

# Norma ONG Calidad Versión 5

Abril 2014

# Norma ONG Calidad Versión 5

Abril 2014

Edita:



**iCONG**

Instituto para la  
calidad de las ONG

**Diseño e impresión:**

ADI Servicios Editoriales  
[www.auladoc.com](http://www.auladoc.com)

**ISBN: 978-84-939965-6-7**

**Depósito legal: M-15098-2014**

# Índice

|  |    |
|--|----|
| 1. Introducción . . . . .  | 5  |
| 1.1. Aprobación . . . . .  | 5  |
| 1.2. Cambios de la quinta versión<br>de la norma ONG calidad . . . . . | 5  |
| 1.3. Alcance de la Norma . . . . .                                     | 7  |
| 1.4. Estructura y revisión de la Norma. . . . .                        | 8  |
| 2. Principios . . . . .  | 10 |
| 2.1. Principios orientados a las personas . . . . .                    | 11 |
| 2.2. Principios centrados en la organización . . . . .                 | 12 |
| 2.3. Principios orientados hacia la sociedad . . . . .                 | 15 |
| 3. Sistema de gestión . . . . .  | 17 |
| A. Requisitos generales del sistema. . . . .                           | 17 |
| 3.1. Requerimientos del sistema . . . . .                              | 18 |
| B. Compromiso institucional . . . . .                                  | 22 |
| 3.2. Responsabilidad de la dirección. . . . .                          | 22 |
| C. Procesos. . . . .   | 27 |
| 3.3. Planificación y gestión por procesos . . . . .                    | 27 |
| 3.4. Desarrollo de procesos clave. . . . .                             | 32 |
| 3.5. Desarrollo de otros procesos. . . . .                             | 34 |
| D. Medición y mejora . . . . .   | 39 |
| 3.6. Medición, análisis y evaluación . . . . .                         | 39 |
| 3.7. Mejora . . . . .  | 43 |
| Anexo 1.<br>Normas y documentos de referencia y consulta. . . . .      | 45 |
| Anexo 2:<br>Definiciones y terminología . . . . .                      | 47 |



# 1. Introducción

## 1.1. Aprobación

La presente edición de la Norma fue aprobada por el Comité de Desarrollo Técnico e Innovación del Instituto para la Calidad de las ONG –ICONG el 19 de Diciembre de 2013 y por la Junta Directiva del Instituto, el 29 de Abril de 2014, y anula y sustituye a la Norma ONG con Calidad en su versión 4, de noviembre 2011.

## 1.2. Cambios de la quinta versión de la norma ONG calidad

Los cambios de esta 5ª versión se han realizado con el objetivo de concretar y especificar los contenidos, en los apartados de principios y requisitos, con el fin de que mejoren la interpretación de los criterios para implantación y evaluación de la misma, por parte de las organizaciones y sus partes interesadas. Esta revisión se ha realizado manteniendo el espíritu de la Norma, y haciendo el texto más concreto, más comprensible y mejor estructurado. Con ello se busca evitar redacciones que provoquen indefinición y facilitar, tanto su interpretación para su correcta implantación, como los trabajos de auditoría. A continuación se describen los principales cambios.

### 1.2.1. Cambios en la estructura

No se han realizado cambios respecto de la versión 4 de la estructura general del documento, pero sí en los apartados 2 (Principios) y 3 (Sistema de gestión), que se explican a continuación.

### 1.2.2. Cambios en los principios

Los cambios respecto de la versión 4, son fundamentalmente de tipo de redacción en la descripción de los principios, para hacerlos más comprensibles en la interpretación de los requisitos del apartado 3 (Sistema de gestión). También hay un pequeño cambio en la

estructura interna del apartado, pasando el principio de Solidaridad del subapartado 2.1 al 2.3., así como cambios en la denominación de algunos principios para ajustar mejor su definición.

### 1.2.3. Cambios en el alcance

Se ha cambiado, respecto de la versión 4, incluyendo una nueva frase y revisando el tercer párrafo de este apartado. El objetivo de este cambio ha sido concretar la definición del alcance en su relación con el ejercicio de derechos de los clientes finales.

### 1.2.4. Cambios en los requisitos

Se ha cambiado la estructura de este apartado para mejorar su comprensión y evitar reiteraciones a la hora de interpretar los requisitos. También se ha realizado una revisión de la descripción de los requisitos recogidos en el apartado 3 (Sistema de gestión), con el fin de aclarar cuáles son considerados como tales, indicando el término “debe”, y cuáles se consideran como recomendables por la Norma, indicándolo con el término “debería” (ver nota 7). Otro cambio que se ha producido en la presente versión, es que se ha buscado hacer referencia a otros subapartados mediante un paréntesis en el texto, con el fin de hacer visible la relación entre ambos requisitos. En especial se han referenciado los apartados 3.1.3 (Requisitos de la documentación) y 3.1.5 (Control de los registros), para indicar la documentación y registros requeridos por la Norma.

