personas, en este tema es interesante observar que se pone el foco en los aspectos de capacidades técnicas, éticas y personales. Esta descripción de requisito recoge bastante bien el concepto que la norma define sobre profesionalidad, que no se basa únicamente en características técnicas, necesaria, pero no suficientes, para cumplir con los objetivos de las intervenciones sociales.

Otro de los aspectos relevantes en la gestión de las personas de las organizaciones es la actualización de las competencias a lo largo de su vida en la organización.

Como es obvio el contexto donde intervienen las organizaciones cambia, las técnicas, los instrumentos, las visiones, los problemas, las legislaciones, las formas de relacionarse o cualquier otro aspecto, se verá modificado por el paso del tiempo. Esto hace que las competencias de las personas puedan ir perdiendo su aplicabilidad y utilidad para desarrollar sus funciones, ya sea en la gestión como en las intervenciones.

Es cierto que la práctica de trabajo es una de las fuentes de mayor actualización de las capacidades de las personas, pero también es cierto que ante situaciones nuevas, o

nuevas metodologías de gestión o intervención, no habituales en la organización, estas no se podrán aprender si no se busca el modo de hacerlo. El propio concepto de profesionalidad está ligado al de innovar mediante la asunción de nuevas capacidades (éticas, empáticas y técnicas) que permitan adoptar nuevas soluciones o aproximaciones a los problemas. Por otro lado los mismos problemas van mutando, o aparecen otros que se desconocían, por lo que afrontarlos de forma eficaz requiere actualizar las capacidades de la organización, que en definitiva son las de las personas que la conforman.

También, como se indicaba en otros principios, las expectativas y necesidades de las partes interesadas cambian al cambiar sus problemas o intereses. Esto es muy relevante para el caso de los destinatarios finales ya que puede afectar a cómo se consigue mejorar o ampliar el ejercicio de sus derechos y oportunidades. Por tanto, es muy importante adquirir las capacidades que permitan gestionar eficazmente las intervenciones para generar los resultados e impactos que se esperan de los derechos de las partes interesadas.

Como indica el mismo principio de profesionalidad, y como también se requiere en la norma, se deberá de planificar la formación de las personas, con el fin de que tengan las capacidades necesarias para desarrollar y mejorar sus actividades en las intervenciones sociales. También se establece que dicha formación deberá incluir acciones en el ámbito de gestión de la calidad, la referida al puesto de trabajo, así como a temas generales como valores y trabajo en equipo. En este requisito se puede observar cómo, de nuevo, el concepto de profesionalidad es más amplio que el simplemente técnico, y que está más relacionado con poder hacer más eficaz el trabajo de las organizaciones, en especial en lo referido a las intervenciones sociales.

Por último define que las actuaciones formativas se evaluarán para evidenciar su eficacia. Para poder demostrar las organizaciones que siguen esta lógica de gestión de la formación, según el principio de profesionalidad, deberían explicar cómo se detectan las necesidades de formación de las personas (voluntarias y empleadas), cómo se identifican las actividades formativas, cómo se planifican las mismas, cómo se registran, como se evalúa su eficacia y, finalmente, cómo se incorpora el resultado de dicha evaluación a nueva detección de necesidades de formación. Todos estos procedimientos o actividades deberían no sólo contemplar la oferta formativa, sino las necesidades reales de sus puestos, así como de los nuevos retos o problemas a afrontar desde ellos. Por otro lado conviene insistir en que esta formación no debería estar limitada a aspectos técnicos, sino que debe incorporar aspectos éticos y empáticos, como establece el principio de profesionalidad.

Calidad

Muchas veces, a la hora de hablar de la calidad en las organizaciones del tercer sector, se menciona otro adjetivo que completa su significado –"calidez". Algo que falta por definir es realmente qué componentes del comportamiento y actividad de las organizaciones integran este término "calidez", a qué necesidades responde, y qué indicadores serían adecuados para medirlo, pero lo cierto es que todos podemos entender a qué nos referimos cuando hablamos de ello. Es posible que esa calidez esté aportada por las actitudes, habilidades y capacidades que las organizaciones imprimen a su trabajo, y que completan los conocimientos y experiencia técnica.

Es frecuente en la gestión de la calidad, no solo en organizaciones del tercer sector sino en todo tipo de organizaciones (empresas, instituciones, administraciones públicas, etc.), la excesiva atención a aspectos operativos y de rendimiento, a la hora de establecer objetivos y los correspondientes indicadores para su medición. Estos aspectos operativos no son suficientes para medir todo lo que conlleva la calidad, y

mucho menos la calidez. Ambos unidos y adecuadamente objetivados y medidos nos podrían dar una idea de la profesionalidad de la organización, al respecto de sus propios objetivos y de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés (3.3.1. Establecimiento de objetivos de calidad).

La organización debe tener presente de forma permanente la necesidad de medir aspectos y características de calidad relacionados con necesidades y expectativas de los beneficiarios, de forma que se abarquen diferentes dimensiones cuyo alcance haya sido contemplado en los documentos de la organización (principios, valores, carta de servicios y características de calidad, misión, etc.), y que estén relacionadas con la aplicación de otras capacidades distintas a las técnicas por parte de los profesionales, así como al desarrollo de estas mismas en los beneficiarios y la sociedad.

- Autoconfianza
- Seguridad
- Respeto y valoración del otro
- Positividad
- Cariño
- Mejora continua
- Cohesión
- Confianza mutua
- Escucha activa
- Solidaridad
- Asertividad
- Empatía

Por supuesto, estos indicadores deberían abarcar los distintos tipos que se miden en gestión de calidad: rendimiento, percepción e impacto.

Esto será comprobado incluyendo objetivos de cumplimiento, indicadores y recogidas de información que los alimenten en los procesos que componen el mapa de la organización (3.5.1. Rendimiento de los procesos).

b. Documentación y otras evidencias

- Política de recursos humanos
- Código ético, manual de conducta
- Procedimiento de elaboración de proyectos e intervenciones
- Plan de formación
- Perfiles de puestos

- CV, registros y documentos acreditativos
- Registros de formación
- Evaluaciones de las actividades formativas
- Planes de carrera
- Manual de calidad
- Manual de gestión de los recursos humanos
- Proceso de selección de profesionales y voluntarios: registros
- Indicadores de calidad
- Identificación de partes interesadas. Identificación de necesidades y expectativas
- Misión, visión, valores de la organización

c. Preguntas de reflexión

? ¿Qué significa para la organización la profesionalidad? ¿Qué dimensiones tiene en cuenta y qué requerimientos para sus actividades supone esta concepción?

? ¿Es sensible la organización a otros aspectos distintos a los técnicos en el planteamiento de sus proyectos, propuestas, intervenciones, etc.?

? ¿Mide y exige la organización el cumplimiento de los mismos criterios de profesionalidad a todos los grupos con los que colabora (proveedores, financiadores, aliados, etc.?

? ¿Qué tipos de necesidades se intentan identificar en los beneficiarios? ¿Se contemplan distintos tipos de necesidades al realizar la planificación estratégica y operativa de la organización?

? ¿Qué aspectos analiza y valora el proceso de selección de los profesionales (remunerados y no remunerados) de la organización?

? ¿Qué aspectos contempla el plan de formación de los profesionales (remunerados y no remunerados) de la organización?

? ¿Cómo se contemplan los aspectos "no técnicos" en la evaluación de los profesionales de la organización?

? ¿Qué aspectos miden los indicadores de calidad de la organización?

2.2.2.5. La eficacia y la eficiencia

No se pueden alcanzar objetivos a cualquier precio dado el ilimitado conjunto de necesidades y el limitado volumen de recursos. Ante la escasez de recursos la necesidad de marcar prioridades obliga a las ONG a hacer una gestión eficiente que permita el más alto grado de eficacia con los recursos disponibles.

a. Orientaciones para la aplicación

La eficacia en la gestión y en las intervenciones es otro pilar clave que afecta directamente al concepto de legitimidad social de la organización (2.3.1. La confianza). También está muy relacionado con la coherencia en el cumplimiento de la misión (2.2.7. la gestión de la globalidad de la misión de la organización), pues la existencia de una organización social dejaría de tener sentido si a través de sus actuaciones e intervenciones no es eficaz en el cumplimiento de su misión. Es decir, cualquier organización que no demuestre en el tiempo que es útil para alcanzar los objetivos por los que fue creada, perdería su legitimidad y su razón de existencia. Obviamente esto no significa que la eficacia sea un concepto absoluto, y que sería cuestionada su legitimidad si existen situaciones o intervenciones ineficaces, parciales o temporales. Pero sí es importante entender que la legitimidad de las organizaciones (que son un medio) está directamente relacionada con la eficacia medida por los resultados e impactos (que son el fin).

Si bien los fines no justifican los medios, tampoco los medios se pueden convertir en un fin en sí mismos, olvidándose de los objetivos y razones por los que fueron creados. En este sentido desde el punto de vista de la gestión de la calidad de las organizaciones, igual que es necesario hacer las cosas de forma coherente con misión y valores (el qué), también es imprescindible el ser eficientes en la organización y gestión (el cómo) y eficaces en alcanzar los objetivos de la organización (el fin).

Desde el punto de vista de la gestión de la calidad, la organización, al nacer con el objetivo de transformación social (mitigando efectos de los problemas sociales y actuando sobre las causas), debe estar orientada a las necesidades y expectativas de las partes interesadas en especial de los destinatarios de sus intervenciones (2.2.1. La orientación a las partes interesadas). En este sentido la gestión y las intervenciones deben estar orientadas a la eficacia social, que se fundamenta en la obtención de resultados e impactos en la mejora del ejercicio de derechos y oportunidades de las personas que se consideren destinatarias (2.1.1. La dignidad humana; 2.1.2. la defensa de los derechos; 2.1.4. la orientación a cada persona).

Como se apuntaba antes, tanto la gestión, como las intervenciones, deben incluir criterios de eficacia social en la definición de la estrategia, políticas, sistemas, procesos e indicadores. Esto debe hacerse incorporando los principios de la organización (y de la norma ONG calidad) en la toma de decisiones de gestión de la organización y en el desarrollo de las intervenciones.

La gestión y evaluación de la eficacia social debe basarse en el análisis de datos y en la toma de decisiones al respecto. Uno de los posibles problemas que se pueden dar en una organización social es la ausencia de sistemas que le permitan gestionar, en base a datos, el impacto de sus actividades en los derechos de las personas, como requiere la evaluación de la eficacia social (3.5.1. Rendimiento de los procesos).

Como cualquier sistema de gestión estará orientado a la mejora continua (2.2.6. Mejora continua), bajo la lógica de planificar-hacer-medir-evaluar, donde lo relevante es poder gestionar para la mejora de la eficacia social. Así como bajo una lógica preventiva, en la que se asume que la gestión temprana de dilemas de gestión o intervención –bajo los principios de la calidad de ONG– es más eficiente en todos ámbitos. En este sentido la eficacia será mayor ante un enfoque preventivo de los posibles resultados o impactos negativos, que ante uno correctivo y reactivo.

De cualquier forma, sería vano hablar de eficacia, si ésta no tiene un impacto positivo en los derechos y oportunidades de las personas destinatarias de las intervenciones (3.1.1. Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas y 3.2.1. Compromiso y liderazgo). Quedarse en eficacia administrativa o de procesos, sin poder relacionarla con resultados e impactos sobre ejercicio de derechos y oportunidades de personas, estaría alejado del concepto de eficacia social que prevalece en la gestión de la calidad en las organizaciones sociales. En la visión de la gestión de la calidad, en el concepto de eficacia prevalece el interés general o social sobre los intereses particulares o individuales, se basa en un enfoque a derechos y oportunidades de las personas, se incluye la visión inter-generacional, los derechos de las generaciones futuras (Principio de la defensa de derechos – 2.1.2).

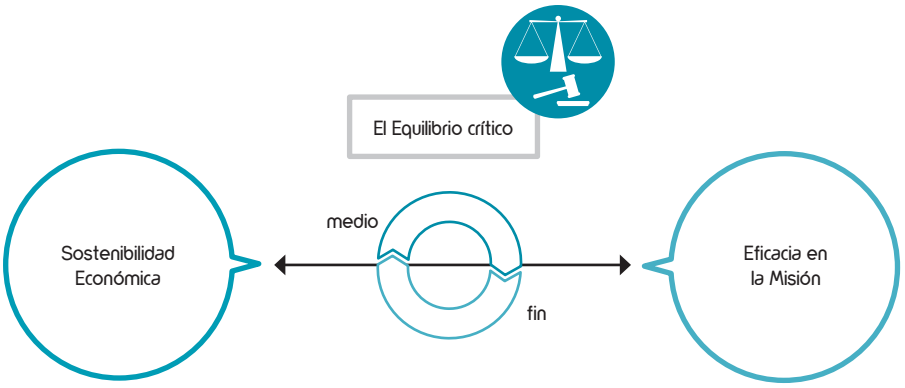
Conviene matizar que no puede hablarse de eficacia y eficiencia, como términos sinónimos, por lo que al agrupar bajo este principio dos conceptos distintos, la Norma está queriendo definir un principio que se basa en una visión conjunta y equilibrada de la eficacia y la eficiencia en la gestión de las organizaciones sociales.

Por un lado, eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, de lo que se puede deducir que supone utilizar los mejores métodos posibles para lograr el objetivo. Por otro lado, la eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo viable de recursos posibles.

El término eficiencia incorpora el factor del coste racional en el empleo de recursos, mientras que eficacia se centra en el cumplimiento del objetivo de manera completa. No son términos incompatibles, pero sí suponen dos formas de analizar el desempeño. En el trabajo con personas desfavorecidas el concepto de eficacia es irrenunciable, pues, como se comentaba antes, es la propia esencia del cumplimiento de la misión. Se han de utilizar los mejores métodos disponibles para la prestación de los servicios a usuarios finales, se han de emplear los recursos necesarios para cumplir con los objetivos de calidad establecidos para ese servicio. No tiene sentido rebajar objetivos de calidad cuando se trata del reconocimiento de derechos o de la dignidad de las personas, de mejorar sus condiciones de salud física o mental, de aumentar sus capacidades para integrarse socialmente, etc.

Ello no significa que la organización no tenga que ser eficiente en la prestación de estos servicios. E primer lugar por coherencia ética: las necesidades son ilimitadas, por lo que si se alcanzan los objetivos de calidad con menores recursos se permitirá a otras personas acceder a los servicios. En segundo lugar porque las organizaciones sociales conviven con una limitación permanente de recursos: mantener la calidad de sus servicios requiere de una continua mejora en la eficiencia de sus procesos (3.4.5. Gestión por procesos).

Pero esta mejora en la eficiencia tiene unos límites, por lo que uno de los dilemas a los que se enfrentan recurrentemente las organizaciones es cómo responder cuando las necesidades son crecientes y los recursos escasos, o incluso aunque se mantengan los recursos, lo que aumentan son las exigencias del financiador en cuanto al número de personas que deben ser atendidas (3.2.5. Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios).



Para encontrar solución a este dilema, la organización debe definir cuáles son los requisitos de calidad del servicio en cuestión (3.4.6. realización de proyectos, servicios y productos), fijando un umbral a partir del cual se considere que existe el riesgo cierto de que el servicio no sea eficaz y cuyo límite no debería traspasarse. Por ejemplo, ¿cuál es el tiempo mínimo necesario para una sesión de terapia individual a una mujer víctima de violencia?, ¿cuántos alumnos deberían tener como máximo los cursos de formación para el empleo que se imparten?, ¿cuántas sesiones mensuales de logopedia son necesarias para unos determinados niños en riesgo de exclusión?

La respuesta a este tipo de cuestiones deberá ser definida periódicamente por la organización a partir de las necesidades y expectativas de las personas usuarias (3.4.4. Relaciones y alianzas con las partes interesadas), de la experiencia de cada organización, de sus resultados (3.5.1. Rendimiento de procesos), del propio contexto donde opera y sus cambios, de las diferentes circunstancias de los usuarios, de los recursos materiales con que cuente, de la mejora de sus metodologías de trabajo, de legislación o normativa aplicable, etc.

A la hora de establecer estos requisitos de calidad y estos umbrales que pongan límite al esfuerzo por la eficiencia, las organizaciones sociales deben ser coherentes con los principios de dignidad humana (2.1.1) y de orientación a cada persona (2.1.4), de manera que se tenga en cuenta que cada persona es única y tiene valor en sí misma y que la organización debe poner los medios para añadir valor a la calidad de vida de cada persona, por lo que debe evitar la rigidez en la prestación, basada en una homogenización del perfil de las personas usuarias.

Sin duda la mejora en la eficiencia puede mejorar el número de personas atendidas con los mismos recursos, pero lo que no puede cuestionarse es que los servicios deben prestarse con el suficiente grado de calidad que permita, siguiendo los ejemplos anteriores, a la mujer víctima de violencia recuperar la confianza en sí misma, así como su papel en la familia y la sociedad, a los desempleados que asisten a la formación adquirir los conocimientos y habilidades para tener mayores oportunidades de encontrar un empleo o a los niños mejorar su rendimiento escolar.

Confrontando los extremos de estos dos conceptos, eficiencia y eficacia, hay que evitar que, en aras de la eficiencia los usuarios pasen por los servicios sociales como simples datos estadísticos u objetos sobre los que hay que trabajar mecánicamente; y que, en aras de la eficacia, las organizaciones presten servicios exclusivos al alcance de muy pocos o gastando recursos de forma muy poco eficaz, en un entorno donde muchas personas los necesitan.

Además de la reflexión hecha sobre cómo afecta este principio a la prestación de servicios, la aplicación del mismo se extiende por todas las actividades y gestión de la organización: estudios, campañas, gestión de personal, inversión en bienes y equipos, etc.

Gobierno, estrategia y políticas

En sus documentos estratégicos (misión, visión, valores), la organización puede dejar constancia de su compromiso con el cumplimiento del principio de eficacia y eficiencia (3.2.1. Compromiso y liderazgo). También en la política de calidad es muy pertinente que se describa qué significa calidad en su gestión, en la prestación de servicios y otras actividades y cómo interpreta la eficacia y la eficiencia en su desempeño. Todo lo cual debería estar de alguna forma materializado de forma coherente en sus objetivos de calidad (3.2.2 Política y objetivos).