Por último, pero no menos importante, se ha incluido antes de los contenidos del apartado 3 (Sistema de gestión) de la Norma una nota aclaratoria, donde se explica que antes de cada subapartado se hace referencia a alguno de los principios (apartado 2), con el fin de que la interpretación de los requisitos sea coherente con lo definido en éstos. Aclarando también que aunque todos los principios son aplicables y deben ser considerados en la interpretación de los requisitos, no obstante por utilidad del documento, se ha acordado sólo incluir algunas referencias en cada subapartado a modo ilustrativo y no exhaustivo. También se informa que esta lista no debe ser limitativa, ni interpretada como los únicos principios que deben inspirar el cumplimiento de los requisitos descritos en este apartado, y que el orden no indica prioridad, sino que es numeral.

### 1.2.5. Cambios en los anexos

Se han revisado ambos anexos (1 y 2) para actualizarlos y ajustarlos a los contenidos de la presente revisión de la Norma. En el anexo 1 (Normas y documentos de referencia y consulta), se ha revisado el listado de documentos para ajustarlo a la visión actual de la Norma,

así como a las referencias recomendables de lectura que se ajusten mejor a los principios y requisitos de la Norma. En el anexo 2 (Definiciones y terminología) se han revisado los términos, incorporando nuevos y revisando los existentes, con el fin de que las definiciones faciliten la interpretación tanto de los principios como de los requisitos recogidos en la presente versión de la Norma.

### 1.3. Alcance de la Norma

Este documento establece unos requisitos técnicos para un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones no gubernamentales de intervención social en sentido amplio<sup>1</sup> que está integrado dentro de su sistema global de gestión.

Todos los requisitos que establece la Norma están destinados a ser incorporados al sistema global de gestión, aunque la extensión con que se establezcan pueda depender de características propias de la organización o de los proyectos, servicios y productos que desarrolle.

En este sentido, la organización debe hacer que el alcance de aplicación de la Norma, cuando ésta no se aplique al sistema global de gestión, incluya todos aquellos elementos del mismo que tengan una incidencia relevante sobre la calidad del proyecto, servicio o producto, en la calidad de vida y el ejercicio de derechos de los clientes finales. El grado de relevancia debe ser considerado en virtud de cómo el sistema de gestión está alineado con la misión de la entidad, dando respuesta a las expectativas y necesidades de los clientes finales, y de sus otras partes interesadas.

Asimismo la Norma permite la integración de requisitos mínimos esenciales de otros sistemas de gestión, como por ejemplo: medioambiental, prevención de riesgos, planes de igualdad, responsabilidad social, u otros. Es una norma de mínimos habida cuenta de que está concebida como una norma, que establece requisitos y principios válidos para cualquier ONG, y que pueden ser compatibles con otros estándares y modelos complementarios que la organización considere apropiados para mejorar su eficacia en el cumplimiento de su Misión.

---

<sup>1</sup> Se entiende por organizaciones no gubernamentales de intervención social todas las que busquen incidir en la mejora de la calidad de vida de las personas y el acceso a sus derechos, entre ellas las organizaciones de acción social, de cooperación al desarrollo, humanitarias, ambientalistas y de derechos humanos.



## 1.4. Estructura y revisión de la Norma

### 1.4.1. Estructura de la Norma:

La Norma está estructurada de la siguiente manera:

#### 1. Introducción

##### 1.1. Aprobación

Se referencia el órgano y fecha en que se aprobó la 5ª versión de la Norma ONG con Calidad.

##### 1.2. Cambios de la quinta versión de la Norma

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

##### 1.3. Alcance

Se define el alcance y limitaciones al mismo que ha habido en la redacción de los contenidos de este documento; esto puede orientar a las organizaciones en la estrategia de implantación de la Norma.

##### 1.4. Estructura y revisión de la Norma

Se describe la estructura de los distintos apartados de este documento, así como la sistemática de revisión de la Norma.

#### 2. Principios

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

#### 3. Sistema de gestión de la calidad

En el apartado de sistema de gestión se definen los requisitos de gestión de la calidad en relación a los siguientes elementos básicos:

##### A. Requisitos generales del sistema

###### 3.1. Requerimientos del sistema

##### B. Compromiso institucional

###### 3.2 Responsabilidad de la dirección

## C. Procesos

3.3 Planificación y gestión por procesos

3.4 Desarrollo de procesos clave

3.5 Desarrollo de otros procesos

## D. Medición y mejora

3.6 Medición, análisis y evaluación

3.7 Mejora

### Anexo 1.- Normas y documentos de referencia y consulta

Se relacionan las normas y documentos técnicos que han servido de inspiración para esta Norma.

### Anexo 2.- Definiciones y terminología

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

## Revisión de la Norma

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

Para remitir sugerencias de mejora a este documento deben dirigirlas por correo postal a:

*Instituto para la calidad de las ONG – ICONG - Avda. Reina Victoria, 17,  
2º A · 28003 – Madrid, o bien enviando un correo email a [info@icong.org](mailto:info@icong.org).  
org o bien a través del formulario específico que se encuentra en  
[www.icong.org](http://www.icong.org)*

## 2. Principios

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

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

1. Orienten su actuación a la satisfacción de los destinatarios finales de su misión ofreciéndoles apoyo, actividades, proyectos, servicios y productos de calidad
2. Incrementen su capacidad de aprendizaje.
3. Incrementen la seguridad, la salud y la satisfacción laborales, así como la sostenibilidad ambiental
4. Logren más legitimación social desde una gestión ética y transparente
5. Innoven y mejoren permanentemente

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

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

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

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

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

## 2.1. Principios orientados a las personas

### 2.1.1. Dignidad humana

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

## 2.1.2. Defensa de derechos

Toda organización que funciona con calidad, sea cual sea su actividad, está comprometida con la defensa de los derechos fundamentales de los destinatarios de su misión<sup>2</sup>. La organización debe tener en cuenta un enfoque de derechos, expresando de manera inequívoca que el resultado buscado de sus acciones es aumentar las capacidades de las personas para un ejercicio pleno y efectivo de sus derechos. La organización debe promover el derecho de las personas a ser protagonistas de su propio desarrollo. La organización debe asegurarse que tanto en su gestión como en sus actuaciones respeta los derechos de todas sus partes interesadas, y especialmente los reconocidos por la legislación nacional e internacional.

## 2.1.3. Orientación a cada persona

La organización debe poner en el centro a las personas, y planificar centrando su actividad en la búsqueda de resultados relevantes para la vida de cada persona, contando con su participación y consentimiento. Por ello, la organización que trabaje con calidad garantizará que todos sus objetivos, procesos, recursos y estructura irán destinados a promover y proteger los derechos de los clientes finales (ver nota 3), cubrir sus necesidades y contar con su participación a lo largo de las distintas fases de la intervención para establecer prioridades. El resultado de la intervención de la organización ha de ser el de aportar un valor evidente sobre la calidad de vida de las personas y así debe constar en su misión.

# 2.2. Principios centrados en la organización

## 2.2.1. Orientación a las partes interesadas

La organización que trabaje con calidad debe orientar su sistema de gestión a satisfacer las necesidades y respeto de los derechos de sus partes interesadas. Para ello debe sistematizar su identificación, priorización, compromiso, evaluación y rendición de cuentas en su gestión y relación con ellas. Para que todo ello sea posible es preciso promover la participación de los clientes finales, y de todas las partes interesadas, así como los mecanismos de evaluación, observación y escucha activas necesarios. La organización debe buscar que a la hora de definir sus actividades, procesos o recursos em-

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

pleados el objetivo prioritario sea mejorar el ejercicio de derechos a las personas destinatarias de la misión (clientes finales<sup>3</sup>).

## 2.2.2. Valor del voluntariado

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

## 2.2.3. Participación

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

## 2.2.4. Profesionalidad

Las organizaciones que operan con calidad entienden que alcanzan sus objetivos a través de las personas que trabajan en su organización, y por tanto promueven de manera intencionada, planificada y continuada la cualificación, así como la implicación de todas las personas: remuneradas y voluntarias. En este sentido la organización debe analizar, definir y promover el desarrollo profesional de las personas, con el fin de mejorar su preparación y desempeño de las competencias técnicas, éticas y personales, orientándolo al cumplimiento de los objetivos de su misión.

3 El término cliente final connota una relación comercial que se usa habitualmente en el sector privado, sin embargo en esta norma se opta por usarlo con la intención de resaltar el derecho de toda persona a ser atendida con un trato excelente y una intervención profesional que satisfaga los requisitos derivados de sus expectativas y necesidades, en especial los referido a la mejora del ejercicio de sus derechos.

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

## 2.2.5. Eficacia y eficiencia

La organización que trabaje con calidad debe definir su sistema de gestión orientándolo a la consecución de los resultados e impactos<sup>5</sup>, para alcanzar los objetivos clave de su intervención. La eficacia se debe considerar según el grado en que los resultados e impactos contribuyan al cumplimiento de la misión de la entidad y a la mejora de la calidad de vida del cliente final. Para su logro, la entidad debe contar con unos recursos, que por naturaleza son limitados, lo que conlleva a que la entidad debe priorizar y organizar éstos con criterios objetivos de eficiencia, en relación a la cobertura de las necesidades de los clientes finales, y partes interesadas, así como a los impactos buscados.

## 2.2.6. Mejora continua

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

## 2.2.7. Gestión orientada a la misión

Cualquier organización es un sistema, lo que implica que hay interdependencia entre sus partes o subsistemas, así como entre todos los procesos, y ésta influye tanto en los resultados, como en su gestión. En definitiva lo que ocurre en cada una de las partes influye, de manera más o menos decisiva, en el resto. Por ello, la organización debe considerar la gestión de la calidad como un sistema integral, lo que implica entender y gestionar sus interrelaciones, y buscar la mejora de todos sus procesos, resultados e impactos, para el cumplimiento y la coherencia con su misión.

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

## 2.3. Principios orientados hacia la sociedad

### 2.3.1. Solidaridad

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

### 2.3.2. Confianza

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

### 2.3.3. Transparencia

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

### 2.3.4. Rendición de cuentas

En consonancia con los principios de Confianza y Transparencia que se establecen en esta Norma, las organizaciones que actúan con ca-



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

### 2.3.5. Compromiso democrático

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

### 2.3.6. Apertura e implicación social

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

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

# 3. Sistema de gestión

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

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

Este compromiso debe expresarse en una política de calidad coherente con su misión y visión, que tenga en cuenta el contexto y los valores propios de las organizaciones sin ánimo de lucro.