También se pondrá de manifiesto esa coherencia en la aplicación de recursos para cumplir con los objetivos establecidos (3.2.3 Recursos para la calidad). Esto deberá quedar reflejado en las planificaciones, donde se definan los recursos asignados a las distintas actividades para alcanzar unos objetivos medibles, que permitirán definir la eficacia de la organización, así como en los resultados reales del periodo, qué recursos se emplearon realmente, y qué grado de eficacia se consiguió con ello (3.3.1. Establecimiento de objetivos de calidad y 3.5.1. Rendimiento de los procesos).

En sus funciones para la revisión y supervisión del sistema de gestión de la calidad (3.2.4), la dirección analizará periódicamente la eficacia de los elementos del sistema para alcanzar las políticas y objetivos establecidos, a lo que cabe añadir, incorporando también el análisis de eficiencia tal y como se describía en los primeros párrafos de este principio. Para poder evaluar la eficacia del sistema es imprescindible que se hayan definido indicadores que midan el impacto de las actividades de la organización sobre la realidad social que trata de transformar.

Operativa

La organización debe establecer objetivos alineados con el cumplimiento de la misión (3.3.1. Establecimiento de objetivos de calidad), así como indicadores de impacto, que permitan conocer cuáles son los resultados que está teniendo y el grado de consecución de esos objetivos. Es imprescindible que la organización obtenga periódicamente datos que le permitan conocer su grado de eficacia en el cumplimiento de su misión, y a partir de ahí analizar las causas y posibles acciones para mejorar los impactos. Por ello, los procesos clave, aquellos que dan cumplimiento a la misión, deben incorporar además de indicadores operativos –de satisfacción o de cumplimiento de actividad– indicadores de impacto.

El establecimiento de los objetivos de calidad es la materialización de cómo interpreta la organización el equilibrio entre eficacia en el cumplimiento de su misión y eficiencia en la gestión de sus recursos. Es muy importante que estos objetivos sean medibles y evaluables, para poder comprobar su grado de cumplimiento y, por tanto, que la organización sepa hasta qué punto está siendo eficaz, generando los impactos deseados, y que esto le ayude a analizar su eficiencia y hasta qué punto los recursos asignados fueron los adecuados.

Las planificaciones operativas deberían incluir estos objetivos, así como una previsión de los recursos asignados. Las evaluaciones posteriores analizarán el grado de cumplimiento de los objetivos y la adecuación de los recursos asignados. (3.5.1 Rendimiento de los procesos).

La planificación de los procesos clave (3.3.2.), y del resto de los procesos (3.4.5. Gestión por procesos) deben estar orientadas a utilizar con la mayor eficiencia los recursos humanos y materiales con los que cuenta la organización para cumplir con la mayor eficacia sus objetivos de calidad. Esto supone un adecuado diseño de las actividades del proceso, incluyendo las interrelaciones con otros procesos, la definición de funcio-

nes y responsabilidades de las personas que intervienen (3.4.1. Definición de funciones y responsabilidades), así como una descripción, a través de procedimientos, de cómo se realizan aquellas actividades que se considere necesario para asegurar la calidad (3.4.6. Realización de proyectos, servicios y productos).

En estos procedimientos operativos, especialmente en los que describen la prestación de servicios a destinatarios finales, se debe recoger cómo se llevan a cabo las actividades, incorporando los requisitos de calidad establecidos para asegurar la eficacia del mismo, el impacto deseado, así como consideraciones para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos.

Recursos Humanos

El apartado 3.4.7 Gestión de personas, de la Norma ONG calidad, hace referencia a dos cuestiones que tienen una relación directa con este principio. Una desde un punto de vista de eficacia del trabajo de cada persona, y otra de eficacia de la política de recursos humanos en su aportación a la misión.

Se hace mención a que la dirección establecerá sistemas de reconocimiento de las personas, que estarán basados en criterios sobre la aportación al cumplimiento de la misión, visión y objetivos, de acuerdo con los valores; es decir, a su aportación a la eficacia de la organización. Para conocer el grado de eficacia y eficiencia de su equipo, y así poder tomar decisiones sobre su reconocimiento a partir de un análisis de datos, la organización puede establecer sistemas de evaluación del desempeño, en los que se evalúe el trabajo realizado durante el periodo, en función de los objetivos personales o de equipo, así como la alineación del trabajo con los valores de la organización, u otros aspectos que se consideren adecuados para medir su aportación a la organización.

Asimismo, la Norma ONG calidad hace referencia a una evaluación periódica de los resultados de gestión del personal, frente a la política, objetivos, legislación y reglamentación. Para cumplir con esto, la organización debería tener definida una política de recursos humanos, o documento similar, donde se presenten las directrices de la gestión de personas conforme a los valores de dicha Norma. Además debe tener establecidos objetivos medibles mediante indicadores que permitan conocer el grado de cumplimiento de dicha política. También se hace referencia a que la evaluación tenga en cuenta el cumplimiento legal de toda normativa que pudiera afectar al entorno laboral, de voluntariado o mercantil; para ello la organización debe contar con un sistema que le permita incluir en sus procesos de gestión de personas todos estos requisitos legales (3.1.2).

Como se mencionaba al comienzo de este principio, para asegurar la eficacia lo más lógico es emplear los mejores métodos disponibles. Lo cual, trasladado a los recursos humanos de una organización, significa que para asegurar el cumplimiento de nuestra misión y provocar los impactos que deseamos lo más adecuado es contar con el mejor equipo de profesionales (remunerados y voluntarios) disponible. Esto es una obviedad, pero no deja de ser el objetivo al que ninguna organización debe renunciar, a pesar de que la realidad le imponga ciertas limitaciones para atraer y retener a los mejores talentos.

El dilema que tiene que resolver la organización en este caso es encontrar el equilibrio acertado para asignar recursos para la atracción y retención del mejor talento y, al mismo tiempo, mantener una coherencia con la misión y los valores de la organización, de manera que los impactos en transformación de la sociedad sean los mayores posibles.

Ofrecer unas buenas condiciones laborales al personal remunerado (nivel salarial, vacaciones, conciliación, horarios flexibles, espacio de trabajo, formación, espacios de diálogo, etc.), significa asignar una serie de recursos (tiempo de personas, materiales o económicos), apostando por mantener un equipo humano capaz y motivado, que hace que las actividades de la organización sean muy eficaces.

Ahora bien, ¿dónde está el límite? Alguien podría plantear que rebajando ligeramente esas condiciones laborales tan buenas, se podría seguir manteniendo un equipo motivado y capaz para, tener recursos adicionales para contratar a más personas que ayuden a aumentar el impacto de las actividades. O bien, alguien puede plantear hasta qué punto es ético y coherente con los valores de la organización, el pagar salarios muy altos reproduciendo en el entorno de la organización las diferencias sociales que trata de combatir, o proveyendo a un reducido número de profesionales unas condiciones laborales mucho más favorables que las que se disfrutan en otras organizaciones del sector.

Una vez más apuntamos que la respuesta a este dilema debe ser definida por la propia organización, a partir de sus valores, su contexto socio-económico-laboral, los resultados de sus propias evaluaciones, las opiniones, necesidades y expectativas de su personal, la necesidad de perfiles más o menos especializados, etc. La política de recursos humanos y otros documentos que establezcan las condiciones y relaciones laborales de los empleados formalizarán cómo gestiona la organización este equilibrio.

Algo similar ocurre con el voluntariado: la atracción y retención de voluntariado exige destinar recursos para que resulte eficaz su participación en la organización, si bien tiene la particularidad de que la eficacia debe ser entendida desde una doble perspectiva. La organización tiene entre sus principios facilitar la **participación del voluntariado (2.2.2)**, como un vehículo de sensibilización y transformación social. Y al mismo tiempo, su participación debe estar orientada a desarrollar la misión de la organización y satisfacer las necesidades de los clientes finales. Por ello, la eficacia de su participación, no puede ser valorada únicamente en términos de desempeño laboral, tal y como se evalúa al personal remunerado, sino que debe ser tenido también en cuenta el objetivo complementario de facilitar su participación para la sensibilización y transformación de la sociedad.

Relación con socios y otros financiadores

Para poder llevar a cabo las actividades que dan cumplimiento a su misión, la organización debe contar con recursos. Construir un proyecto donde dar continuidad a estas actividades, supone contar con un acceso a recursos que permita una viabilidad de las acciones que se quieren llevar a cabo. La planificación de acciones debe ser coherente con un presupuesto que equilibre los posibles ingresos con los gastos previstos.

La organización necesita contar con un plan para obtener recursos en el medio y largo plazo, de manera que también sus actividades al estar planificadas a medio y largo plazo mejoren su eficacia. Contar con un plan de financiación o captación de recursos también supone cumplir con el principio de eficacia y eficiencia. El plan podría incluir, entre otras cuestiones, cuáles son las prioridades de captación (socios, subvenciones públicas, organismos internacionales, empresas, venta de servicios, etc.), objetivos, criterios de aprobación (coherencia con la misión, naturaleza del donante, escrutinio ético, sectores de actividad del financiador, etc.), las acciones necesarias para conseguir estas fuentes de financiación, responsables, plazos, recursos necesarios, etc.

Este plan será evaluado periódicamente (3.2.4. Revisión y supervisión del sistema de calidad) para analizar los resultados, el grado de consecución de objetivos (3.3.1. Establecimiento de objetivos de calidad) y servir de base para la planificación para el siguiente de periodo.

Conforme a la Norma la memoria anual de la organización requiere plasmar datos que permitan comparar entre lo planificado y lo finalmente conseguido en el ejercicio, e incluir información sobre el origen y destino de los fondos captados (3.4.9. gestión económica y administrativa). Esta información sin duda no sólo puede permitir un análisis de eficacia y eficiencia por las partes interesadas de la organización, sino también entender los grados de dependencia de las distintas fuentes de financiación, así como las prioridades reales en la asignación de recursos.

Administración

Los materiales comprados y los servicios subcontratados forman parte del producto y servicio de la organización e influyen en sus características de calidad y en los resultados, impactos y percepción de los mismos (3.4.8 Compras). Por ello, para asegurar la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización, esta debe tener un sistema para gestionar adecuadamente estas compras, con una planificación y un control que aseguren que cumplen con los requisitos u objetivos de calidad establecidos. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor, al producto o servicio se hará en función del impacto que estos tengan sobre la calidad del producto o servicio preste.

Asegurando la calidad de lo comprado, en cuanto a que cumple con los requisitos que se establecieron, la organización está asegurando la eficacia de sus actividades. Estableciendo un procedimiento de compras donde se facilite acceder a productos y servicios de calidad al menor coste, se está asegurando la eficiencia en el uso de sus recursos. Si bien, atendiendo al principio de Gestión de la globalidad de la misión (2.2.7), para seleccionar al proveedor o el producto, la organización debe incluir también otros criterios relacionados con la coherencia con su misión y valores, de manera que no esté contribuyendo involuntariamente a fomentar comportamientos socialmente irresponsables (medioambientales, laborales, derechos humanos, etc.).

La organización debe contar con los procesos administrativos necesarios que aseguren un uso ágil, eficiente y transparente de los recursos, que permita la trazabilidad de los gastos y facilite la rendición de cuentas a los distintos financiadores conforme a sus requisitos (3.4.9. Gestión económica y administrativa). Deben estar definidas la secuencia de actividades, las responsabilidades y la descripción de aquellas actividades y formatos que se considere necesarios, para asegurar que la justificación de proyectos o servicios financiados se realiza en tiempo y forma.

En la gestión de activos financieros, inversiones y patrimonio, la organización debería enfocar el principio de eficacia y eficiencia desde la prudencia, pudiendo establecer mecanismos que impidan la gestión con riesgo de los mismos; evitando la tentación de generar recursos a partir de actividades financieras o especulativas que nada tienen que ver con la misión de la organización y que, aunque pudieran aumentar los recursos disponibles, exponen a la entidad a unos riesgos económicos y éticos que serían suficiente razón para desecharlos.

Calidad

El enfoque de mejora continua (3.6.3 Mejora) en la gestión de los procesos es, sin duda, una forma de asegurar que la organización está trabajando de acuerdo al principio de eficacia y eficiencia. La planificación de los distintos procesos, el establecimiento de objetivos, la medición con indicadores y la evaluación de los resultados, permite analizar el grado de consecución de objetivos y con ello la eficacia y eficiencia de la organización. Para ello, es imprescindible que se establezcan objetivos relativos a impactos de las actividades que permitan conocer el avance en el cumplimiento de la misión.

Comunicación

La organización debe velar por la eficacia y eficiencia de sus actividades de comunicación (interna y externa), para lo cual debe definir una planificación donde se fijen los objetivos a alcanzar, los indicadores asociados a impactos, las responsabilidades asignadas, los plazos y los recursos necesarios. Posteriormente debe llevar a cabo una evaluación de su grado de cumplimiento, que sirva como base para definir su plan de actuación para el siguiente periodo.

En este sentido como se indica en la Norma la necesidad de una existencia de una memoria anual, donde consten los resultados obtenidos (económicos, de actividades y de satisfacción) y donde se ponga en comparación la planificación y el presupuesto por intervenciones sociales, podría evidenciar cómo se está informando a las partes interesadas para que puedan evaluar la gestión bajo los principios de eficacia y eficiencia (3.4.9. Gestión económica y administrativa).

b. Documentación y otras evidencias

- Misión, visión, valores
- Política de calidad, objetivos de calidad
- Planificación estratégica, objetivos
- Planificación operativa, de procesos, objetivos de impacto
- Indicadores de medición de impacto
- Indicadores de calidad
- Indicadores económicos
- Documentación de los procesos
- Evaluaciones (de planes estratégicos, operativos, de proyectos, servicios, etc.)
- Política de recursos humanos y voluntariado
- Evaluación de gestión de recursos humanos y voluntariado
- Sistema de reconocimiento para el personal
- Resultados de la evaluación del desempeño

- Plan de financiación o captación de recursos
- Sistema de selección y control de compras y proveedores
- Procesos de gestión administrativa
- Política o criterios de gestión de activos financieros, inversiones y patrimonio
- Planificaciones de comunicación interna y externa
- Memoria anual: resultados frente a objetivos planificados (económicos, actividades y satisfacción), y origen y aplicación de fondos

c. Preguntas de reflexión

? ¿Tiene definida una política de calidad donde se interprete la eficacia y eficiencia en la gestión de la organización?

? ¿Cuenta la organización con un sistema de indicadores de impacto, que permita medir el grado de cumplimiento de sus objetivos estratégicos y de su misión?

? ¿Ha definido requisitos de calidad para los servicios que presta?

? ¿Ha definido un sistema que permita un adecuado equilibrio entre calidad de los servicios y gestión eficiente de los recursos?

? ¿Ha establecido una política de gestión de los recursos humanos y del voluntariado? ¿Se mide su eficacia?

? ¿Tiene definido un plan de financiación o de captación de recursos? ¿Se evalúan sus resultados periódicamente?

? ¿La definición de sus procesos administrativos está permitiendo una gestión ágil, eficaz, eficiente y transparente de sus recursos?

? ¿Existen mecanismos para asegurar que los activos financieros, inversiones y patrimonio se gestionan desde la prudencia?

? ¿Ha definido planes de comunicación interna y externa? ¿Se han evaluado sus resultados e impactos?

2.2.2.6. 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, así como a gestionar correctamente los cambios.

a. Orientaciones para la aplicación

Este principio se basa en que el sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar orientado a la mejora continua y por tanto permitir la evaluación de la misma. Este principio debe romper con la idea que la calidad y eficacia en las organizaciones se basa únicamente en la buena voluntad de las personas que la conforman, pues desde ese punto de vista no podríamos hablar de gestión de la calidad en las organizaciones sociales. Aunque es indiscutible que la gestión y actuación de las organizaciones está íntimamente relacionada con la ética y conformada por la actuación de todas y cada una de las personas que la forman, esta debe ser considerada como ética (principios) y la actuación de la organización se verá recogida en sus valores y desplegada a través de sus sistemas de gestión.

Por tanto no se trata tanto de gestionar la calidad, la ética y el comportamiento personal de los distintos actores o partes interesadas de la organización, como de gestionar el desarrollo coherente de la calidad, entendida desde la ética (principios), la estrategia y la actuación de la organización, con los valores propios y externos que afectan a la eficacia y, por tanto, a los derechos de las partes interesadas. En este sentido debe entenderse que los principios que se desarrollan en esta guía, incluidos en la Norma, deben ser considerados como parte integral y fundamental para la gestión y gobierno de las organizaciones. Por tanto se debe de evitar que, bajo la interpretación de dichos principios, se desarrollen sistemas paralelos de mejora continua o de calidad alejados de la realidad de la organización. Esta guía busca incorporar criterios basados en los principios de la norma ONG calidad en los propios sistemas de gobierno, gestión y decisión de las intervenciones de las organizaciones.

Como sistema de gestión debe estar fundamentado sobre los principios, y orientado a la definición de criterios sociales a incorporar en estrategias, políticas, planes y procedimientos, así como la definición de indicadores y objetivos, que permitan una posterior evaluación sobre su grado de cumplimiento.

Al afrontar la calidad en las organizaciones, este concepto no debe ser entendido como un estado en el que se está o al que se pretende llegar, sino como un proceso de evolución enfocado a aspectos concretos en la gestión y gobierno de las mismas. En este sentido sería razonable pensar que las organizaciones tendrán fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, sobre aspectos y criterios de su gestión de la calidad en los distintos ámbitos de la gestión y el gobierno. Por tanto estaremos hablando de mejores o más eficaces sistemas, prácticas o procedimientos de gestión de un aspecto concreto de la calidad de la organización, en un momento determinado y para un contexto determinado, de impactos y riesgos, y cuya gestión para el mantenimiento o mejora es posible y deseable.

No se trata por tanto de un estado de excelencia como se apunta por algún tipo de modelo de gestión, sino de la inclusión de criterios de calidad adecuados, que permitan un gestión eficaz de las misma frente a las expectativas y necesidades de

las partes interesadas, los compromisos asumidos y los requisitos del entorno; una evolución que tienda hacia el cumplimiento o la superación, en base a mejoras de eficacia y eficiencia (la eficacia y eficiencia 2.2.5.).

Como es obvio para poder trabajar y, por tanto, gobernar y gestionar las organizaciones bajo el principio de mejora continua, es necesario asumir una visión de autocrítica constructiva, imprescindible para identificar áreas de mejora. Sin esta visión es muy difícil establecer lógicas de mejora. Pues como es obvio en una cultura de no aceptación del fallo, la debilidad o la equivocación es imposible determinar líneas de mejora.