## A. Requisitos generales del sistema

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

## 3.1. Requerimientos del sistema

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

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.2 Defensa de derechos*

*2.1.3 Orientación a cada persona*

*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*

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

La organización debe identificar documentalmente, dejando registro (3.1.5), las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, interpretando de forma adecuada, entre otras, los requisitos que se derivan de ellas relativos a:

- La calidad del proyecto, del servicio y/o producto, y cómo ésta afecta a la promoción y el ejercicio de derechos de sus clientes finales
- El respeto a los derechos de sus partes interesadas
- El respeto a la normativa y reglamentación
- El impacto de los proyectos, servicios o productos en la calidad de vida de los clientes finales
- Seguridad y salud laboral
- Su impacto en el medio ambiente
- Expectativas de participación de sus partes interesadas
- Expectativas de información para la rendición de cuentas

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

El sistema de gestión debe contar con procedimientos documentados (3.1.3) donde se identifiquen los mecanismos necesarios para asegurar que se tienen en cuenta estas necesidades, interpretándolas e incorporándolas como requisitos, especialmente en la definición y evaluación de las características de calidad de los proyectos, servicios o productos.

### 3.1.2. Requisitos legales

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.2 Defensa de derechos*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

La organización debe definir la sistemática documentada con la que identifica, actualiza y pone a disposición del personal apropiado los requisitos legales que afectan a sus actividades, proyectos, servicios y productos. La organización determinará la frecuencia con la que se debe realizar la revisión de dichos requisitos legales.

El sistema de gestión de esta documentación (3.1.4) debe contar con los mecanismos necesarios para asegurar que se conocen, y se toman las medidas para cumplir los requisitos legales que le son propias a la organización por su actividad, proyectos, servicios y productos.

### 3.1.3. Requisitos de la documentación

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

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

La misión debe recoger, al menos, los objetivos fundacionales, en especial hacer referencia a las personas o colectivos con los que se quiere trabajar, apoyar o promover, para mejorar el ejer-

cicio de sus derechos y su calidad de vida, o la generación de oportunidades.

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

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

- Manual de calidad: En él se debe definir claramente el alcance que tendrá su sistema de gestión de la calidad y los procesos a los que afecta dicha aplicación. También debe incluir una descripción del sistema, con referencias al conjunto de la documentación, estructura organizativa, así como con una definición de los criterios generales del sistema y de los procesos clave de la organización, con su interacción con otros procesos del sistema de gestión de la calidad.
- Los procedimientos, registros y otros documentos que se derivan de requisitos que esta Norma establece como obligatorios<sup>7</sup> y a aquellos otros que la organización considere necesarios para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

### 3.1.4. Control de la documentación:

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

La organización debe definir y documentar (3.1.3) cómo realiza el control de los documentos del sistema de gestión, describiendo la sistemática para aprobación, revisión y actualización de documentos. El procedimiento de control de la documentación debe asegurar el uso de las versiones actualizadas, su adecuada distribución, y acceso para las personas de la organización que se vean afectados por su ámbito de aplicación, así como que los documentos sean

<sup>7</sup> Esta Norma utiliza los términos “debe” y “debería” para determinar respectivamente la obligatoriedad o recomendación del requisito. Por tanto, el término “debe documentar” establece requisitos de documentación obligatoria. Asimismo, los tiempos verbales en futuro indican también obligatoriedad del requisito.

comprensibles. El control de la documentación también debe asegurar la distribución adecuada de los documentos de origen externo, necesarios en la gestión y los procesos de la organización.

### 3.15. Control de los registros:

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.2 Defensa de derechos*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

La organización debe definir y documentar (3.1.3) cómo realiza el control de los registros. Se deben conservar legibles y accesibles por un periodo definido<sup>8</sup> los registros que demuestren que sus actividades cumplen con las políticas, objetivos y disposiciones planificadas, así como con los requisitos de la presente Norma. Los registros podrán estar en distintos formatos y soportes (papel, base de datos o soportes informáticos, entre otros). Los registros deben garantizar la trazabilidad del proyecto, servicio o producto cuando esté especificado. Los controles deben asegurar que se cumplen los requisitos de protección de datos que en cada caso sean de aplicación a los registros.

<sup>8</sup> Este periodo debe ser definido por la organización, asegurando que cumple con la legislación aplicable.

## B. Compromiso institucional

### 3.2. Responsabilidad de la dirección<sup>9</sup>

#### 3.2.1. Compromiso y liderazgo

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.1 Dignidad humana*

*2.1.2 Defensa de derechos*

*2.1.3 Orientación a cada persona*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

La dirección de la organización debe asumir un liderazgo y compromiso públicos y continuados para la consecución de la misión y la visión, definiendo e implantando sistemas de gestión eficaces orientados a mejorar el ejercicio de los derechos y la calidad de vida de los clientes finales.

La dirección debe tomar las decisiones y acciones necesarias para la implantación eficaz y adecuada del sistema de calidad de la organización con el fin de cumplir los objetivos.

Este liderazgo se debe evidenciar promoviendo y asegurándose del establecimiento de criterios y directrices en la planificación, gestión y prestación que aseguren la coherencia de la actuación con los valores de la organización y con los de la presente Norma. En periodos de cambio y en la toma de decisiones estratégicas la dirección es garante de la coherencia con la misión y valores de la organización, y para ello debe implicar a las partes interesadas.

<sup>9</sup> Se entiende que bajo el concepto dirección se incluyen tanto las personas que ostentan la representación legal de la organización como los responsables de la gestión.

## 3.2.2. Política y objetivos

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

La dirección de la organización debe definir y documentar (3.1.3) su misión, visión, valores, políticas y objetivos para el conjunto de la organización. También debe definir y documentar objetivos para cada área de gestión y operativa cubierta por esta Norma.

La dirección debe definir objetivos (3.3.4) coherentes con los valores de la organización y en consonancia con los principios expuestos en esta Norma. Dichos objetivos deben estar orientados a las personas, centrados en la organización y en la sociedad.

En la definición de objetivos deben tenerse en cuenta las expectativas y necesidades identificadas de las partes interesadas, especialmente las de los clientes finales.

## 3.2.3. Recursos para la calidad

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.3 Participación*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

La dirección debe asegurar y verificar que se han proporcionado los recursos apropiados para implantar las políticas y alcanzar los objetivos establecidos en cada área incluida en el sistema de gestión de calidad. Los recursos podrán ser humanos, económicos y/o materiales.

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



### 3.2.4. Revisión y supervisión del sistema de gestión de la calidad

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.6 Mejora continua*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

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

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

- los resultados de las auditorías internas y externas
- las medidas de la satisfacción de clientes, y otras partes interesadas relevantes, tales como encuestas, el sistema de quejas y reclamaciones
- análisis de cambios en el entorno que puedan afectar a la organización
- el desempeño de los procesos y de conformidad de los proyectos, servicios y productos, como no conformidades o incidencias
- grado de cumplimiento de los objetivos definidos
- el seguimiento de las acciones derivadas de revisiones anteriores
- las acciones correctoras y preventivas
- otras informaciones que la organización considere relevantes<sup>10</sup>

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

<sup>10</sup> La organización debería utilizar también otras informaciones que considere relevantes como las relativas al desempeño social, ambiental y económico.

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

Se mantendrán registros de estas revisiones (3.1.5) y en ellas se incluirá una planificación de acciones a llevar a cabo como consecuencia de la revisión, especificando responsabilidades, plazos y recursos asignados para cada acción.

### 3.2.5. Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.3 Orientación a cada persona*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

La dirección es la responsable de aceptar compromisos con la Administración Pública, clientes finales, financiadores o frente a la sociedad.

Antes de aceptar un acuerdo o compromiso<sup>11</sup> de ejecución de proyectos o prestación de servicio la dirección debe:

- contrastar la coherencia con la misión, visión 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 llegue con el financiador o donante
- analizar los riesgos que supone para la viabilidad de la organización asumir el acuerdo o compromiso, considerando, entre otros, la capacidad del financiador para cumplir sus obligaciones

Se debe dejar registro de la revisión de estos aspectos antes del acuerdo (3.1.5) y tener en cuenta los compromisos asumidos con los clientes finales (3.4.1).

<sup>11</sup> El acuerdo o compromiso con el financiador podría tener forma de contrato, convenio, subvención, concesión o cualquier otra.

## 3.2.6. Representante de la dirección

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

La dirección nombrará una persona del equipo directivo, con la suficiente autoridad, para:

- asegurar la correcta implantación y funcionamiento del sistema de gestión de la calidad
- adecuar el mismo al cumplimiento de los objetivos y la misión de la organización
- velar por la eficacia en satisfacer los requisitos referidos a las necesidades de los clientes y otras partes interesadas
- informar a la dirección

En el organigrama de la entidad (3.1.3) se identificará al representante de la dirección, y se informará públicamente del nombramiento a las partes interesadas (3.5.4), siendo prioritario hacerlo a los miembros de la entidad, ya sean voluntarios o remunerados.

## C. Procesos

### 3.3. Planificación y gestión por procesos

La entidad debe organizar su gestión por procesos y planificar en consonancia con la misión, visión y valores.

#### 3.3.1. Ciclo de mejora continua

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

La entidad debe organizar su gestión por procesos, con un enfoque de ciclo de mejora continua, que permita la adaptación permanente a las necesidades y expectativas identificadas de los clientes finales y de las otras partes interesadas (3.1.1 y 3.3.7); de manera que, al menos, para cada uno de los procesos clave (ver nota 13), se defina una secuencia de actividades, siguiendo el ciclo de mejora continua, para:

- Planificar: definiendo los objetivos del periodo y acciones para conseguirlos. La planificación de actividades supone su calendarización y asignación de responsabilidades y recursos
- Ejecutar: describiendo las actividades necesarias, y su interrelación, para la realización del proyectos, servicios o productos
- Medir: estableciendo sistemas que permitan conocer los resultados, a partir de datos cuantitativos o cualitativos, necesarios para realizar la evaluación del proceso
- Evaluar: analizando los resultados obtenidos, las causas de las desviaciones respecto de los objetivos y las acciones de mejora para tener en cuenta en la planificación del siguiente ciclo

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

#### 3.3.2. Planificación de los cambios

La organización debe analizar periódicamente su funcionamiento interno y el entorno en el que se encuentra inmersa con el fin de adoptar una posición proactiva ante la posibilidad de cambios que

puedan influir en la calidad con que proporciona proyectos, servicios y productos a sus clientes finales. Este análisis debe ser aplicado tanto en el sistema de gestión en su conjunto<sup>12</sup> (3.2.4) como en los procesos de evaluación y mejora de los procesos clave.