La cultura defensiva de la autocomplacencia limita el análisis y diagnóstico crítico, por lo que no es posible identificar las debilidades de la gestión o el gobierno de una organización, paso básico para establecer una estrategia o plan de mejora. Es falso e ingenuo el tópico de que no conviene identificar las carencias, debilidades, fallos o incoherencias, para no desmotivar al equipo o a otras partes interesadas. El problema se agranda ante una no correcta identificación de debilidades en el diagnóstico, para evitar dar una imagen negativa ante terceros o por miedo a su interpretación.

Si no identificamos adecuadamente las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades de nuestra gestión y gobierno, difícilmente el plan que se plantee conseguirá una mejora real y sustantiva en la organización y sus resultados. El miedo a dar una imagen crítica de la organización derivada del análisis y diagnóstico, realizado por distintos instrumentos del sistema de gestión, se basa en una visión infantil y paternalista de las partes interesadas.

El problema no es que la información que permita un diagnóstico sea crítica o no conformista con lo que se evalúa. El problema es cómo se analiza y explica, y en especial qué medidas de mejora se plantean. Por eso es necesario que la visión sea crítica, pero también constructiva, o sea que identifique el problema o la debilidad, pero que también alumbre o señale el camino para solucionarlo o mejorarlo. Por ello al igual que hay que huir de culturas conformistas y de autocomplacencia para poder seguir el principio de mejora continua, también hay que evitar una visión y cultura de crítica destructiva, que impida cumplir con el objetivo de mejora continua.

La cultura de crítica destructiva limita un análisis lúcido, somete a la organización o a las personas bajo la losa del pesimismo y, por tanto, merma la creatividad de las personas para identificar áreas, líneas de acción, mejora e innovación para la organización.

Es necesario, pero no basta, comprometerse expresamente con el principio de mejora continua como organización, crear una lógica y una cultura de mejora continua en las organizaciones. También es necesario acompañarlo de todas las herramientas que hagan posible que este compromiso se extienda por la organización mostrando las evidencias de su acción y productividad.

La incorporación del principio de mejora continua es esencial para el desarrollo del concepto mismo de calidad. El concepto de mejora continua está en la esencia de la gestión con calidad que busca inducir la norma ONG calidad.

Gobierno, estrategia y políticas

El cumplimiento del principio de mejora continua debería hacerse patente desde la dirección (3.2.1.Compromiso y liderazgo). El compromiso de la dirección, y por tanto de la organización con el principio de mejora continua debería quedar plasmado en todas las políticas de la organización. Es obvio que se esperará que esto se produzca al menos explícitamente en la política de la calidad, así como en los objetivos (3.2.2.Política y objetivos). La dirección es la encargada principal de elaborar y ejecutar los procesos de revisión del funcionamiento y resultados del sistema de calidad con la periodicidad que se estime conveniente (3.2.4. Revisión y supervisión del sistema de calidad). Con frecuencia, esta actividad estratégica de revisión se recoge en un proceso y se documenta bajo el formato de un procedimiento que permita fijar de forma controlada:

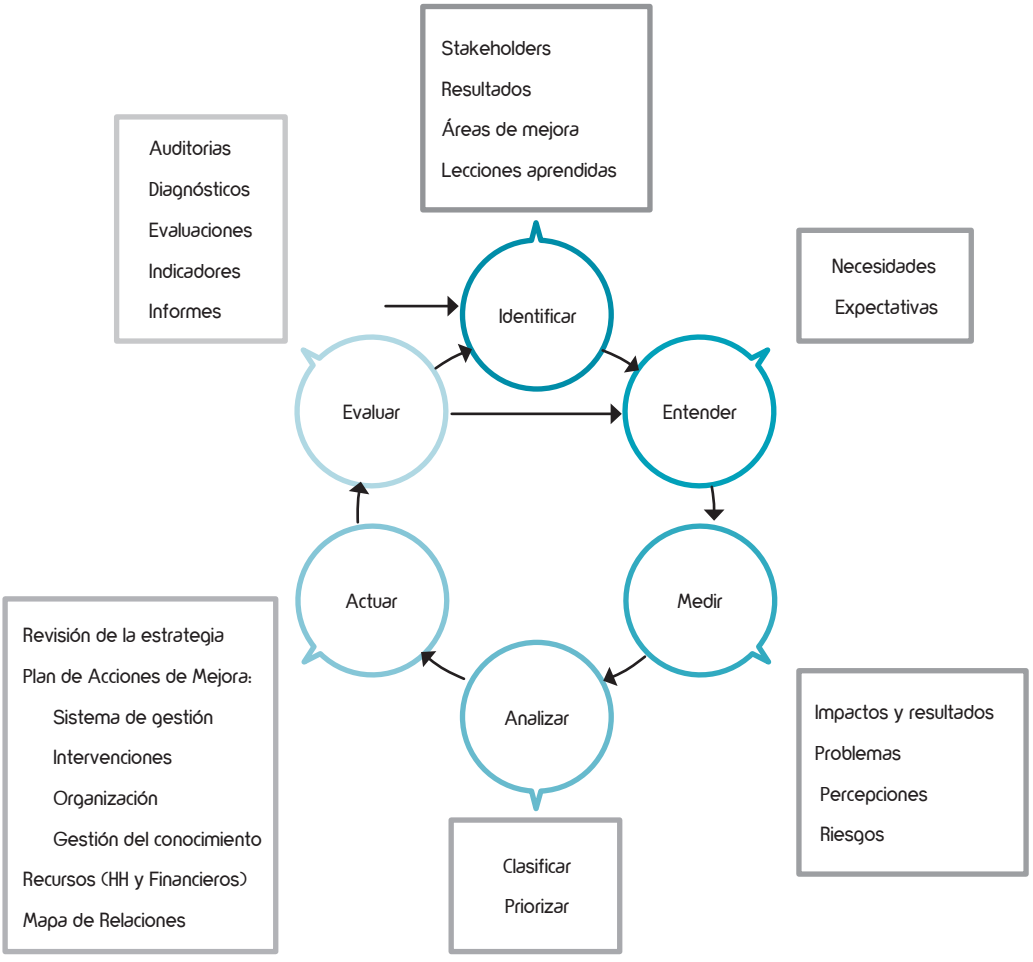
- Cuáles son sus actividades.
- Cuál es su objetivo.
- De dónde se obtiene la información a analizar.
- Quiénes son los responsables.
- Con qué periodicidad se realiza.
- Con qué otros procedimientos se relaciona.
- Qué registros de información deben quedar.
- Qué otras actividades genera.
- Cómo y a quién se rendirá cuentas del proceso.
- Etc.

Tanto la existencia de este procedimiento, como las evidencias de la realización de actividades de revisión recogidas de manera más o menos formal son una forma de evidenciar el compromiso de la organización con la mejora continua, y en definitiva con una gestión de la calidad.

Independientemente de que, como en cualquier acción de la que se espere obtener un rendimiento y alcanzar unos objetivos, sea necesario fijar compromisos concretos y formalizar actividades, esto no implica que la mejora continua deba quedar identificada sólo con determinadas actividades y momentos del año (3.5.1. Rendimiento de los procesos). La mejora continua requiere de una actitud y actividad constantes, como parte de la gestión orientada a aumentar la capacidad de la organización de cumplir con los objetivos definidos. La vocación de la organización y sus profesionales para identificar áreas de mejora, oportunidades y no conformidades (3.6.1. Tratamiento de las no conformidades, acciones correctoras y preventivas), que evidencien que es necesario realizar cambios para aumentar tanto la eficacia como la eficiencia de manera permanente (3.6.3. Mejora).

Para la realización de la revisión conviene tener en cuenta que la mejora puede venir determinada no solo por factores internos sino también por factores externos. Esto ayudará a ampliar el campo de análisis y revisión a factores de contexto, desplazando la visión "egocéntrica", y evitando obstáculos que impidan que las oportunidades y amenazas de fuera pasen inadvertidas, o no sean detectadas, con el riesgo y el coste

de oportunidad que ello podría suponer para la organización. Será conveniente, por tanto, combinar las fuentes de información interna, con la visión externa. Esto permitiría comprobar que la organización, y su sistema de gestión, guardan y evolucionan de forma coherente, con las expectativas y necesidades de las partes interesadas, y están bien pegadas a su contexto.



Las fuentes de información interna que alimentarán el sistema de mejora continua están bien definidas en la norma ONG calidad, e incluso constituyen requisitos concretos que sirven de orientación a la organización en la implementación de este principio:

- 3.1.1. Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas.
- 3.5.1. Rendimiento de los procesos.
- 3.5.2. Auditorías internas.
- 3.6.1. Tratamiento de las no conformidades, acciones correctoras y acciones preventivas.
- 3.6.2. Sistema de quejas, sugerencias y mejoras.
- 3.6.7. Mejora.

La dirección se puede servir de muchas fuentes de información para incorporar la visión externa al sistema de revisión. En realidad se puede encontrar tantas que conviene que se mantenga un nivel de exigencia estricto para la selección de fuentes, con el fin de evitar que inunden el proceso, se vuelva imposible su análisis, y se dificulte la toma de decisiones:

- Noticias, publicaciones, etc.
- Encuestas
- Estudios sectoriales, de herramientas de gestión, etc.
- Cursos
- Mejores prácticas
- Metodologías innovadoras
- Informes internos, de otras ONG, de la Administración Pública, de financiadores
- Estudios académicos
- Observación del contexto
- Foros y eventos participativos del sector
- Etc.

Con el enfoque de mejora como objetivo final, el planteamiento de todo el ciclo debería poner el foco no en la detección misma de los fallos, sino en la búsqueda de soluciones y el aprendizaje. La detección de errores no es un objetivo en sí mismo, sino que es claramente un medio, necesario, pero no suficiente. El proceso de mejora no finaliza hasta que se ha puesto en marcha la acción de mejora y se ha comprobado su efectividad.

Orientado tanto a la eficacia como a la eficiencia, el proceso de revisión, (3.2.4. Revisión y supervisión del sistema de calidad), es la materialización más evidente del principio de mejora continua, aunque no parecería normal que fuera el único. Cualquier proceso de mejora continua de una organización social no debería perder de vista todos los principios orientados a las personas, los valores, las actitudes y capacidades no-técnicas etc. de las que hemos hablado en anteriores apartados. Así, el proceso de revisión debería ser especialmente sensible con la identificación de mejoras, y no conformidades, en los planos más intangibles de los procesos, así como en el desempeño de los profesionales al respecto: gestión de las emociones, gestión de las expectativas, comportamiento ético y coherente con los valores de la organización, actitudes y relaciones sanas y promoción de las mismas, apertura al diálogo y la escucha activa, etc. (Principio de profesionalidad – 2.2.4).

Algunas recomendaciones en relación a actividades a cubrir para organizar el proceso:

- Fijación de objetivos en periodos concretos y planificación del seguimiento.
- Medición y análisis de datos e información: problemas, fracasos, éxitos, riesgos, conflictos, denuncias, impactos negativos, tensiones, cambios en el contexto, incoherencias, etc.

- Identificación de la relación causa-efecto.
- Definición de acciones de mejora, responsables y calendario.
- Seguimiento y evaluación de las acciones.
- Documentación del aprendizaje organizativo.

Operativa

Mantener la actividad de la organización controlada mediante el enfoque de gestión por procesos hará posible establecer, en base a su realización repetida y sistemática, puntos de control gracias a los cuales será posible tomar datos y realizar el análisis necesario para la mejora y el aprendizaje (3.4.5. Gestión de procesos).

Si antes decíamos que el enfoque a la mejora continua constituye una muestra de compromiso con la calidad, el enfoque de gestión basado en procesos constituye la herramienta facilitadora de su desarrollo. Esto es así porque mediante la orientación al proceso, y no a la tarea, se establece un marco en el que se realizarán las distintas actividades de forma controlada.

Este enfoque hace posible construir un contexto que permita comparar, medir, analizar y tomar decisiones al respecto de la eficacia y eficiencia de las intervenciones de la organización (3.5.1. Rendimiento de los procesos). Además, el proceso permite a la organización prever y establecer las actividades cuya realización añadirán valor, provocando cambios.. En este sentido, podemos decir que la gestión del proceso permite establecer un resultado esperado, anticiparse y controlarlo, y cerrar lo más posible el paso a la incertidumbre. Con la vista puesta en la mejora, incrementa su eficacia y eficiencia en el cumplimiento de la misión, provoca además un aprendizaje de la organización, y más aún si se comunica al sector.

Este control y anticipación son necesarios por múltiples motivos:

- Por la relevancia y fragilidad de aquello con lo que se trabaja (derechos de las personas), independientemente del tipo de organización de la que se trate.
- Por la necesidad de obtener el mayor rendimiento posible de recursos, frecuentemente escasos.
- Por la necesidad de reducir lo máximo posible los costes de oportunidad.
- Por los compromisos adquiridos con beneficiarios y sociedad.
- Por la coherencia con los valores del sector.
- Etc.

De esta forma, la gestión por procesos y la aplicación sistemática de las herramientas propias de la mejora continua (3.6. Mejora Continua), que ya se han comentado en el apartado anterior deberían precipitar o al menos facilitar la obtención de resultados a la organización.

Calidad

Parece obvio que la organización que desee potenciar la incorporación de este principio a su gestión necesitará abordar con especial atención aquellos requisitos de la norma ONG calidad que están relacionados con la recogida de información, la evaluación y la definición de planes que busquen corregir desviaciones o potenciar resultados. Estos requisitos de la norma son 3.5.1. Rendimiento de los procesos, 3.5.2. Auditorías internas, 3.6.1.Tratamiento de las no conformidades y acciones correctivas y acciones preventivas, 3.6.2. Sistema de quejas, sugerencias y mejoras y el propio requisito 3.6.7. Mejora. Todos ellos son esenciales para la implantación eficaz del sistema de gestión de calidad de la organización.

La realización de todas estas tareas sigue la lógica de mejora definida por el ciclo PDCA (*plan*, *do*, *check*, *act*), que sigue un proceso de gestión completo y cíclico. Este ciclo busca la sistematización y ejecución de acciones bajo condiciones controladas, de forma que se puedan obtener informaciones para la toma de decisiones, y así actuar al respecto de la eficacia y eficiencia de lo que se está realizando.

El ciclo completo estaría cubierto por las siguientes actividades:

- Planificar (*plan*): se deben de fijar las metas u objetivos y determinar acciones para alcanzar estos objetivos.
- Hacer (*do*): se proporcionan directrices, formación y recursos, y se asegura la ejecución según lo planeado.
- Medir (*check*): se mide durante y al final de la ejecución de lo planeado, recogiendo la información que permita cubrir los indicadores establecidos.
- Evaluar (*act*): se comparan los objetivos con los resultados obtenidos, se analizan las causas, identifican problemas y se buscan mejoras para evitar su repetición, alimentando también el sistema con las lecciones aprendidas y para conseguir la mejora.

Cada una de estas actividades está relacionada en los requisitos de la norma que hemos mencionado al comienzo de este mismo epígrafe, y su implementación efectiva en el sistema de gestión de la calidad de la organización supondrá que esta posea herramientas que faciliten el cumplimiento del ciclo de mejora continua (PDCA).

b. Documentación y otras evidencias

- Carta de servicios y características de calidad.
- Responsable y presupuesto (recursos para la calidad) y su asignación a actividades de mejora.
- Constitución y miembros de grupos de mejora.
- Mapa de procesos.
- Objetivos de calidad de la organización, sus procesos, sus servicios, líneas de intervención, programas, proyectos.
- Sistema de gestión de la información y recogida de datos.

- Indicadores, objetivos y resultados.
- No conformidades, quejas y reclamaciones.
- Acciones correctoras.
- Acciones preventivas.
- Planes de mejora.
- Informe de auditoría: no conformidades, acciones de mejora y recomendaciones. Plan para su resolución.
- Proceso y resultados de la revisión por la dirección.
- Actas de celebración de reunión de grupos de mejora y sus conclusiones.
- Incorporación de actividades propuestas por los grupos de mejora a la gestión de la calidad de la organización.
- Análisis de cumplimiento de objetivos (evolución interanual) y su relación con las acciones de mejora incorporadas a la gestión.

c. Preguntas de reflexión

? ¿Está incorporado en la filosofía de la organización el cumplimiento del principio de mejora continua para la consecución de la calidad?

? ¿Está la gestión de la calidad estructurada de forma que se pueda cumplir con la orientación hacia la mejora continua?

? ¿Se dispone de un sistema que permita la recogida de información para su análisis?

? ¿Se realizan las actividades necesarias para obtener rendimiento de la información disponible para el análisis, la toma de decisiones y la mejora?

? ¿Se identifica una evolución en la organización (en sus actividades, sus resultados, su eficacia y eficiencia, etc.) que evidencie el funcionamiento del sistema de mejora?

? ¿Cubre la organización la identificación de mejoras tanto interna como externamente? ¿Cubre la identificación de mejoras tanto de aspectos técnicos como intangibles?

2.2.2.7. La gestión de la globalidad de la misión de la organización

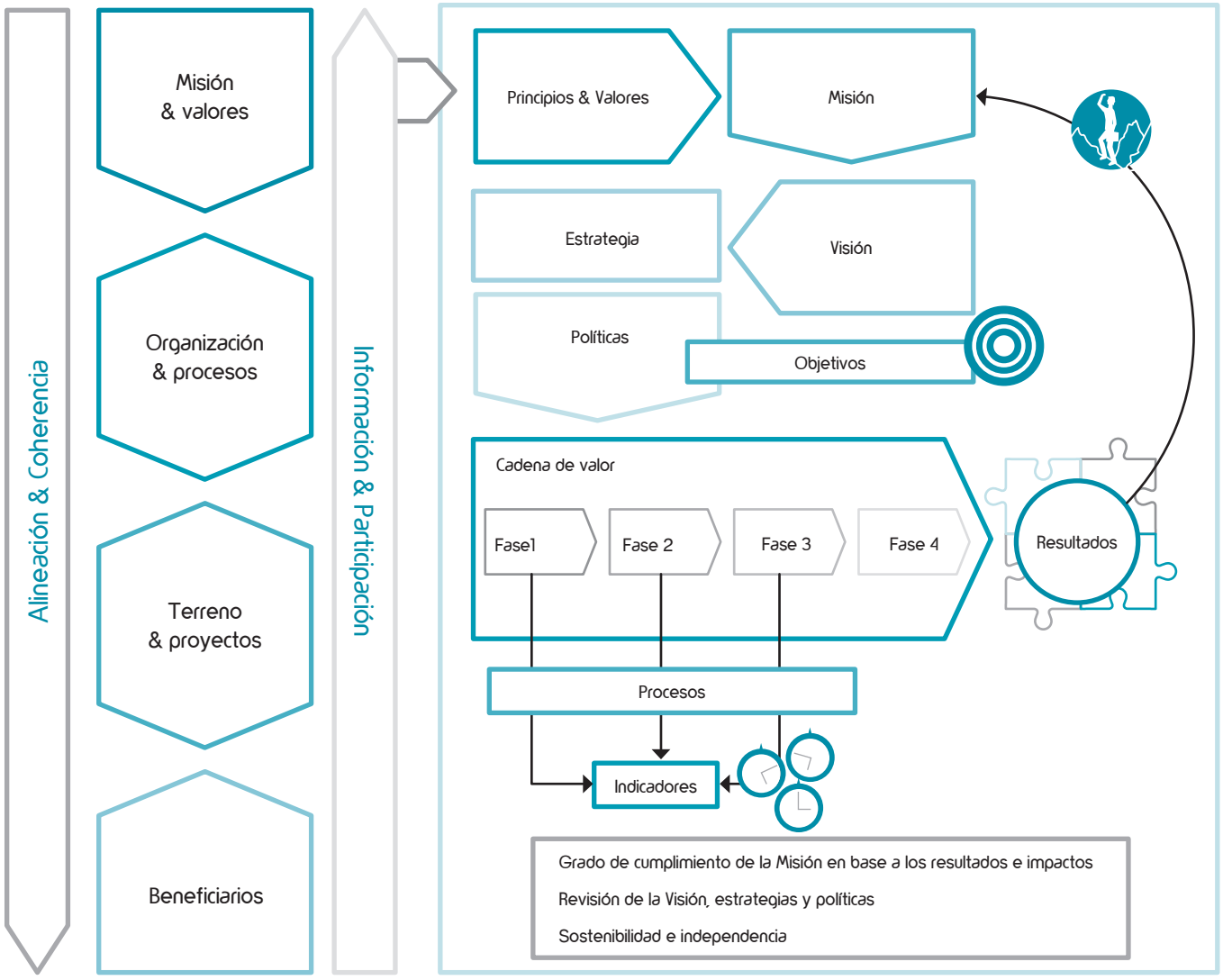
Cualquier organización es un sistema, lo que implica que hay interdependencia entre sus partes o subsistemas. Lo que ocurra en cada una de ellas influye de manera más o menos decisiva en el resto. Por ello, la gestión total de la calidad implica buscar la mejora de todos los procesos clave de la organización para el cumplimiento de su misión.

a. Orientaciones para la aplicación

La organización adquiere un compromiso ante la sociedad estableciendo una misión, visión y valores, a partir de los cuales va a desarrollar todo un sistema de gestión que permita cumplir este compromiso. La parte más visible son los resultados de sus procesos clave, prestación de servicios a destinatarios finales, campañas de sensibilización, denuncia e incidencia, etc. que deben estar alineados con el cumplimiento de su misión (3.4.5. Gestión por procesos).

Este principio subraya el hecho de que la organización no sólo puede limitar su gestión de la calidad y coherencia con la misión a los procesos clave, pues estos afectan y se ven afectados en un sistema de interdependencia con el resto de procesos de apoyo y estratégicos necesarios para el funcionamiento de la organización. Es decir, para que los procesos clave sean eficaces, eficientes y produzcan resultados que supongan avances en el cumplimiento de la misión, es necesario que el resto de procesos de la organización funcionen también de manera eficaz, eficiente y sean coherentes con la misión y valores de la organización.

Se trataría de establecer un sistema de gestión que sea coherente de manera trasversal con la misión, visión y valores, y que aporte a su cumplimiento. El sistema de gestión debe incorporar mecanismos de evaluación de los distintos procesos que incluyan un análisis de coherencia, de manera que mantengan una alineación global con el cumplimiento de la misión según los valores. Esto supondrá realizar un contraste periódico entre lo que la organización dice que quiere ser (misión, visión, valores), lo que es (sistema de gestión) y lo que consigue (resultados e impactos). (3.2.1. Compromiso y liderazgo y 3.2.4. revisión y supervisión de calidad).



Gobierno, estrategia y políticas

La dirección tiene la responsabilidad de que las decisiones estratégicas sean coherentes con la misión y valores (3.2.1. Compromiso y liderazgo). Esto supone establecer unos objetivos de calidad que, a partir de las necesidades y expectativas de los clientes, estén orientados al cumplimiento de la misión (3.2.2. Política y objetivos). La organización debería establecer cuál es el proceso que asegura que en el establecimiento de los objetivos se incorporan estos aspectos para la coherencia.

A partir de la revisión y supervisión del sistema de gestión de la calidad, la dirección debe comprobar que el sistema es eficaz para alcanzar los objetivos y que los resultados que está obteniendo no son incoherentes con la misión y valores que establece su compromiso con la sociedad (3.2.4. Revisión y supervisión del sistema de calidad). Es decir, además de vigilar y mejorar los aspectos formales del funcionamiento del sistema de gestión, debería realizar un análisis más global sobre hasta qué punto hay evidencias de que se está avanzando, o no, en el cumplimiento de la misión y en la generación de los impactos y transformaciones esperadas.

Un aspecto muy tangible donde la Norma hace mención explícita a la responsabilidad de la dirección en garantizar la coherencia, es en la aceptación de compromisos

y aprobación de proyectos y servicios (3.2.5). Para evitar que cada nueva aprobación suponga un análisis de coherencia completo, la organización puede establecer cuáles son sus ámbitos de actuación estratégicos, qué tipo de servicios, a qué colectivos prioritarios irán destinados, preferencias geográficas, así como otros criterios sobre el origen de los fondos, la naturaleza del financiador, comportamiento ético, campañas de denuncia, u otros que puedan ser considerados de riesgo etc.

También es conveniente establecer criterios para la aprobación de alianzas con otras organizaciones o la participación en redes, de manera que se cumplan unos requisitos de alineación con la misión y valores.

La orientación hacia las partes interesadas (3.4.4 Relaciones y alianzas con las partes interesadas), supone una garantía de mantenimiento de la coherencia de manera global, siempre que se haga según un ciclo de relación sistemático: identificando quiénes son, estableciendo mecanismos para recoger periódicamente sus necesidades y expectativas, la fijación de compromisos coherentes con la misión, la medición de su grado de cumplimiento, analizando desviaciones, informando de los resultados y planificando nuevas acciones.

La organización debe establecer un proceso de planificación estratégica que asegure que está orientado al cumplimiento de su misión, visión y valores, a partir de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, y que se tienen en cuenta en el establecimiento de objetivos el resto de aspectos citados en la Norma (3.3.1. Establecimiento de objetivos de calidad). Las evaluaciones de los planes estratégicos deberían incluir un análisis de coherencia que, con un enfoque global, permita conocer el grado de alineación entre lo conseguido y lo planificado, así cómo ello ha contribuido al cumplimiento de la misión.

Operativa

La planificación de los procesos clave debe estar orientada al cumplimiento de la misión, estableciendo los objetivos e indicadores que permitan conocer, los resultados e impactos reales producidos por las actividades y su grado de coherencia (3.3.2. Planificación de los procesos clave de la organización). En la evaluación periódica que se realice sobre los resultados del periodo, se debe analizar su grado de coherencia con los objetivos operativos del proceso, así como su aporte y alineación con los objetivos estratégicos y, en definitiva, con la misión y valores de la organización.

Además, se ha de tener en cuenta que la coherencia también reside en los criterios empleados para tomar las decisiones operativas del proceso. El diseño de los servicios y proyectos, la definición de sus características de calidad, debe ser coherente con los principios de la organización y de la Norma, pues el compromiso de la organización no es únicamente con el resultado que quiere producir con sus actividades, sino con cómo lo quiere llevar a cabo (3.4.6. realización de proyectos, servicios y productos). Esto supone que los aspectos más concretos de la actividad de la organización deben cumplir con esa coherencia, el trato que se dispensa a los usuarios, el lugar donde se trabaja con ellos, cómo se maneja su información, qué tipo de orientaciones se les facilita, cómo participan en su propio desarrollo y en la definición de las actividades de la organización que les afectan, cómo se les informa de sus derechos y obligaciones, etc.

En este sentido, es muy relevante contar con la opinión de los destinatarios de los servicios y otras partes interesadas sobre su percepción en cómo se vienen prestando y qué otras expectativas y necesidades tienen al respecto (3.1.1. Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas).

Los procedimientos y otros documentos del sistema donde se documente cómo se llevan a cabo las actividades finalistas (realización de proyectos, elaboración de productos, prestación de servicios), deben incluir la descripción de los requisitos de calidad que aseguren que se están realizando de forma coherente con la misión y valores de la organización (3.4.5 Realización de proyectos, servicios y productos).

Recursos humanos

El sistema de gestión de las personas que trabajan en la organización también debe ser coherente con los valores de la organización (3.4.7 Gestión de personas). La Norma apunta a que la dirección asegure que sus líderes tienen la formación adecuada en valores y conocimientos para el cumplimiento de su responsabilidad de liderazgo. Esto garantizará que las decisiones que se toman en toda la organización mantienen esa coherencia con los valores. Por ello, tanto en la planificación de la formación como en la selección de personas, debe tenerse en cuenta la importancia de la formación en valores para desempeñar las funciones que cada puesto tiene asignadas, tanto más importante cuanta más responsabilidad ostente el cargo.

Lo cual se materializa en que entre los criterios de selección de personas debe tenerse en cuenta, además de los requisitos profesionales, de experiencia, conocimiento y habilidades, el conocimiento, y la afinidad a los valores de la organización.

De igual modo, la planificación de actividades de formación debe tener en cuenta la importancia de fortalecer la formación en valores del equipo, tanto remunerado como voluntario, para el mejor cumplimiento de la misión.

La política de recursos humanos, las condiciones y relaciones laborales deben ser coherentes con los valores de la organización y principios de la norma, por ejemplo, respetando los derechos laborales y sindicales, promoviendo la igualdad y la no discriminación, facilitando la integración de colectivos desfavorecidos, promoviendo sistemas de conciliación de vida profesional y laboral, estableciendo mecanismos de reconocimiento basados en criterios objetivos, promoviendo la participación y el trabajo en equipo, estableciendo relaciones transparentes y colaborativas entre la dirección y el equipo, definiendo una política de remuneración justa, equitativa y transparente, etc.

Todo ello, podría y debería estar formalizado en los distintos documentos que permitan a la organización evitar la discrecionalidad y establecer un sistema de gestión de las personas coherente con sus valores. Todo lo cual debe ser objeto de evaluación periódica, para determinar si los resultados de su gestión cumplen los objetivos previstos. Para ello, se debe contar, entre otras fuentes, con la opinión de las personas del equipo.

Relación con socios y otros financiadores

La coherencia en cuanto a la relación con socios y financiadores, puede materializarse en varios aspectos. Por un lado, en las condiciones en que se plantea la colaboración con los nuevos socios, qué métodos de captación se utilizan, qué información se facilita, uso de sus datos personales, facilidades para dejar su condición de socio, etc.

También es muy importante que exista una coherencia en los criterios que establece la organización para aprobar la recepción de financiación en base a la coherencia con la misión y valores del propio financiador (3.2.5. Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios). Puede establecerse diversos mecanismos

para analizar la coherencia en base a comportamientos, sector de actividad, naturaleza del financiador, etc.

La organización debe definir qué aspectos considera críticos a la hora de valorar el comportamiento de un financiador, algunos pueden estar directamente vinculados a su misión y valores, mientras que otros pueden derivarse de un enfoque de derechos más amplio.

También pueden establecerse distintos criterios en función del tipo de colaboración, o excepciones si se trata de iniciativas que promueven precisamente la sensibilización o incidencia sobre determinados sectores. En cualquier caso, es conveniente que se documenten estos criterios, así como el proceso de aprobación con sus responsabilidades asociadas.

Administración

La gestión de las compras es otro aspecto muy importante a gestionar para asegurar la coherencia con la misión de la organización (3.4.8. Compras). La organización debe establecer mecanismos para evitar establecer colaboraciones con otras organizaciones que por sus actividades estén generando impactos incoherentes con la misión y valores de la propia organización. Este tipo de colaboraciones pueden suponer abundar de manera directa o indirecta en estos impactos relacionados con la vulneración de derechos.

Una forma de asegurar la coherencia en la política de compras de la organización es establecer un sistema de planificación y control de las compras que asegure que los servicios se prestan cumpliendo con los objetivos de calidad, con los compromisos con los clientes, y además que se mantiene una coherencia con los valores de la organización. Este análisis buscaría asegurarse que de que las empresas o entidades contratadas, por su naturaleza, actividades o comportamientos, no pudieran generar una incoherencia frente a la misión y valores de la organización. Los criterios para establecer situaciones de incoherencia pueden ser compartidos con los comentados anteriormente para el caso de los financiadores.

Tal y como se señala en el principio de eficacia y eficiencia (2.2.5.) en materia de gestión de activos financieros, inversiones y patrimonio, la organización debe enfocar estos asuntos con prudencia, pudiendo establecer mecanismos que impidan la gestión con riesgo de los mismos. Esto podría definirse estableciendo que la gestión debe evitar exponer la entidad a unos riesgos económicos y éticos, con la excusa de generar recursos a partir de actividades financieras o especulativas y que nada tienen que ver con la misión de la organización.

Calidad

Para asegurar la gestión de la globalidad de la misión, lo más eficaz y eficiente es que el propio sistema de gestión de la calidad incorpore el análisis de coherencia en su funcionamiento. La medición del rendimiento de los procesos (3.5.1.) buscará definir indicadores que permitan analizar el grado de coherencia entre lo que la organización dice que quiere hacer y ser, y lo que hace y es en realidad.

Las evaluaciones de procesos, o de las planificaciones, deben incorporar este análisis más estratégico que permita hacer seguimiento de la coherencia de las actividades. En este sentido los grupos de mejora pueden ser una buena herramienta para realizar este análisis, y proponer mejoras (3.6.3. Mejora). Las auditorías de calidad deben incorporar especialmente la verificación de cumplimiento de aquellos requi-

sitos de calidad que más afectan al cumplimiento de la misión, así como evaluar si las actividades y decisiones se toman de acuerdo a los valores de la organización (3.5.2. Auditorías internas).

El establecimiento de un sistema para recibir, registrar, analizar y dar respuesta a quejas, sugerencias y reclamaciones también es un mecanismo de aseguramiento de la coherencia. Este sistema, si realmente funciona, supone estar receptivo a recibir opiniones de las partes interesadas, especialmente aquellas que supongan un mal funcionamiento del sistema, y permitan identificarlo para mejorarlo (3.6.2. Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones).

Comunicación

La comunicación debe mantener una coherencia con la misión y los valores de la organización. La Norma apunta a la necesidad de establecer un catálogo de compromisos éticos para la comunicación (3.7.2. Comunicación externa). La organización debe establecer los mecanismos necesarios para asegurarse de que sus mensajes a las partes interesas son coherentes con los valores de la organización.

Pero además, tal y como se viene repitiendo para todos los procesos de la organización, cuando se establezcan los objetivos de los planes de comunicación interna y externa deben incorporarse aquellos relacionados con el cumplimiento de la misión, especialmente si se trata de actividades de sensibilización, incidencia o denuncia vinculadas a los compromisos estratégicos. La evaluación de los planes de comunicación debe incluir un análisis de coherencia con los valores y con el cumplimiento de la misión, en la medida que sea de aplicación.

El ejercicio de rendición de cuentas debe aportar información que permita a las partes interesadas evaluar el grado de consecución de los objetivos y avances en el cumplimiento de la misión. Esta información, según requiere la Norma, debería estar en la memoria anual, con datos de resultados sobre objetivos previos (económicos, de actividades y satisfacción) y datos de origen de aplicación de fondos que les permitan analizar la coherencia de la organización (3.4.9. Gestión económica y administrativa).

b. Documentación y otras evidencias

- Misión, visión, valores.
- Política de calidad.
- Plan estratégico.
- Evaluación del plan estratégico (análisis de coherencia).
- Registros de revisiones del sistema.
- Registros de aceptación de compromisos y aprobación de servicios y proyectos.
- Proceso de gestión de proyectos.
- Criterios y aprobación de participación en alianzas y redes.
- Código de conducta.
- Registros de quejas, sugerencias y reclamaciones.

- Política de recursos humanos.
- Procedimiento de selección de personal.
- Documentos del proceso de gestión de personal, prácticas de reconocimiento.
- Planes de formación.
- Derechos y deberes de los clientes en cada servicio.
- Procedimiento gestión económica de subvenciones.
- Criterios de aprobación de relación con empresas.
- Procedimiento de selección y gestión de proveedores.
- Criterios de selección de proveedores.
- Catálogo de compromisos éticos de comunicación.
- Procedimiento de rendición de cuentas.
- Documentos y productos generados para la comunicación externa.
- Memoria anual.

c. Preguntas de reflexión

? ¿Cuando la dirección lleva a cabo la revisión del sistema de gestión de la calidad realiza un análisis de coherencia para asegurar el alineamiento con la misión, visión y valores?

? ¿Tiene la dirección definidos criterios y prioridades estratégicas de actuación que sirvan para decidir sobre la aprobación de proyectos y servicios? ¿Y para la participación en redes y alianzas?

? ¿El proceso de planificación estratégica, en la fase de evaluación, incluye un análisis de coherencia entre lo que la organización dice que quiere ser, lo que es y lo que consigue?

? ¿Los objetivos de los procesos clave están orientados al cumplimiento de la misión? ¿Existen indicadores de impacto?

? ¿Los procedimientos de prestación de servicios finalistas incluyen cómo realizar actividades de acuerdo a los valores de la organización?

? ¿La evaluación periódica de los procesos clave incluye un análisis de impactos, referidos a avances en el cumplimiento de la misión? ¿Se tiene en cuenta la opinión de los destinatarios sobre la coherencia con la misión y valores a la hora de prestar los servicios?

? ¿Los procesos de selección tienen en cuenta la formación en valores de las personas candidatas? ¿El plan de formación incluye actividades de formación en valores?