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

### 3.3.3. Definición y Planificación de los procesos

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

La organización debe documentar en un mapa el conjunto de sus procesos, definiendo aquellos que son clave<sup>13</sup>, e identificando sus interrelaciones e interdependencias con el resto (3.1.3).

Los procesos clave se deben planificar de modo sistemático, definiendo y documentando el conjunto de actividades (3.1.3) que aseguran en cada uno de ellos el ciclo de mejora continua. Se establecerán directrices precisas para asegurar la coordinación interna, definiendo la interrelación entre los procesos y nombrando responsables.

<sup>12</sup> Esta planificación de los cambios podría ser realizada en la revisión del sistema de la calidad (3.2.4).

<sup>13</sup> Se deben considerar procesos clave aquellos vinculados directamente con el cumplimiento de la misión, en especial los que desarrollan la prestación de los servicios y gestión de los proyectos orientados a satisfacer las necesidades identificadas de los clientes finales.

### 3.3.4. Establecimiento de objetivos de calidad

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.1 Dignidad humana*

*2.1.2 Defensa de derechos*

*2.1.3 Orientación a cada persona*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

Es necesario establecer objetivos tanto de desempeño global de la organización (3.2.2), como de calidad de proyectos, servicios y productos. La organización debe contar con objetivos de calidad que estén directamente relacionados con el cumplimiento de su misión, buscando contribuir a la mejora del ejercicio de derechos y a la calidad de vida de los clientes finales. Los objetivos deben ser coherentes con la política de calidad, alcanzables, medibles y evaluables periódicamente a través de indicadores que la organización debe definir (3.6).

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

- Misión, visión, valores, estrategia y política de calidad (3.2.2)
- Las necesidades y expectativas actuales de clientes y partes interesadas (3.1.1)
- Características de calidad de los proyectos, servicios o productos (3.4.1)
- Los resultados obtenidos en el anterior periodo (3.6)
- Los recursos humanos, materiales y económicos disponibles (3.2.3)
- Las experiencias y resultados previos de la organización, así como de otras organizaciones o del conjunto del sector (3.3.1)
- Cambios producidos en el entorno que repercutan, o puedan repercutir en el futuro, en las necesidades de los clientes o en la propia organización (3.3.2)

La asignación de responsabilidades en el cumplimiento de los objetivos de calidad se adecuará a las funciones y el nivel en la organización de las personas. De los objetivos de calidad se derivarán

decisiones y se planificarán acciones que conduzcan a la mejora de los proyectos, servicios y productos. (3.3.1 y 3.7)

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

### 3.3.5. Definición de funciones y responsabilidades

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.4 Profesionalidad*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

Se deben definir, documentar y comunicar las funciones, perfiles requeridos, responsabilidad, autoridad, disponibilidad e interrelaciones necesarias entre el personal voluntario y remunerado que participan en la actividad, ya sea proyecto, servicio o producto.

La organización debe definir, documentar (3.1.3) y comunicar (3.5.4) la estructura de la entidad y la denominación de cargos y puestos de trabajo que la conforman, estableciendo para cada puesto: las funciones y responsabilidades que le corresponden, los requisitos necesarios (estudios, experiencia, habilidades, valores, disponibilidad) para desempeñar tales funciones y las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.

### 3.3.6. Participación del personal voluntario, remunerado y clientes finales

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.2 Defensa de derechos*

*2.2.2 Valor del voluntariado*

*2.2.3 Participación*

El sistema de gestión de la calidad de la organización debe recoger cómo se desarrolla la participación del personal voluntario y remunerado en todos sus niveles de gestión, y definir su repercusión en todo lo que afecte a la aplicación de las políticas y objetivos de la organización. Asimismo, se debe promover y facilitar la participación de los clientes finales en todo lo que les afecta, en especial en aquellos procesos de identificación de sus necesidades y definición de requisitos del proyecto, servicio o producto para satisfacerlas, dejando registro de ello (3.1.3).

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

### 3.3.7. Relaciones con las partes interesadas

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*

*2.3.1 Solidaridad*

*2.3.5 Compromiso democrático*

*2.3.6 Apertura e implicación social*

La organización debe definir y documentar (3.1.3) la gestión de su relación con las partes interesadas con el fin de adaptar mejor el desarrollo de su actividad a las expectativas y necesidades de las mismas.

La organización identificará sus partes interesadas y establecerá sistemas para la identificación y priorización de sus expectativas y necesidades, midiendo su percepción sobre la acción de la organización (3.1.1). La organización debe establecer un sistema de relación continua especialmente con aquellas partes interesadas consideradas prioritarias para el cumplimiento de su misión.