? ¿En la evaluación de la política de recursos humanos se realiza un análisis de coherencia con los valores, que incluya la opinión de las personas del equipo remunerado y voluntario?

? ¿Existen mecanismos para asegurar que las actividades de captación y gestión de clientes son coherentes con los valores de la organización?

? ¿Existen criterios para determinar la aprobación de fuentes de financiación que aseguren que no se incurre en incoherencias con la misión y valores?

? ¿Existen criterios para determinar la selección de proveedores que aseguren que no se incurre en incoherencias con la misión y valores?

? ¿Existen directrices sobre cómo gestionar los activos financieros, inversiones y patrimonio de manera coherente con la misión y valores?

? ¿Las auditorías de calidad evalúan de manera transversal la coherencia de los procesos auditados?

? ¿Se han establecido los mecanismos necesarios para asegurarse de que los mensajes a las partes interesas son coherentes con los valores de la organización?

? ¿La información aportada en la rendición de cuentas permite a las partes interesadas evaluar el grado de consecución de los objetivos y avances en el cumplimiento de la misión?

2.2.3. Orientados a la sociedad

2.2.3.1. 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 y 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.

a. Orientaciones para la aplicación

La existencia y supervivencia de las organizaciones sociales está íntimamente relacionada con la confianza que les concede la sociedad para llevar a cabo sus actividades. Si bien es cierto que las organizaciones de todo tipo, en gran parte, son lo que el resto de los actores y partes interesadas consideran que son, en el caso de las organizaciones sociales este reconocimiento es más importante..

Las organizaciones sociales son actores que surgen desde la sociedad y actúan desde el interés general, sin primar sus intereses particulares, para solucionar problemas y sus causas en la sociedad.

El reconocimiento que otros actores tengan de cada organización es clave para su legitimidad social, Desde este punto de vista el mayor activo que tiene una organización social, junto con las personas que la componen, es su reconocimiento, reputación, prestigio que tiene frente a las personas e instituciones de las sociedades donde actúa, es decir, la confianza depositada en ella.

Este es un activo intangible, pero es clave para entender sus capacidades y posible eficacia. Esto es debido a que dependiendo del grado de confianza y legitimidad que le dan las distintas partes interesadas, tendrá más fácil el aumentar su base social, atraer personas (voluntarias y empleadas) que participen en la organización e intervenciones, captar distintos tipos de financiadores, conseguir aliados, entre otras variables.

En la definición que hace la Norma ONG calidad de este principio se apuntan varias dimensiones, complementarias y relacionadas, sobre las que se fundamenta esta confianza:

- Legitimación de su misión y sus valores
- Coherencia de sus acciones
- Honradez en la rendición de cuentas y presentación de resultados
- Eficiencia en su gobierno, gestión, actividades y en el origen y uso de los recursos
- Transparencia en su gobierno, gestión, actividades y en el origen y uso de los recursos

Como se puede observar, esta definición incorpora otros dos principios de la Norma ONG calidad, que serán tratados más adelante, 2.3.2 la transparencia y 2.3.3. la rendición de cuentas. Estos tres principios están muy relacionados, por lo que se hace inevitable una continua referencia entre ellos en la presente Guía.

La inclusión de la confianza como un principio específico de la Norma ONG calidad, apunta a la necesidad de incorporar mecanismos en el sistema de gestión para mantener o mejorar la confianza de la que la organización es depositaria. A continuación se presentan distintas orientaciones para aplicar este principio en el sistema de gestión, aunque teniendo en cuenta que la confianza es un concepto tan amplio, pues prácticamente incluye todas las actividades y áreas de gestión de la organización, así como referencias a todos los puntos de la Norma, se han destacado las más significativas.

Gobierno, estrategia y políticas

Una condición previa imprescindible para generar confianza en la sociedad, es que la organización presente a la sociedad cuál es su naturaleza, qué quiere hacer, cómo lo quiere hacer, dónde trabaja, quiénes son sus beneficiarios, etc.

De esta manera, publicando su misión, visión, valores, política de calidad y otros documentos de identidad de la organización, expone públicamente su compromiso con la sociedad (3.2.2. Política y objetivos).

La confianza también está fundamentada en el compromiso y liderazgo de la dirección (3.2.1. Compromiso y Liderazgo) y en su forma de gobierno. Quienes están dirigiendo la organización generan confianza porque tienen la voluntad y capacidad para poner los medios que permitan cumplir con los compromisos de la organización, y porque los mecanismos de gobierno son transparentes y eficaces para el cumplimiento de la misión que tiene encomendada.

La organización puede dar transparencia a los documentos donde se describa el funcionamiento y se establezcan las funciones y responsabilidades de sus órganos de gobierno (3.4.1. Definición de funciones y responsabilidades), así como a los nombres de las personas que los componen, incluyendo la dirección.

Además la dirección nombrará una persona (3.2.6. Representante de la dirección) con la suficiente autoridad para gestionar el sistema de calidad, asegurar su implantación, adecuación a los objetivos y misión de la organización, así como eficacia en satisfacer los requisitos referidos a las necesidades de los clientes y partes interesadas, e informar a la dirección sobre la misma. En el organigrama de la entidad se identificará a la persona responsable de su coordinación e implantación.

La organización puede hacer público este compromiso a través de distintos canales: en la página web, información en actos, publicación de documentos, visibilidad en los locales donde se presten servicios, etc.

Otra cuestión clave para la generación de confianza es que la organización muestre que su forma de trabajo se basa en la planificación (3.3. Planificación) y en la mejora continua (3.6. Mejora continua), donde se establecen objetivos evaluables y medibles 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). También da confianza saber que periódicamente se revisan los resultados, comparándolos con los objetivos, para identificar las desviaciones, analizar las causas y establecer acciones de mejora.

La organización puede publicar sus documentos de planificación (estratégica u operativa), así como los resultados obtenidos y desviaciones, informar a sus partes interesadas a través de reuniones, publicación en página web o en otros soportes. Podría tratarse de documentos resumidos orientados a las necesidades de las diferentes partes interesadas. Se trata de realizar un ejercicio de rendición de cuentas del que se dará más detalle en el apartado de esta Guía referida a dicho principio.

La coherencia es relevante en cualquier tipo de organización, pero especialmente en las que se definen como sociales, pues su eficacia, reputación y sostenibilidad, en buena parte se basan en ella. Las organizaciones pueden ser eficaces en conseguir sus objetivos de transformación de los problemas sociales, fundamentalmente porque operan en un entorno (base social, socios, activistas, voluntarios, financiadores, donantes, administraciones públicas, aliados…) que les reconoce su valor diferencial en la solución de dicho problema. En gran parte este valor diferencial que les genera confianza a las distintas partes interesadas se debe a la coherencia entre el posicionamiento y discurso (misión, visión y valores) de la organización, su forma de actuar (los procesos de gobierno, gestión y decisión), y los efectos evidenciados de sus intervenciones (resultados e impactos).

Más allá de la parte discursiva de cada organización, las decisiones, comportamientos, y actuaciones son las que marcan los resultados, y estos en las intervenciones sociales se evalúan en base a los impactos conseguidos en el ejercicio real de los derechos y oportunidades de las personas. Por tanto, la coherencia se evaluará entre estos dos extremos, lo que se dice que va ser o hacer una organización y los resultados que realmente produce con su actuación y decisión. Una brecha entre ambos extremos es lo que da la imagen de coherencia de la organización. Obviamente esto mismo condiciona cómo es percibida la organización por sus partes interesadas.

La dirección debe establecer mecanismos para asegurar la coherencia y realizar periódicamente análisis de sus actividades y resultados respecto de su misión, visión y valores, así como respecto de otros compromisos públicos que haya asumido.

La dirección es la responsable de aceptar compromisos con la Administración Pública o con cualquier otro cliente. Antes de aceptar un contrato, convenio o subvención la dirección deberá contrastar la coherencia con la misión y valores de la organización (3.2.5. Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios), lo cual debe hacerse de manera sistemática, por lo que debe estar documentado como una actividad incluida en el proceso de gestión de proyectos (3.4.5. Gestión por procesos). La comunicación interna y externa sobre los proyectos que realiza y servicios que presta la organización, así como su relación con el cumplimiento de la misión, generan confianza a las partes interesadas, pues conocen el trabajo que se está llevando a cabo, así como su contribución al cumplimiento de la misión.

Del mismo modo, las colaboraciones, alianzas y participación en redes y plataformas, deben ser coherentes con la misión, visión y valores (3.4.4. Relaciones y alianzas con las partes interesadas), para asegurar esta coherencia la organización puede establecer cuáles son los criterios, y el proceso, para aprobar la participación en este tipo de iniciativas conjuntas, además de informar públicamente sobre su pertenencia a las mismas, los objetivos que persigue, y su aportación al cumplimiento de su propia misión.

Además de estos análisis puntuales de coherencia de proyectos/servicios y relaciones/alianzas, la dirección puede realizar un análisis más global de coherencia en sus revisiones del sistema de calidad (3.2.4. Revisión del sistema de calidad), o con un enfoque más participativo y de mayor alcance en el proceso de planificación estratégica, al realizar la evaluación del plan terminado y como base para el diseño del nuevo plan.

Operativa

Son varios los aspectos a tener en cuenta en la generación de confianza en los usuarios y otras partes interesadas respecto a la realización de proyectos, prestación de servicios por la organización:

- Responden a necesidades de los clientes y son coherentes con la misión visión y valores de la organización (3.1.1. Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas).
- Se cumple con toda la normativa legal aplicable (3.1.2. Requisitos legales).
- Se cuenta con el conocimiento, la experiencia, los recursos humanos y materiales adecuados para realizar los proyectos o prestar los servicios (3.2.5 Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios).

Lo anterior lleva a que la organización haya establecido claramente en qué consiste el servicio (3.4.6. Realización de proyectos, servicios y productos), cómo incorpora las necesidades y expectativas de los clientes en el diseño, cuáles son los niveles de calidad que se compromete a ofrecer, cómo debe ser el trato a sus clientes, y todo ello será comunicado a los clientes (3.4.3. Derechos y deberes de los clientes). Entre estos derechos también se incluirá el de reclamar si consideran que la organización está incumpliendo de alguna forma sus compromisos (3.6.2. Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones).

La organización deberá por tanto demostrar que está informando sistemáticamente a sus clientes de estos aspectos referidos al servicio, lo que podrá hacer verbalmente, en documentos, en paneles a la vista, en la web, etc. siempre en la forma más adecuada para la perfecta comprensión de las personas usuarias.

Recursos humanos

La confianza en la organización tiene un relación directa con la confianza en las personas que la integran, en sus valores y comportamientos, en sus capacidades, en sus habilidades y conocimientos, en la forma en que están organizadas, en cómo se gestiona su talento.

Esto se puede materializar en el sistema de gestión de la organización en varios ámbitos. Por un lado, con un organigrama que de forma pública establezca la estructura organizativa, también a través de la definición de las funciones y responsabilidades

tanto a nivel de gobierno y dirección, como técnico (3.4.1. Definición de funciones y responsabilidades). Esto es un ejercicio de transparencia hacia la sociedad de cómo está organizada la entidad y de qué responsabilidades asumen las personas o cargos.

Para aportar confianza sobre la idoneidad de la gestión del equipo humano, la organización debe establecer un sistema de gestión de personas basado en los principios de la Norma y que promuevan la participación (3.4.7. Gestión de la personas). La selección del personal se realizará conforme a los perfiles establecidos, mediante un procedimiento que garantice el principio de no discriminación y la competencia profesional en las funciones que debe desempeñar. La existencia de planes de formación, sistemas de reconocimiento, planes de carrera, son aspectos clave en la gestión de las personas con el objetivo de reconocer y retener su talento, mejorar sus conocimientos y capacidades y establecer relaciones conforme a los principios de la Norma, especialmente los de participación y trabajo en equipo, profesionalidad, eficacia y eficiencia.

También el establecimiento de códigos de conducta para empleados y voluntarios refuerza el cumplimiento del principio de confianza, especialmente si va acompañado de mecanismos de cumplimiento. Así todas las partes interesadas de la organización pueden conocer cuál debe ser el comportamiento de las personas de la organización y, en su caso, tener mecanismos para reclamar o denunciar incumplimientos (3.6.2. Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones).

Relación con socios y otros financiadores

La relación con socios y otros financiadores debe establecerse desde la confianza de que los recursos puestos a disposición de la organización serán empleados en aquello para lo que fueron asignados. Puede tratarse de recursos en los que se establece un compromiso con el financiador de que serán destinados a proyectos, servicios o actividades concretas; en este caso, la organización debe disponer de los procesos de gestión administrativa que aseguren la trazabilidad de dichos recursos, y que permitan cumplir con los requisitos de justificación del financiador (3.4.9. Gestión económica y administrativa).

O bien puede tratarse de aportaciones realizadas a la organización para el cumplimiento de su misión, sin establecer restricciones de otro tipo, que es lo que ocurre en muchos casos con las aportaciones y donaciones de las personas socias. En este caso, es especialmente relevante y sensible aplicar el principio de confianza, pues estas aportaciones son realizadas desde la confianza que tienen las personas que las realizan en que la organización utilizará los recursos de manera coherente con sus valores el cumplimiento de su misión.

En este sentido, es muy apropiado que la organización establezca criterios para definir cómo se debe realizar la captación de socios, los mensajes que se emplean, el compromiso que se establece con ellos, la información que se le aporta en ese momento, etc. La organización debe buscar que se asegure la máxima transparencia a las condiciones en las que plantea la colaboración, por ejemplo:

- Información sobre la organización, su naturaleza, su misión y valores, sus actividades, sus estatutos.

- Compromiso de utilizar los fondos en el cumplimiento de la misión, de acuerdo a sus valores.

- Derechos como socio de la organización: participación en la asamblea, comunicaciones sobre las actividades que se realizan: boletines, revistas, reuniones, participación en actividades, rendición de cuentas, etc.

- Cobro de las cuotas, procedimiento para darse de baja.

También, y relacionado con asegurar la coherencia con su misión y valores, la organización puede establecer criterios de decisión para la aceptación de recursos de los financiadores. Se trata de asegurar que la organización no está recibiendo fondos de entidades que, por su naturaleza, actividades o comportamientos, supongan una incoherencia con el cumplimiento de la misión que tratan de financiar. En este sentido, hay organizaciones que para garantizar su independencia no aceptan financiación pública, otras que no aceptan financiación de empresas, pero la mayoría de los casos las organizaciones no tienen estos posicionamientos maximalistas, por lo que tienen que establecer criterios para decidir en cada caso.

Para mantener y reforzar la confianza de socios y donantes la organización la organización debe realizar un adecuado ejercicio de rendición de cuentas, donde se informe regularmente tanto de aspectos económicos, presupuestos previstos para el periodo y resultados reales, explicando cuál ha sido el origen y la aplicación de los fondos obtenidos (3.4.9. Gestión económica y administrativa), como de aspectos operativos, resultado e impacto de las actividades y de satisfacción. En esta Guía al abordar el principio de rendición de cuentas se hace una explicación detallada de cómo realizar este ejercicio.

Administración

Algunos aspectos clave para cumplir con el principio de confianza en el ámbito de la administración, ya han sido comentados en el apartado anterior de relación con socios y otros financiadores. En concreto, aquellos relacionados con la adecuada gestión de los recursos, trazabilidad de los fondos, cumplimiento de requisitos del financiador, etc.

La gestión de las compras es otro aspecto que puede ser muy importante de cara a la confianza, pues como cita la Norma (3.4.8. Compras), los materiales comprados y los servicios subcontratados forman parte del producto y servicio de la organización e influyen en sus características (calidad, coste, plazos, etc. y en los resultados, impactos y percepción de los mismos. La importancia dependerá del grado de influencia que tengan estas compras sobre la calidad de los servicios. El sistema de planificación y control de las compras debe asegurar que los servicios se prestan cumpliendo con los objetivos de calidad y compromisos con los clientes y además que se mantiene una coherencia con los valores de la organización, en el sentido de que las empresas o entidades contratadas, por su naturaleza, actividades o comportamientos, puedan suponer una incoherencia frente a la misión y valores de la organización. Esto último está relacionado con cómo estas empresas o entidades gestionan su responsabilidad social en temas tales como el cumplimiento de la legalidad, respeto de los derechos laborales, derechos humanos, gestión medioambiental, corrupción, pago de impuestos, etc.

Se trata por tanto de una doble dimensión: que los proveedores ofrezcan calidad según requisitos, pero también que su comportamiento no sea incoherente con la misión de la organización. En función de la importancia que para la organización tengan las compras sobre la calidad de sus servicios, deberá implantar sistemas de selección y gestión de proveedores más exhaustivos donde además de criterios de selección de calidad y éticos, se contemplen mecanismos de control periódico

de calidad para asegurar que se están cumpliendo los requisitos. No se debe pensar únicamente en empresas y entidades, también en personas contratadas para realizar servicios a clientes finales y que no pertenecen a la organización, como pueden ser formadores, personal sanitario, psicólogos, abogados, etc.

Se pueden establecer auditorías, controles de calidad, encuestas a usuarios, investigaciones sobre cuestiones de comportamiento ético de empresas, etc.

La realización de auditorías económico financieras (3.4.9. Gestión económica y administrativa) y presentación de los informes a los órganos de gobierno, o bien su publicación, es también otro aspecto relacionado con el cumplimiento del principio de confianza.

Calidad

Se han comentado anteriormente varios aspectos sobre cómo un sistema de gestión de la calidad basado en un enfoque de mejora continua, aporta confianza a las partes interesadas. El propio funcionamiento del sistema de gestión de la calidad es un compromiso con la sociedad sobre cómo queremos trabajar. El establecimiento de objetivos, la planificación de los procesos, la medición, la revisión del sistema, la identificación de no conformidades, las acciones de mejora, etc. es decir, todo el sistema está orientado a generar confianza. En este sentido, la realización de las revisiones del sistema de gestión por parte de la dirección (3.2.4. Revisión y supervisión del sistema de calidad), como ya se comentó en el apartado de gobierno, estrategias y políticas, refuerza la confianza en el funcionamiento del sistema de gestión de la organización. Del mismo modo que lo refuerza el que esté implantada una cultura de mejora continua en la organización, que puede materializarse a través de grupos de mejora con la participación del personal remunerado y voluntario (3.6.3. Mejora).