También se podrán definir, siempre que sea apropiado para los objetivos y misión de la entidad, fórmulas de colaboración en red, de aprendizaje conjunto, cooperación en proyectos comunes y otras posibles alianzas entre las distintas partes interesadas, en cuyo caso serán de aplicación los requisitos establecidos en el apartado 3.2.5 Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios.



## 3.4. Desarrollo de procesos clave

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

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.2 Defensa de derechos*

*2.1.3 Orientación a cada persona*

*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

La organización debe definir y documentar las características de calidad de los proyectos, servicios o productos. Para ello tendrá en cuenta la identificación de necesidades y expectativas de sus clientes finales y otras partes interesadas (3.1.1), así como los requerimientos legales y reglamentarios (3.1.2) y cualquier otro que se considere necesario.

Las características de calidad establecen los requisitos de los proyectos, servicios o productos que la organización se compromete a cumplir con sus clientes finales y ante el resto de partes interesadas. Estos requisitos deben ser coherentes con los valores de la organización y los principios de esta Norma, incorporándolos en las características de calidad del proyecto, servicio o producto. Esta información se pondrá a disposición de los clientes finales y otras partes interesadas (3.5.4).

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

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.2 Defensa de derechos*

*2.1.3 Orientación a cada persona*

*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

La realización de los proyectos, la prestación de los servicios, la elaboración de los productos, el manejo de los equipos y entornos necesarios –allí donde se aplique la Norma– se hará bajo condiciones controladas (3.3.3). Para asegurar la calidad de los proyectos, servicios o productos prestados, estas condiciones controladas incluirán al menos y cuando sean necesarias:

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

Para el desarrollo de las actividades, proyectos, servicios o productos, se tendrán en cuenta, además de las expectativas y necesidades de los clientes finales, los requisitos que les apliquen relativos a los derechos humanos, la seguridad y la salud laboral, el medio ambiente, la legislación y normativas aplicables, así como otros requisitos derivados de los compromisos de la entidad (3.1.1).

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

### 3.4.3. Derechos y deberes de los clientes finales

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.2 Defensa de derechos*

*2.1.3 Orientación a cada persona*

*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*

La organización debe definir, documentar (3.1.3) y comunicar<sup>14</sup> (3.5.4) los derechos y deberes que reconoce a los clientes finales, y que se compromete a respetar y a promover.

Entre estos derechos figurarán: el derecho de los clientes finales a recibir las actividades de un proyecto, un servicio o producto que cumplan con los requisitos de calidad definidos (3.1.1), el derecho a reclamar (3.6.5), el derecho a obtener reparación en caso de perjuicio y todos aquellos otros reconocidos por la legislación aplicable.

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

<sup>14</sup> Estos derechos deben ser conocidos por todas las personas de la entidad, y en especial por aquellas que incidan directamente en el cumplimiento de los mismos.

## 3.5. Desarrollo de otros procesos<sup>15</sup>

### 3.5.1. Gestión de personas

*Algunos principios de referencia:*

*2.1.2 Defensa de derechos*

*2.1.3 Orientación a cada persona*

*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*

*2.2.2 Valor del voluntariado*

*2.2.3 Participación*

*2.2.4 Profesionalidad*

La dirección debe establecer sistemas de gestión de personas enfocados en el cumplimiento de los requisitos definidos en proyectos, servicios y productos, basados en los principios de la Norma y que promuevan la participación de las personas de la organización. Las organizaciones que cuenten con personal voluntario elaborarán un reglamento interno (3.1.3) que refleje sus derechos y deberes.

La entidad debe definir los perfiles de los puestos de trabajo (3.1.3) en función de las necesidades de cada proceso, estableciendo unos requisitos mínimos que cumplir en materia de titulación, experiencia, competencias técnicas, éticas<sup>16</sup> y personales<sup>17</sup>.

Las organizaciones que consideren que para el cumplimiento de su misión y objetivos requieren la participación de personal voluntario, deben definir (3.1.3) qué perfil se requiere para cada una de las actividades.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> La diferenciación entre “procesos clave” y “otros procesos”, no debe ser interpretada como que la Norma otorgue una mayor importancia a los primeros, dado que todos son imprescindibles para la consecución de la misión. Los procesos que se incluyen en este apartado son comunes en todas las organizaciones, por lo que la Norma establece unos requisitos mínimos independientemente de las actividades que desarrolle la organización. Sin embargo, alguno de estos procesos también podrían ser considerados como clave por la organización en función de su misión y las actividades que desarrolle, por lo que adicionalmente le serían de aplicación los requisitos que la Norma establece para los procesos clave.

<sup>16</sup> Se entiende por competencia ética aquella que busque asegurar los valores de la organización y los principios de esta Norma.

<sup>17</sup> La dirección promoverá que sus líderes cuenten con los valores, formación y experiencia adecuados para el cumplimiento de la misión de la organización y de su responsabilidad de liderazgo.

<sup>18</sup> Esta norma no establece como requisito obligatorio contar con personas voluntarias o con personas remuneradas en el alcance de su actividad.

La selección del personal se realizará, conforme a los perfiles establecidos, mediante un procedimiento documentado (3.1.3) que garantice el principio de no discriminación y la competencia profesional en las funciones que debe desempeñar.