Un mecanismo que ayuda para generar confianza a las partes interesadas es establecer un sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones (3.6.2. Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones), que sirva 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. Y para generar confianza debe dar respuesta adecuada a cada queja o reclamación recibida, de manera que se perciba que ha sido tenida en cuenta, se ha analizado y en su caso se han tomado las acciones para corregir la situación. Para ello, es importante que la organización tenga establecido un proceso de gestión, con responsabilidades y plazos de respuesta.

Además de lo especificado en la Norma sobre el sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones, también es una buena práctica que genera confianza el establecimiento de un canal de denuncias sobre incumplimientos del código ético, que estaría más enfocado a identificar comportamientos no adecuados con los valores de la organización por parte de su personal.

Comunicación

Uno de los instrumentos clave para trabajar la confianza desde la organización es el uso que se haga de la comunicación interna y externa. A lo largo de lo expuesto en este principio se ha comentado repetidamente la importancia de dar a conocer a las partes interesadas aspectos de la gestión de la organización para generar o fortalecer la confianza hacia ésta.

Esta comunicación con las partes interesadas puede responder a distintos objetivos y estar destinada a distintos perfiles de personas, por lo que requiere una planificación y diseño de actuaciones que permita cumplir con dichos objetivos, entre los que pueden estar: la información de actividades concretas, publicaciones, convocatorias, posicionamientos públicos, acciones de sensibilización y denuncia, rendición de cuentas, asambleas, campañas de ayuda humanitaria, propuestas de colaboración, informes de seguimiento o evaluación de proyectos, etc.

Para darle a la comunicación externa una coherencia es importante definir un proceso con responsabilidades asignadas entre los miembros de la organización, así como establecer un catálogo de compromisos éticos de comunicación coherente con sus valores y con los de la Norma (3.7.2. Comunicación externa). Esto en la práctica supondrá que estén definidas qué comunicaciones se realizarán con carácter periódico, cuál será su proceso de elaboración y aprobación de contenidos (boletines, memoria anual, informe sobre proyectos financiados por socios específicos, etc.), así como cuál es el sistema de portavoces, la aprobación de posicionamientos y declaraciones públicas, etc.

La información que se presente a la sociedad debe ser coherente con los valores de la organización, por lo que la Norma indica la necesidad de contar con un catálogo de compromisos éticos de comunicación, que pueden ser propios de la organización o adherirse a otros desarrollados en el sector social.

b. Documentación y otras evidencias

- Misión, visión, valores.
- Política de calidad.
- Plan estratégico.
- Evaluación del plan estratégico (análisis de coherencia).
- Registros de revisiones del sistema.
- Registros de aceptación de compromisos y aprobación de servicios y proyectos.
- Proceso de gestión de proyectos.
- Criterios y aprobación de participación en alianzas y redes.
- Código de conducta.
- Registros de quejas, sugerencias y reclamaciones.
- Política de recursos humanos.
- Procedimiento de selección de personal.
- Documentos del proceso de gestión de personal, prácticas de reconocimiento.
- Planes de formación.
- Derechos y deberes de los clientes en cada servicio.
- Procedimiento gestión económica de subvenciones.

- Criterios de aprobación de relación con empresas.
- Informe de auditoría económica financiera.
- Procedimiento de selección y gestión de proveedores.
- Criterios de selección de proveedores.
- Catálogo de compromisos éticos de comunicación.
- Documentos del sistema donde se describan las actividades del proceso de comunicación externa.
- Procedimiento de rendición de cuentas.
- Documentos y productos generados para la comunicación externa.

c. Preguntas de reflexión

? ¿La organización publica su misión, visión, valores, política de calidad y otros documentos de identidad de la organización? ¿Considera que con la información publicada se expone públicamente el compromiso de la organización con la sociedad?

? ¿Es pública la información sobre los órganos de gobierno? ¿Funciones, responsabilidades, personas que los componen?

? ¿Se aportan evidencias a las partes interesadas de que la forma de trabajo de la organización está basada en al planificación y la mejora continua? ¿Es pública la planificación estratégica y sus evaluaciones, o documentos informativos al respecto?

? ¿Se realizan periódicamente por la dirección análisis de coherencia de las actividades realizadas y sus resultados con la misión y visión y valores definidos?

? ¿Se informa a las partes interesadas de los proyectos y servicios que desarrolla la organización? ¿Y de las alianzas con otras organizaciones o participación en redes?

? ¿Se informa adecuadamente a los usuarios y destinatarios finales de los servicios de las características de calidad de los mismos, así como de sus derechos y obligaciones?

? ¿Es público el organigrama? ¿La gestión de personas facilita reconocer y retener el talento, mejorar sus conocimientos y capacidades y establecer relaciones conforme a los principios de la norma, que promueven la confianza?

? ¿Existe código de conducta para empleados y voluntarios?

? ¿Dispone de procesos de gestión administrativa que aseguren la trazabilidad de los recursos, y que permitan cumplir con los requisitos de justificación del financiador?

? ¿Ha establecido criterios para definir cómo se debe realizar la captación de socios?

? ¿Está definido el sistema de selección y control de compras y proveedores? ¿Permite este sistema de selección y control detectar incoherencias con la misión y valores?

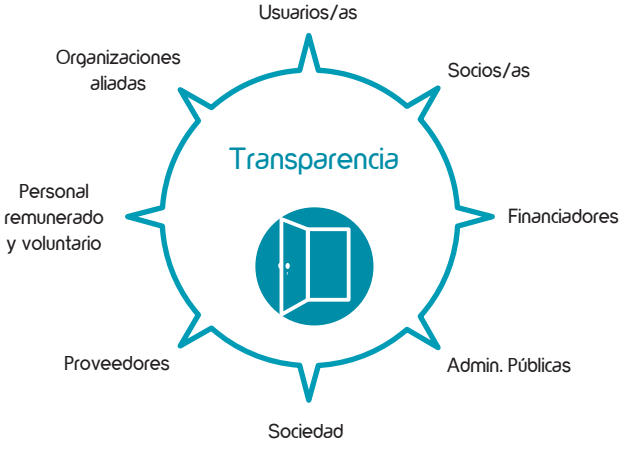
? ¿Se cuenta con un catálogo de compromisos éticos de comunicación?

2.2.3.2. 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 por solicitud o a demanda de una parte interesada.

a. Orientaciones para la aplicación

La transparencia se ha convertido en un valor imprescindible para generar la confianza de los individuos en las organizaciones de las que son miembros o con las que interactúan de alguna manera. En este sentido, los ciudadanos, como individuos, esperan y exigen transparencia en las organizaciones e instituciones en las que participan, los donantes demandan transparencia a los gestores de sus donaciones, los usuarios solicitan transparencia respecto a la información ligada al producto o servicio, los empleados exigen y valoran la transparencia de la gestión de las organizaciones que conforman, y la sociedad en general exige más información sobre las actuaciones e impactos (económicos, sociales y ambientales) de las actividades de las organizaciones.



Aunque el principio de transparencia es aplicable a cualquier tipo de institución, pública o privada, es especialmente reseñable para las que por su misión y actividades afectan a derechos de personas y/o a bienes y servicios públicos globales de la sociedad. También este principio es esencial para organizaciones que financian sus actividades e intervenciones con recursos ajenos, ya sean públicos o privados (de particulares o institucionales).

La transparencia es un principio instrumental que ayuda al cumplimiento de otros principios incluidos en la Norma. Ya se ha comentado anteriormente su relación con el principio de confianza (2.3.1.), y se abundará en la interconexión con el principio de rendición de cuentas (2.2.3.).

Pero además, la transparencia es básica para poder establecer una orientación a las partes interesadas (2.2.1.), donde el objetivo sea satisfacer sus necesidades y

expectativas, pues para ello es necesario activar su participación, así como mecanismos de evaluación, observación y escucha activa. No es posible plantear procesos de participación sin transparencia, sin conocer el alcance, las reglas de participación y los objetivos; en general, no se puede aportar sin tener información de contexto, y no se puede mantener en el tiempo si los participantes no tienen retroalimentación de los resultados. Por ello, también el principio de participación y trabajo en equipo (2.2.3.), debe darse desde una relación basada en la transparencia.

Asimismo la gestión desde la transparencia ayuda a mejorar la eficacia y eficiencia (2.2.5.) de las organizaciones, pues permite el escrutinio sobre el trabajo realizado, lo que aporta un mayor nivel de control, no únicamente interno, sino desde fuera de la organización, y con ello un plus de responsabilidad de las personas y como consecuencia de las entidades.

Gobierno, estrategia y políticas

La transparencia además de ser un principio, que inspira el funcionamiento de la organización, debe concretarse en el sistema de gestión, para definir qué información es accesible, en qué momentos, bajo qué formatos y canales, cómo se distribuyen las distintas responsabilidades en el personal, etc.

Por ello, es muy recomendable la existencia de un posicionamiento estratégico sobre transparencia, como una política, donde se establezca un compromiso desde la dirección que afecte a toda la organización, y aporte una interpretación sobre cómo aplica este principio en el funcionamiento de la propia entidad (3.2.1. Compromiso y liderazgo – 3.2.2 Política y objetivos). Dicha política debería estar formalmente aprobada por la dirección y difundida, tanto internamente, como a todas las partes interesadas para asegurar que es conocida.

Pero la transparencia de una organización no sólo supone una voluntad de ser transparente por parte de dirección, también es necesario que se incluya en la cultura de la organización, que se sensibilice al personal, que se organicen las formas de trabajo y se dote de recursos de tal forma que tenga capacidad de ser transparente (3.2.3. Recursos para la calidad). Para que las partes interesadas puedan acceder de manera eficaz a la información que posee la organización, esta debe estar preparada para responder a sus necesidades de información.

Una parte importante de la relación con sus partes interesadas (3.4.4.), será conocer cuáles son las necesidades de información de cada una, de manera que pueda darle respuesta, bien sea con la publicación proactiva desde la organización, o permitiendo el acceso bajo solicitud. Lo más coherente para asegurar que la organización interpreta la política de transparencia de manera uniforme, es que se establezca una estrategia global de transparencia, que luego se desarrolle con cada una de las partes interesadas. En este sentido, la organización debería establecer:

- Criterios para definir qué información se considera pública, y a cuál debe limitarse el acceso por razones de confidencialidad o protección de datos personales, porque se vean afectados otros derechos, o porque suponga un riesgo para la eficacia de las actividades de la organización, como puede ser la información sobre preparación de campañas públicas, por ejemplo. En cualquier caso, para asegurar que se limita al máximo la arbitrariedad sobre lo que es o no información confidencial, es importante que se establezcan claramente los criterios para clasificarla como tal.

- Los mecanismos por los que definirá qué información será comunicada a las partes interesadas o publicada proactivamente, asegurando que se da una adecuada respuesta a las necesidades de información de las partes interesadas.

- Mecanismos de acceso a la información, que permitan a las partes interesadas solicitar información, más allá de la que haya sido publicada o comunicada por la organización.

Por otro lado, para ser coherente con el principio de transparencia, la dirección debería aportar información sobre las reuniones y las decisiones de gobierno y dirección, que permitan a sus partes interesadas, especialmente el personal y socios de todo tipo conocer las decisiones que les afectan.

En este sentido, desde la dirección también debe promoverse la transparencia sobre documentos estratégicos, planificaciones, posicionamientos públicos, participación en redes y alianzas, realización de proyectos, y los diversos temas que se irán tratando a continuación en este mismo apartado.

Operativa

Los procesos de planificación de la organización deben ser realizados con un enfoque de transparencia, facilitando la participación del personal (3.4.2 Participación del personal remunerado y voluntarios y clientes), puesto que se trata de decisiones que afectan directamente a estos grupos de interés, a cómo realizan su trabajo, a cuáles son sus funciones, cómo se relacionan con el resto de compañeros/as, cómo se prestan los servicios, etc.

Por ello, el establecimiento de los objetivos de calidad (3.3.1. Establecimiento de objetivos de calidad), la planificación de los procesos (3.3.2. Planificación de los procesos clave de la organización) y la planificación de los cambios (3.3.3. Planificación de los cambios), deberían suponer que la organización establece de manera transparente los siguientes criterios: cuándo se van a realizar, quiénes van a participar, cuál es el alcance de la participación, la información necesaria para participar de manera informada y la información sobre el resultado del proceso (diagnósticos, planes, objetivos, mapa de procesos, etc.). Lo mismo cabría aplicar para las actividades evaluación que, al fin y al cabo, forman parte de los procesos de planificación.

Respecto de los clientes, la Norma especifica (3.4.2. Participación del personal remunerado y voluntarios y clientes) que la organización debe facilitar y promover la participación, en especial en los procesos de identificación de sus necesidades, así como en la definición de requisitos del servicio o proyecto. Tal y como se comentaba en el párrafo anterior, para asegurar que la participación, en este caso de clientes, cumple con sus objetivos, es imprescindible que estos procesos tengan un enfoque de transparencia, donde la organización informe de cuándo se van a realizar, quiénes van a participar, cuál es el alcance de la participación, se les facilite la información necesaria para participar de manera informada y se aporte información sobre el resultado del proceso (necesidades y expectativas, diseño de servicios, características de calidad, etc.).

También referido a la transparencia respecto a los clientes, la Norma establece que debe comunicar a los clientes finales cuáles son sus derechos y obligaciones, respecto de los servicios de los que son usuarios (3.4.3. Derechos y deberes de los clientes). Es especialmente relevante que se gestione con transparencia la selección de personas como usuarios de servicios, especialmente cuando otros solicitantes no han podido optar por la limitación de recursos, realizándose esta selección con criterios objetivos e informando sobre los resultados.

La organización debe establecer sus relaciones y alianzas con las partes interesadas desde la transparencia, para reforzar la confianza y hacerlas eficaces y satisfactorias para ambas partes (3.4.4. Relaciones y alianzas con las partes interesadas).

Ello significa que, entre otros aspectos de la relación, debe identificar periódicamente cuáles son las necesidades de información de cada una de ellas, cuáles serán satisfechas atendiendo a sus criterios de confidencialidad y posibilidades técnicas, establecer canales apropiados, responsabilidades internas para realizar estas comunicaciones y solicitar periódicamente opinión a las partes interesadas sobre la comunicación realizada, para identificar acciones de mejora. Entre otra información a aportar es muy relevante la que tiene que ver con el establecimiento de compromisos y con el resultado de sus actividades que faciliten evaluar el grado de cumplimiento de dichos compromisos (rendición de cuentas).

En el mismo sentido, la información puede aportar conocimiento a las partes interesadas sobre los servicios, proyectos, actividades que desarrolla, qué objetivos tienen, cronograma de actividades previstas, responsabilidades internas y de otros actores; todo ello permite que la sociedad conozca a qué se dedica la organización y esta transparencia genera confianza.

De la misma forma, si la organización desarrolla actividades de sensibilización, denuncia e incidencia, estas deberían estar fundamentadas en estudios y análisis previos de la realidad a la que se refiere, es adecuado informar a los destinatarios de que existen documentos que sirven como base argumental, y que si tienen interés pueden acceder a ellos.

Recursos humanos

Se ha comentado anteriormente la importancia de la transparencia para facilitar la participación de empleados y voluntarios en la gestión de la organización. Como parte interesada las personas tienen unas necesidades de información que la organización debe identificar, priorizar de acuerdo a sus criterios y posibilidades técnicas, asignar recursos y responsabilidades para que se realice la comunicación, y recoger las opiniones de empleados y voluntarios sobre el proceso, para identificar mejoras.

En este sentido, la organización tendrá que manejar con transparencia todos aquellos aspectos relacionados con las condiciones laborales de los empleados, o de colaboración con los voluntarios, donde se establezcan, por ejemplo, las políticas salariales, horarios, vacaciones, medidas de conciliación, políticas de reconocimiento, evaluación del desempeño, etc., preservando al mismo tiempo los datos de carácter personal de empleados y voluntarios que obren en su poder.

También en lo que concierne a la definición de responsabilidades y funciones (3.4.1. Definición de funciones y responsabilidades) y de la descripción de los perfiles, interrelaciones entre puestos y autoridad, se requiere de la organización una gestión transparente, de manera que favorezca la coordinación y eficacia de los equipos de trabajo.

Además de realizar una gestión transparente de sus recursos humanos, es muy relevante que la organización implante una cultura de transparencia en el personal de la organización. Si la organización ha decidido que las formas de trabajo y de relación con otras partes interesadas estén basadas en el principio de transparencia, es clave que su personal esté formado sobre cómo gestionar con transparencia, qué información debe ser accesible, qué mecanismos existen, cuáles son sus funciones y responsabilidades relacionadas con la transparencia (3.4.1. Definición de funciones y responsabilidades), así como una sensibilización sobre la importancia que esta tiene para la organización.

Relación con socios y otros financiadores

En este apartado prácticamente se han de repetir los mismos conceptos ya recogidos en el principio de confianza, por lo que simplemente se apuntan los temas más importantes sobre los que la organización debe ser transparente con sus socios y financiadores:

- Origen de recursos: presentando de manera desglosada la información que permita conocer qué otras entidades públicas y privadas aparte de los socios financian la organización, así como las cantidades y el peso que representan sobre el total. También informar sobre los criterios de decisión para la aceptación de recursos de los financiadores, que aseguren la coherencia con la misión, visión y valores de la organización.

- Aplicación de recursos: presentar información clara sobre cuál ha sido el destino que se ha dado a los fondos recibidos, costes de estructura, prestación de servicios, sensibilización y campañas, etc. con suficiente grado de desglose para que permita evaluar el grado de coherencia con la misión y de cumplimiento de los compromisos adquiridos.

- La organización debe buscar que se asegure la máxima transparencia en las condiciones en las que plantea la colaboración de los socios, por ejemplo:
  - Información sobre la organización, su naturaleza, su misión y valores, sus actividades, sus estatutos.
  - Compromiso de utilizar los fondos en el cumplimiento de la misión, de acuerdo a sus valores.
  - Derechos como socio de la organización: participación en la asamblea, comunicaciones sobre las actividades que se realizan: boletines, revistas, reuniones, participación en actividades, rendición de cuentas, etc.
  - Cobro de las cuotas, procedimiento para darse de baja.

- Rendición de cuentas: donde se informe regularmente tanto de aspectos económicos presupuestos previstos para el periodo y resultados reales, (3.4.9. Gestión económica y administrativa), como operativos, resultado e impacto de las actividades y de satisfacción. En el principio de rendición de cuentas de esta Guía, se hace una explicación detallada de cómo realizar este ejercicio.

Administración

La gestión de las compras es un ámbito donde se requiere especialmente la aplicación del principio de transparencia. Lógicamente, su importancia está en función de la relevancia que estas compras tengan en las actividades de la organización, tanto por su influencia en la calidad de los servicios prestados, como por su importe. En este sentido, es una buena práctica el que se establezcan procedimientos de compras que aseguren la máxima transparencia en el proceso y que las decisiones se toman en base a criterios objetivos (3.4.8. Compras).

También la gestión económica debe atenerse al principio de transparencia, procurando información periódica a las personas con la responsabilidad de dirección y gobierno de la situación financiera, las decisiones tomadas y los posibles riesgos detectados (3.4.9 Gestión económica y administrativa).

Calidad

Toda la documentación del sistema de gestión de la calidad debe estar accesible al personal (remunerado y voluntario) de manera que les permita atender adecuadamente a sus responsabilidades y funciones en la organización (3.5.3. Documentación del sistema).

Los resultados de las auditorías serán comunicados a las personas de la organización que corresponda, atendiendo a los criterios de distribución establecidos, que deben procurar que se resuelvan lo antes posible las no conformidades detectadas (3.5.2. Auditorías internas).

La organización debe facilitar a las partes interesadas conocer cuál es el mecanismo para realizar quejas y denuncias, así como los resultados del proceso (3.6.2. Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones). El mecanismo debe asegurar un acceso sencillo, efectivo y seguro, debe ser adecuado a los diferentes perfiles de partes interesadas y proveer información del resultado de la queja o reclamación. Asimismo debe establecer en base a qué se pueden presentar reclamaciones y denuncias, es decir, sobre la base de la identificación previa de actos o situaciones que son factibles de reclamación, queja o denuncia (compromisos, calidad de los servicios, derechos y deberes de los clientes u otras partes interesadas, códigos de conducta de empleados o voluntarios, etc.).

Comunicación

Prácticamente todo lo recogido hasta aquí sobre el principio de transparencia, tiene que ver con aspectos de comunicación, interna o externa. Por ello, en este apartado no se volverá a repetir de manera exhaustiva todo lo ya referido, sino que se hacen algunas reflexiones sobre cómo debe aplicar a la comunicación interna y externa un enfoque de transparencia.

La comunicación interna (3.7.1) debe ser gestionada también con una orientación hacia las partes interesadas, de manera que se identifique cuáles son las necesidades y expectativas de información de las personas de la organización, tanto para realizar adecuadamente su trabajo, como para sentirse parte de la organización y tener acceso a información sobre condiciones y relaciones laborales. En este sentido, la transparencia puede aportar a mejorar la eficacia y eficiencia del trabajo de la organización, mejorando los conocimientos, la coordinación entre equipos y la satisfacción del personal remunerado y voluntario.

Para organizar y planificar qué información se pone a disposición de qué personas, qué responsabilidades y recursos se asignan a este proceso, qué canales se utilizan, cómo se recogen las opiniones, necesidades y expectativas sobre comunicación interna, es muy recomendable que la organización establezca un plan de comunicación interna, u otro tipo de documentos donde también se formalicen las actividades que componen este proceso.

La comunicación externa debe estar enfocada a satisfacer los requerimientos y necesidades comunicativas de las partes interesadas externas (3.7.2. Comunicación externa), por lo que el cumplimiento del principio de transparencia se enmarca en el grado de satisfacción que obtengan sus partes interesadas respecto de la información recibida en esos temas que consideran importantes. Además, como se apuntó en el principio de confianza (2.3.1.), la organización debe orientar su comunicación externa para reforzar la confianza de la sociedad y, en este sentido, un adecuado ejercicio de rendición de cuentas es fundamental.

Como se apuntaba para la comunicación interna, también es recomendable que la organización defina un plan de comunicación externa u otro tipo de documento, do de se establezcan los objetivos, los recursos, las responsabilidades, las actividades del proceso que incluyan recogida de las necesidades de comunicación de las partes interesadas y la posterior retroalimentación con sus opiniones.

En esta comunicación externa es importante que se informe sobre la política de transparencia y los distintos mecanismos con los que cuenta la organización para llevarla a cabo, como podrían ser, informe de rendición de cuentas, procedimiento de acceso a la información, portal web, otras publicaciones, mecanismos para recoger necesidades de información y grado de satisfacción respecto de la información publicada de las partes interesadas, etc.

b. Documentación y otras evidencias

- Política de transparencia.
- Criterios de clasificación de la información como confidencial.
- Procedimiento de acceso a la información.
- Documentos sobre el proceso de comunicación interna (Procedimientos, planes, posicionamientos, protocolos, etc.).
- Documentos del proceso de comunicación externa (procedimientos, planes, objetivos, protocolos, etc.).
- Necesidades y expectativas de información de las partes interesadas.
- Comunicados sobre decisiones de gobierno, actas de reuniones, etc.
- Información distribuida para actividades participativas con las distintas partes interesadas (empleados, voluntarios, clientes, etc.).
- Derechos y deberes de los clientes por servicio.
- Información publicada sobre las actividades y proyectos desarrollados.
- Documentación disponible para el personal sobre condiciones laborales de los empleados, o de colaboración con los voluntarios.
- Manual de funciones (incluye responsabilidades relacionadas con transparencia o comunicación con las partes interesadas).
- Memoria anual (origen y aplicación de recursos).
- Otros documentos de rendición de cuentas.
- Página web.
- Procedimiento de compras.
- Condiciones de colaboración de socios.
- Canal de quejas, sugerencias, reclamaciones y denuncias.
- Plan de comunicación interna.
- Plan de comunicación externa.

c. Preguntas de reflexión

? ¿Existe una posición institucional respecto a la transparencia de la organización? ¿Es pública y conocida internamente por los empleados y por las partes interesadas más relevantes?

? ¿Se ha establecido cuál es el mecanismo para acceder a la información mediante solicitudes? ¿Se ha informado a las partes interesadas de que pueden acceder a información de la organización bajo solicitud y de cómo hacerlo?

? ¿Se ha informado a las partes interesadas de que pueden realizar reclamaciones, quejas y denuncias y cómo hacerlo?

? ¿Conoce el personal cuál es el compromiso de la entidad sobre la transparencia y cuáles son sus obligaciones y funciones al respecto? ¿Conocen qué información de la organización es pública o accesible y cuál no?

? ¿Se han definido los compromisos de información con sus partes interesadas? ¿Existe un plan formal, conocido y al que se realiza un seguimiento? ¿Se recoge cuáles son las necesidades y la satisfacción de las partes interesadas sobre la comunicación realizada? ¿Se incorporan sus sugerencias de mejora?

? ¿Existe información accesible o se comunica a las partes interesadas sobre las diferentes responsabilidades y contactos en la organización?

? ¿Para las compras relevantes se ha establecido un proceso que asegure la eficacia y transparencia?

? ¿Son públicos y accesibles los documentos donde se establecen normas de comportamiento que afectan a las personas de la organización?

? En las actividades participativas con clientes y el personal de la organización ¿Se ha aportado la información necesaria para participar? ¿Se les ha informado adecuadamente de los objetivos de su participación? ¿Y de los resultados?

? ¿El proceso de planificación se ha planteado de manera transparente, con información para el personal previa a las actividades, durante el proceso y finalmente de los resultados?

2.2.3.3. Rendición de cuentas

Ejercicio de comunicación que una organización desarrolla y en el que aporta de forma regular información relevante, adecuada y fiable sobre su estrategia, gestión, decisiones, actuaciones, resultados, compromisos e impactos. Esta información permite a las partes interesadas evaluar, generar opinión y criterio sobre el comportamiento de la organización durante un periodo determinado. Todo ello está orientado a facilitar la comprensión del grado de cumplimiento de los compromisos, legales o voluntarios, y de sus objetivos.

a. Orientaciones para la aplicación

El principio de rendición de cuentas implica que una organización explica o justifica sus actos, omisiones, riesgos y dependencias, de los que se hace responsable ante partes con intereses legítimos (las partes interesadas de la organización).

Pero el principio de rendición de cuentas se sostiene también sobre el ciclo de relación que se establece con las partes interesadas de la organización, tanto a la hora de informarles, como la hora de detectar sus expectativas y necesidades, al establecer compromisos por parte de la organización con ellas, así como integrar estos compromisos en su gestión y gobierno, y volver a informarle sobre los resultados frente a los compromisos.

Por tanto, la rendición de cuentas no es simplemente dar publicidad a las cuentas anuales de la organización, sino que la información de rendición de cuentas debe permitir a las partes interesadas evaluar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la organización, tanto los económico financieros, como el grado de cumplimiento de objetivos operativos, impactos, de gestión de socios, recursos humanos, calidad de los servicios, satisfacción, etc.

En este ejercicio de rendición de cuentas, es tan importante incluir la información que resulte relevante para explicar la gestión, como la forma en que esta se presenta y que permita a los destinatarios evaluar el desempeño del periodo, de acuerdo a los objetivos y compromisos. Por eso, a continuación se establecen algunos criterios referidos a la calidad de la información en base a la utilidad que aporta para las partes interesadas destinatarias de la misma. En base a esto la información debe ser:

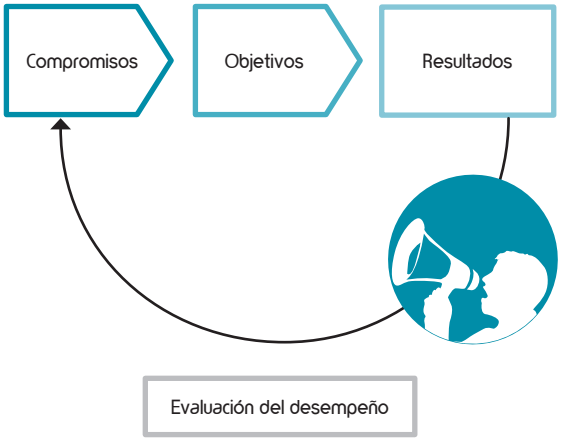
- Relevante: Por su contenido, la información debe responder a las necesidades de las partes interesadas, de manera que les resulte útil, bien sea para participar, evaluar, conocer, etc. Se debe, por tanto, priorizar aquellos contenidos que más utilidad tengan para las partes interesadas de la intervención, y su forma de presentación debe ser lo más sencilla posible para facilitar su comprensión.

- Accesible: La información debe estar disponible en la forma adecuada para cada audiencia/parte interesada. Para ello, la información proactiva no debe limitarse a la publicación en Internet, sino que puede incluir el uso de distintos medios de comunicación (prensa, radios…), materiales impresos distribuidos directamente a las partes interesadas, así como información presentada personalmente en reuniones. La información debe ser presentada en las diferentes lenguas habladas por las comunidades afectadas.

- Oportuna: La información debe estar disponible con el suficiente tiempo para permitir la participación informada.

- Precisa: Se debe gestionar la información de manera que se presente actualizada, precisa y completa.

- Comparable: que la información permita evaluar el desempeño respecto a valores o situaciones de referencia, por ejemplo, estudios de línea de base, objetivos del periodo, resultados de años anteriores, datos del sector, etc.



En los siguientes apartados se realizan algunas sugerencias y recomendaciones sobre información que pudiera resultar relevante incluir en un ejercicio de rendición de cuentas. Sin embargo, todo ello debe ser entendido como orientativo, pues la definición de los temas a incluir debe estar muy orientado a aquello que demanden o resulte de interés para las distintas partes interesadas de la organización y, por tanto, resultado de la consulta y diálogo específico de cada organización con sus partes interesadas (3.1.1. Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas).

Gobierno, estrategia y políticas

Como se decía anteriormente el ejercicio de rendición de cuentas forma parte del ciclo de relación con las partes interesadas (3.4.4 Relaciones y alianzas con las partes interesadas) y debe estar orientado a satisfacer sus necesidades de información, por ello es muy importante que se establezca un proceso en la organización que coordine el trabajo internamente para hacer más eficiente el esfuerzo de rendir cuentas.

Desde la dirección se debería establecer cómo se va a llevar este proceso (3.4.5. Gestión por procesos), definiendo las actividades, asignando responsabilidades y recursos necesarios. La rendición de cuentas involucra a todas las áreas de la organización, en cuanto a la necesidad de aportar información, pero debe estar coordinada para que tenga una coherencia y represente un discurso único ante la sociedad. Por ello, la formalización de este proceso en documentos que lo describan parece muy recomendable, donde se establezcan las directrices sobre cómo se realizará la rendición de cuentas, qué información debe publicarse, cómo se identifican las necesidades de información, cómo se priorizan, cómo se aprueban los datos, contenidos y explicaciones, cómo debe presentarse, en qué momento, etc.

Además de un ejercicio de rendición de cuentas global del periodo, donde la organización incluye información relevante para las distintas partes interesadas, pero tratando de aportar un panorama general de su desempeño, también pueden darse ejercicios de rendición de cuentas referidos a actividades o proyectos concretos, o bien a partes interesadas específicas, donde se aporta información más orientada a

las necesidades de información de un grupo de interés concreto (por ejemplo, clientes, empleados, financiadores, socios, etc.).

En cuanto a temas relacionados con gobierno que pudieran formar parte de la rendición de cuentas, a continuación se apuntan algunos:

- Composición de los órganos de gobierno: comisiones, funciones, personas que los componen, perfiles, etc.
- Actividades realizadas por los órganos de gobierno: reuniones, asistencia.
- Desempeño del órgano de gobierno: en el caso de haber establecido objetivos para el periodo, el grado de cumplimiento de los mismos, evaluación de la eficacia de su gestión.
- Decisiones y acuerdos más importantes: supervisión, aprobación de políticas, planes y estrategias, posicionamientos, alianzas, etc.
- Avances y grado de cumplimiento de compromisos públicos: adhesión a iniciativas.
- Planificación operativa y estratégica: realización de actividades previstas y grado de cumplimiento de los objetivos del periodo, así como el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos durante el ejercicio. Esta información conviene que vaya acompañada de explicaciones que faciliten comprender las causas de desviaciones sobre lo planificado, las medidas correctoras, las decisiones tomadas, es decir de las principales conclusiones de la evaluación realizada sobre el cumplimiento del plan finalizado e información sobre el plan aprobado para el nuevo periodo, con sus objetivos e indicadores de medición que sirvan para realizar el ejercicio de rendición de cuentas en el siguiente informe.

Operativa

La rendición de cuentas sobre las actividades desarrolladas por la organización es un tema clave para el cumplimiento de este principio. La organización asume unos compromisos cuando presta sus servicios: calidad del servicio, recursos asignados, impactos y transformaciones buscadas, actividades a realizar, grado de satisfacción de usuarios y otras partes interesadas en el servicio, etc.

Desde esta perspectiva la organización debe plantear su rendición de cuentas, de manera que los compromisos se puedan concretar en objetivos evaluables, a ser posible en términos cuantitativos (3.3.1. Establecimiento de objetivos de calidad). De esta manera se comparará el objetivo previsto con el resultado obtenido, pudiendo aportar otra información de contexto que ayude a entender mejor qué ha ocurrido y el análisis de las causas hecho por la organización. Además se presentan las acciones planificadas para el siguiente periodo y los objetivos esperados.

Como se decía anteriormente, además del ejercicio de rendición de cuentas anual de toda la organización, en el ámbito operativo de prestación de servicios a usuarios, realización de proyectos, campañas, es muy pertinente que periódicamente o al terminar las actividades, si son un proyecto concreto, la organización realice un ejercicio de rendición de cuentas específico por actividad, servicio o proyecto. En el caso de financiadores públicos, esto es parte del proceso habitual de financiación, pero la organización debe tener en cuenta que los compromisos no son únicamente con quien financia, sino también con quienes participan, colaboran, o son destinatarios de un servicio.

Es especialmente relevante que en aquellas iniciativas donde se pide la participación de usuarios, familiares, colaboradores, etc. para identificar necesidades, fijar objetivos o en definitiva establecer compromisos, la organización tenga prevista una rendición de cuentas sobre las actividades realizadas y en qué medida se han ajustado a lo previsto, cumpliendo o no los objetivos planteados (3.4.2. Participación del personal remunerado, voluntarios y clientes). En este sentido es muy relevante informar sobre el grado de cumplimiento de los requisitos del servicio y el nivel de satisfacción de los clientes (3.4.3. Derechos y deberes de los clientes).

De igual manera en aquellas actividades relacionadas con sensibilización, campañas de denuncia e incidencia es conveniente que la organización informe periódicamente de los avances, recursos empleados, cambios conseguidos, actividades, dificultades encontradas, etc.

Recursos humanos

El personal remunerado y voluntario es una parte interesada clave de la organización, la rendición de cuentas hacia ellos debe estar basada en el cumplimiento de objetivos de las políticas y planes de recursos humanos, o de otros compromisos o acuerdos llegados con ellos o sus representantes. Por ejemplo, podrían ser resultados de indicadores relacionados con temas como igualdad de género, conciliación, formación, creación de empleo, prácticas de reconocimiento, etc.

En concreto, la Norma hace referencia a que se realizará una evaluación periódica de los resultados de la gestión de personal, en la línea de la política, objetivos, legislación y reglamentación (3.4.7 Gestión de personas), facilitar las conclusiones de esta evaluación puede ser un adecuado ejercicio de rendición de cuentas a personal remunerado y voluntario.

Otra información que podría ser relevante incluir en la rendición de cuentas sobre la gestión de los recursos humanos es la relacionada con el número de empleados y voluntarios, localizaciones geográficas, tipos de contratación, creación de empleo, etc.

Relación con socios y otros financiadores

En la gestión de socios y financiadores, la organización debe tener claramente identificados los requisitos de rendición de cuentas que le son exigidos por el acuerdo correspondiente, en el caso de que exista, como subvenciones, financiación de proyectos e iniciativas concretas, etc. De manera que las actividades necesarias serán planificadas como parte del propio proceso de gestión de la subvención o proyecto, con sus plazos, responsabilidades y recursos asignados.

Cuando se trate de aportaciones para el cumplimiento general de la misión, como cuotas de socios, donaciones, legados, etc. el ejercicio de rendición de cuentas general de la organización referido al periodo de las aportaciones puede ser el adecuado.

Administración

Tal y como explicita la Norma (3.4.9. Gestión económica y financiera), la memoria anual incluirá el origen y destino de los fondos captados. En este sentido, la rendición de cuentas debe permitir identificar las entidades públicas y privadas que financian la organización, de manera que se pueda analizar el peso de cada una de estos financiadores y evaluar la coherencia respecto de la misión y valores, así como de la estrategia de financiación de la organización.

De igual modo, debe presentar detalle de a qué actividades ha destinado los fondos, información que se puede presentar de muy diversos modos, pero que debe permitir evaluar el grado de coherencia entre los compromisos de actuación y la actuación real en términos de esfuerzo en recursos. Por ejemplo, presentar el porcentaje de recursos aplicado a cada una de las actividades y servicios. También puede presentarse para conocer la naturaleza de los gastos o inversiones, por ejemplo, si se deben a gastos generales y administración, sueldos y salarios, o gastos relacionados directamente con la prestación de los servicios, campañas de sensibilización, etc.

Comunicación

Conviene aclarar que en el ejercicio de rendición de cuentas la responsabilidad en la definición de los contenidos y coordinación de todas las áreas para disponer de la información no debería ser del área de comunicación, sino de la dirección de la organización, pues se trata de un proceso estratégico. A pesar de ello, el área de comunicación tiene un papel muy relevante en el ejercicio de rendición de cuentas, dado que es el área que planifica, organiza y dispone de los medios para establecer la comunicación formal de la organización con sus partes interesadas. Esto no significa que toda la comunicación de la organización sea responsabilidad del área de comunicación, pues desde todas las áreas se producen comunicaciones con partes interesadas.

Por ello, la organización debe coordinar desde el área de comunicación para asegurarse de que a nivel de comunicación interna y externa se realiza un ejercicio de rendición de cuentas completo, que satisfaga a las partes interesadas. La planificación de estas actividades resulta muy recomendable, de manera que queden bien definidas las responsabilidades a la hora de recoger información, analizarla, aprobar su contenido, publicarla, definiendo los tiempos y los canales y recursos necesarios (3.7. Comunicación).

Además, es importante que desde el área de comunicación se tenga una visión general de los distintos canales de comunicación, y rendición de cuentas, de manera que se mejore la coordinación, eficiencia de los recursos y coherencia de los mensajes.

b. Documentación y otras evidencias

- Política o procedimiento de rendición de cuentas (o cualquier otro documento donde se describa el enfoque de la rendición de cuentas).
- Política de relación con partes interesadas.
- Memoria anual.
- Registros de comunicación con partes interesadas que puedan ser considerados como ejercicios de rendición de cuentas, de actividades, servicios, iniciativas o proyectos concretos.
- Resultados de evaluaciones de planes o proyectos compartidos con partes interesadas.

c. Preguntas de reflexión

? ¿La organización ha definido cómo realizar el ejercicio de rendición de cuentas?

? ¿En su relación con las partes interesadas tiene definido como una parte del proceso la rendición de cuentas?

? ¿El contenido de la rendición de cuentas permite evaluar el desempeño frente a los compromisos de la organización en el periodo?

? ¿Tiene establecido cómo recoge las opiniones de las partes interesadas respecto a su ejercicio de rendición de cuentas? ¿Las incorpora en los siguientes ejercicios?

? ¿Además de la memoria anual, la organización realiza otros ejercicios de rendición de cuentas más específicos? Por ejemplo ¿para el personal, usuarios, socios, etc.?

2.2.3.4. El compromiso democrático

Es el compromiso de la organización por promover el diálogo democrático con los distintos agentes e instituciones de la sociedad.

a. Orientaciones para la aplicación

La organización, que forma parte de la sociedad, establece un compromiso con los valores democráticos como forma de relacionarse los distintos actores. Por ello, respeta la institucionalidad democrática, reconociendo los distintos poderes establecidos, la representatividad de las personas según su cargo y la legalidad vigente como marco de convivencia. Ello no es obstáculo para que pueda mostrar su desacuerdo con aspectos de su funcionamiento, comportamientos o legislación concreta, pero ateniéndose a los procesos legales, lo que podría tener relación con el principio 2.3.5. La apertura y la implicación social.

También está contenido en este mismo principio el diálogo democrático, por el que se reconoce, y se cuenta con la opinión de aquellos agentes e instituciones que cuentan con representatividad en algún ámbito social, independientemente de que sus valores y opiniones sean distintas, o contrarias, a las de la organización. Esto podría suponer evitar la ausencia de estos actores, cuando por ejemplo, la organización quiera realizar un diagnóstico social, conocer opiniones, llegar a acuerdos sectoriales, etc.

Gobierno, estrategias y políticas

En sus documentos estratégicos (misión, visión, valores, planificación estratégica, política de calidad, etc.) la organización puede hacer un reconocimiento explícito de este compromiso democrático, que sirva para orientar algunas actividades concretas de la organización que como se apuntaba anteriormente sí deberían incorporar este principio.

En sus relaciones con otras organizaciones del sector social, respetará el diálogo democrático, en cuanto a que se acogerá y respetará la forma de tomar decisiones establecida para la iniciativa concreta, participando del diálogo abierto y honesto, exponiendo sus opiniones conforme a sus valores y escuchando, valorando y res-

petando las del resto de organizaciones. Esto es de aplicación en la participación en redes, plataformas, coordinadoras y demás iniciativas del sector social, pero también en otras de las que pudiera formar parte en las que se incluyan otro tipo de organizaciones y entidades del ámbito privado y público. Esto podría hacerse explícito en un documento donde la organización establezca su política de participación en redes y alianzas (3.4.4 Relaciones y alianzas con las partes interesadas).

Operativa

Se deben incorporar mecanismos para conocer, mantener actualizados, hacer accesibles y cumplir todos los requisitos legales aplicables a las actividades de la organización (3.1.2. Requisitos legales). El cumplimiento de la legalidad es una forma de reconocer la institucionalidad democrática, por lo que la organización establece mecanismos que aseguren su cumplimiento.

La organización tendrá en cuenta en sus actividades, las opiniones sectoriales, llegar a posiciones de consenso desde el sector, etc. la opinión de las personas, organizaciones e instituciones que cuenten con representatividad en el ámbito social del que se trate independientemente de que sus valores y opiniones sean distintas a las de la propia organización. De esta forma, se asegura que presenta una imagen lo más cercana posible a la realidad social que quiere analizar, con la que quiere relacionarse, o a la que quiere transformar.

Comunicación

Los contenidos y las formas en que realiza su comunicación deben ser coherentes con este principio de compromiso democrático, respetando la institucionalidad, el marco legal, los actores y agentes sociales y sus opiniones. Todo ello sin perjuicio de que la organización exprese su desacuerdo con los valores, las ideas o comportamientos siempre que sean incoherentes con sus propios valores y aportando de manera fundamentada las razones de su desacuerdo (3.7.2. Comunicación externa).

b. Documentación y otras evidencias

- Documentos estratégicos (misión, visión, valores, planificación estratégica, política de calidad, etc.).
- Política de participación en redes y alianzas (o documento donde se establezcan directrices sobre este tema).
- Mecanismos para asegurar el cumplimiento legal en todas las actividades.
- Directrices sobre la realización de estudios con enfoque inclusivo.

c. Preguntas de reflexión

? ¿La organización ha hecho público algún reconocimiento expreso de su compromiso democrático, respeto institucional, de la legalidad, la representatividad y las autoridades públicas?

? ¿Tiene establecidas directrices sobre su participación en redes y alianzas? ¿Incluye algún compromiso con el diálogo democrático?

? ¿Su comunicación respeta la institucionalidad y las opiniones diferentes, aun pudiendo estar en desacuerdo? ¿Se expresan de manera argumentada las razones del desacuerdo?

2.2.3.5. 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; además es 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.

a. Orientaciones para la aplicación

Este principio se sustenta en que las organizaciones sean conscientes de su pertenencia a la sociedad y tomen un rol activo, lo cual tiene consecuencias en varios ámbitos. Relacionarse con otras organizaciones que trabajen en su mismo ámbito, de manera que puedan adquirir una mayor fuerza transformadora, bien por compartir conocimiento o recursos, coordinarse en sus actividades para mejorar la eficiencia, agruparse para tener una mayor representatividad y tratar de impulsar cambios sociales, etc.

Pero estas relaciones no tienen que limitarse a organizaciones sociales, sino con cualquier otro actor que de alguna forma tenga influencia o se vea afectado por el contexto social que la organización trata de transformar: instituciones públicas, asociaciones de barrio, organizaciones internacionales, partidos políticos, sindicatos, asociaciones empresariales, etc.

Para ello, la organización debe planificar su actuación, estableciendo objetivos, asignando responsabilidades y recursos, de manera que forme parte de su estrategia y su forma de trabajo.

Gobierno, estrategia y políticas

La redacción de este principio es muy explícito por lo que se refiere a que la organización debe incluir "en sus fines y en su planificación, la cooperación y la relación continua con otros estamentos sociales y políticos y con otras organizaciones". Esto puede recogerse, por tanto, en los documentos estratégicos de la organización (misión, visión, valores, plan estratégico) haciendo referencia al trabajo en red y a la participación en el debate social como formas de trabajo para conseguir avanzar en el cumplimiento de su misión.

De acuerdo con esto, tiene todo el sentido que se establezcan objetivos estratégicos relacionados con la implicación social de la organización (3.2.2. Política y objetivos), planificando actividades, asignando responsabilidades (3.4.1. Definición de funciones y responsabilidades) y estableciendo indicadores para evaluar el grado de cumplimiento (3.5.1. Rendimiento de los procesos), si bien no hay que olvidar que la participación en redes o en el debate social, es un instrumento, un medio, mientras que el fin que se persigue debe fijarse en provocar impactos, transformaciones. Por ello que conviene acompañar los indicadores de cumplimiento de actividad (número de redes, reuniones asistidas, etc.), con otro tipo de indicadores (de impacto) que busquen medir la eficacia de su participación en estas redes para el cumplimiento de su misión.

Las colaboraciones, alianzas y participación en redes y plataformas, deben ser coherentes con la misión, visión y valores (3.4.4. Relaciones y alianzas con las partes interesadas), para asegurar esta coherencia la organización puede establecer cuáles son los criterios y el proceso para aprobar la participación en este tipo de iniciativas conjuntas, además de informar públicamente sobre su pertenencia a las mismas, los objetivos que persigue y su aportación al cumplimiento de su propia misión.

Además, en un contexto de escasez de recursos, y dado que la participación en estas iniciativas conlleva forzosamente una aplicación de recursos, es recomendable que la organización establezca criterios para priorizar su participación, que podrían estar basados en la coherencia y alineación con su misión, en prioridades estratégicas, en aspectos geográficos, grado de eficacia de la iniciativa, etc.

Operativa

La apertura a la sociedad también ofrece la posibilidad de ampliar las capacidades de conocimiento, a través fórmulas de colaboración en red, aprendizaje conjunto, cooperación en proyectos comunes y otras posibles alianzas con las partes interesadas (3.4.4. Relaciones y alianzas con las partes interesadas). Esto puede permitir mejorar la calidad de los servicios prestados, compartiendo experiencias, metodologías, resultados obtenidos, etc.

La organización debe incorporar en sus formas de trabajo orientadas a la mejora continua, la participación en foros de intercambio de conocimiento, que permitan mantener actualizadas sus técnicas y enfoques, a través del doble ejercicio de poner a disposición su conocimiento y tener acceso al de terceros (Principio 2.1.3. La solidaridad).

A la hora de realizar las actividades de identificación y formulación de proyectos, se tendrá en cuenta el trabajo realizado por otros actores en un ámbito similar. Esto puede estar recogido en el proceso de gestión de proyectos, o en el proceso de evaluación y planificación de los servicios, de manera que periódicamente se realice el ejercicio de investigar para incorporar mejoras (3.4.5. Gestión por procesos). De igual forma, que siendo coherentes con el principio de transparencia (2.3.2.), se establezca qué información puede ser compartida con otros actores sociales sobre las actividades de la organización, que les puedan ser de utilidad para mejorar su impacto y con ello colaborar en la transformación social, bajo valores compartidos.

Pero este principio también se refiere a que el compromiso social debe ir más allá del trabajo sobre las consecuencias de la injusticia social y de las dinámicas de exclusión de personas o colectivos sociales.

La organización debe adquirir un compromiso para trabajar también sobre las causas, de forma que aporte al objetivo de transformación social que evite que se perpetúen las situaciones injustas que trata aliviar. En este sentido, se entiende que si bien no todas las organizaciones tienen la misma vocación de trabajo en el ámbito de la sensibilización, denuncia e incidencia, y pueden tener una trayectoria más centrada en la prestación de servicios, no por ello pueden obviar su responsabilidad en aportar soluciones para tratar de cambiar las causas de los problemas (Principio de 2.1.2. La defensa de los derechos).

Esto podría materializarse de muy diversas formas, bien directamente por actividades desarrolladas por las áreas de la organización, o bien formando parte de redes o en alianza con otras organizaciones con los que se compartan valores y objetivos. Entre otras actividades puede tratarse de la publicación de estudios sobre realidades sociales, actividades de sensibilización y formación, campañas de denuncia, actividades de incidencia, representación de colectivos excluidos o desfavorecidos, publicación de metodologías de intervención, publicación de noticias, trabajo sobre voluntariado, etc.

Recursos humanos

Un vehículo para la transformación social es la promoción y el trabajo con personas voluntarias. El trabajo voluntario favorece la cohesión social ya que se nutre de la comprensión de necesidades, la sensibilización, el conocimiento y la posibilidad de generar acción de la sociedad al respecto de situaciones de privación de derechos que se busca combatir. La acción voluntaria organizada es trabajo compartido, comprometido y solidario a favor de los beneficiarios de estos servicios, de sus derechos y de la sociedad.

La interpretación del principio de apertura y compromiso social en el ámbito del trabajo con personas voluntarias viene recogida en este mismo documento en el principio 2.2.2. Participación del voluntariado, así como en los requisitos de gestión de personas (3.4.7. Gestión de personas) y participación de voluntariado (3.4.2. Participación del personal remunerado, voluntariado y clientes). Tanto en el principio como en los requisitos se pueden estar influyendo en la política del voluntariado de la organización, y sus procesos de gestión del mismo, con el objetivo de promoverlo como forma de transformación social.

Relación con socios y otros financiadores

En la medida que la organización es consciente de que es un actor social y que su actuación tiene consecuencias en la realidad que trata de transformar, debe tener muy presente que sus relaciones con otros actores pueden no resultar neutras. Esto es especialmente sensible en el caso de la financiación de la organización, o la contratación de servicios a otras entidades que por su naturaleza, el sector en el que actúan o su comportamiento, puedan suponer incoherencias con la misión de la organización.

La organización debe asumir que tiene una responsabilidad social, y que en la medida que apoye o colabore de alguna manera con entidades cuyo comportamiento provoca directa o indirectamente vulneración de derechos, ella misma está adquiriendo responsabilidad frente a esas situaciones, que sin duda supondrán una fuerte incoherencia con sus valores.

Esto obliga, como ya se ha comentado, a que las organizaciones establezcan criterios para la aprobación de fuentes de financiación y colaboraciones, así como en la contratación de empresas, instituciones o entidades que les provean de productos o ser-

vicios. También es una buena práctica elaborar una política de responsabilidad donde de manera más amplia se presente cómo gestiona la organización sus impactos en términos económicos, medioambientales, laborales, prevención de corrupción, etc.

En el principio 2.3.1. La confianza, se puede encontrar detalle de cómo interpretar en la gestión estas relaciones, asegurando la coherencia y la responsabilidad social de la organización.

Comunicación

La apertura e implicación social exige de la organización que plantee su comunicación externa como un instrumento para cumplir con sus objetivos de transformación social. Por ello, la planificación de la comunicación externa debe estar alineada para apoyar y potenciar esas actividades que buscan trabajar sobre las causas de los problemas, y que, como antes se apuntaba, pueden estar relacionadas con: la publicación de estudios sobre realidades sociales, actividades de sensibilización y formación, campañas de denuncia, actividades de incidencia, representación de colectivos excluidos o desfavorecidos, publicación de metodologías de intervención, publicación de noticias, trabajo sobre voluntariado, etc.

Todas estas actividades necesitan de una adecuada comunicación externa para ser eficaces, por lo que es necesario que desde la organización se coordinen los mensajes, se planifiquen los recursos necesarios, los canales más indicados y se establezcan las responsabilidades a las personas o puestos. Todo ello puede estar recogido en un plan de comunicación externa o en las planificaciones operativas de las áreas que ejecutan este tipo de actividades, pero en cualquier caso es recomendable una planificación y una coordinación entre las áreas para mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades y con ello conseguir mejorar el impacto.

b. Documentación y otras evidencias

- Documentos estratégicos de la organización (misión, visión, valores).
- Memoria anual.
- Descripción de las actividades de la organización.
- Plan estratégico, planes operativos, otras planificaciones específicas de las actividades de sensibilización, incidencia y denuncia.
- Planificación de la comunicación externa.
- Documento donde se incluyan los criterios sobre participación en redes y alianzas
- Procedimientos que describan cómo se realizan las actividades de sensibilización, incidencia, denuncia, estudios, promoción y gestión del voluntariado.
- Manual de funciones.
- Registros de participación en iniciativas de colaboración con otros agentes sociales.
- Política de transparencia u otro documento donde se recoja el compartir conocimiento y experiencias con otras organizaciones sociales.

- Documento donde se recojan los criterios para aprobar iniciativas de financiación de la organización.

- Política de responsabilidad social, o documento donde se recojan criterios de coherencia y responsabilidad social en la contratación.

c. Preguntas de reflexión

? ¿Tiene recogida en su misión, visión o valores el compromiso de trabajar sobre las causas que originan los problemas que afectan a los destinatarios finales de sus actividades?

? ¿Tiene planificadas actividades de participación en red, colaboraciones con otras entidades, etc.? ¿La organización conoce si su participación en estas iniciativas están teniendo los resultados esperados? ¿Se han analizado las causas? ¿Se están dedicando los recursos necesarios? ¿Están claramente definidas las responsabilidades en la organización para la participación en estas iniciativas?

? ¿Se planifican actividades para conocer el estado de la cuestión sobre los ámbitos de trabajo de la organización?

? ¿Se comparte conocimiento y experiencias con otras organizaciones que trabajen en el mismo ámbito?

? ¿Ha establecido la organización cómo gestiona su responsabilidad social en términos laborales, medioambientales, económicos, etc.? ¿Tiene definidos criterios de responsabilidad social para las contrataciones?

Este libro se terminó de imprimir en ADI, Servicios Editoriales
a finales de diciembre de 2011.