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

En la definición de sus puestos de trabajo y en la realización de sus procesos de selección de personal, la organización debería considerar prácticas de integración de clientes finales o de otras personas en situación de vulnerabilidad. En cualquier caso, la organización debe evidenciar que cumple, con su política de personal, la legislación sobre prácticas de integración laboral de estos colectivos, cuando le sea aplicable (3.1.2).

La organización debería definir un procedimiento de incorporación de personas a la misma, así como planes de carrera coherentes con su misión, visión, valores, objetivos y recursos. En su caso, los planes de carrera deben tener en cuenta los perfiles de los puestos, así como las capacidades técnicas, éticas y personales, recogiendo objetivos y acciones a desarrollar. Estos planes deben, en su caso, ser documentados y acordados con las personas antes de su aprobación.

La organización debe detectar y planificar las necesidades de formación de su personal con el fin de que reciba la formación necesaria para desarrollar y mejorar sus competencias en las actividades que le han sido encomendadas, proyecto o servicio donde trabajan. Esta detección de necesidades debe documentarse en un plan de formación<sup>19</sup> para todo su personal (3.1.3). Se debe dejar registro tanto de qué acciones formativas se han planificado y finalmente realizado, así como de la evaluación de eficacia de éstas conforme a los resultados esperados (3.1.5).

Periódicamente se evaluarán los resultados de la gestión de personal respecto a la política y objetivos definidos en el desempeño de los procesos, así como el cumplimiento de la legislación y reglamentación aplicable.

<sup>19</sup> Es recomendable que dicho plan tenga en cuenta, entre otras, la formación en gestión de la calidad, la propia del puesto de trabajo, funcionamiento general de la organización, valores de la organización y trabajo en equipo.

## 3.5.2. Gestión de las compras

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

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

Toda la gestión de compras debe incluir la detección de necesidades y ser planificada y controlada de forma que se asegure que se alcanzan los requisitos u objetivos de calidad establecidos por la organización para sus proyectos, servicios o productos. El tipo, grado y alcance del control aplicado al proveedor, y al producto o servicio adquirido, será proporcional al impacto que estos tengan sobre la calidad del proyecto, servicio o producto que la organización preste a sus clientes finales.

Para la selección de proveedores, la organización debe definir y documentar cuáles son los requisitos que exige al proveedor sobre el servicio o producto contratado, así como sobre otros aspectos de la gestión del proveedor relevantes para la misión y valores de la organización.<sup>20</sup>

La organización debe establecer qué proveedores son considerados claves en relación a la calidad del proyecto, servicio o producto. Para estos debe definir una sistemática de inspección y evaluación sobre los servicios y productos recibidos, que asegure el cumplimiento de los requisitos exigidos. Se mantendrán registros de los pedidos y de las inspecciones y evaluaciones de calidad (3.1.5).

Todos los productos almacenados, que sea necesario incorporar en la realización del proyecto o prestación del servicio, para asegurar la calidad del mismo, deben estar controlados, y se definirán unas existencias mínimas disponibles. Los lugares, sistemas de gestión y medios de almacenamiento deben asegurar la conservación, el control, la trazabilidad, accesibilidad y la gestión de los productos

<sup>20</sup> Por ejemplo, los relacionados con la responsabilidad del proveedor por sus impactos en la sociedad.

almacenados. Se debe garantizar un estado adecuado de limpieza y mantenimiento, conforme con los requisitos del proyecto, servicio o producto y la legislación aplicable.

### 3.5.3. Gestión económica

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

*2.3.3 Transparencia*

*2.3.4 Rendición de cuentas*

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

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

- análisis de la eficiencia en la realización de proyectos, prestación de servicios y elaboración de productos
- estudio de las fuentes de financiación y su distribución
- previsión presupuestaria y de captación de financiación
- previsión de gastos directos e indirectos de la organización
- política de inversiones temporales

Se deben aplicar los criterios estandarizados en la normativa contable que le afecte, y se deben realizar auditorías económico financieras, conforme a la normativa legal y a los compromisos asumidos por la propia organización (3.1.2).

## 3.5.4. Comunicación interna y externa

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*

*2.3.2 Confianza*

*2.3.3 Transparencia*

*2.3.4 Rendición de cuentas*

La organización debe planificar y documentar (3.1.5) acciones de comunicación interna destinadas a informar y facilitar la participación de las personas que componen la organización, de forma eficaz.

Asimismo, la organización debe planificar y documentar (3.1.5) acciones de comunicación externa destinadas a establecer una relación fluida y eficaz con todas las partes interesadas, especialmente con los clientes finales y financiadores.

La organización debe realizar acciones para detectar cuáles son las necesidades de información de sus partes interesadas, especialmente de las prioritarias, y en función de estas necesidades se dotará de disposiciones y recursos para satisfacer los requerimientos y necesidades comunicativas, principalmente en lo referido a participación, justificación, transparencia y rendición de cuentas.

La organización debe realizar y hacer pública una memoria anual (3.1.5) en la que se harán constar los resultados obtenidos (económicos, operativos, de percepción y satisfacción<sup>21</sup>), en el ejercicio, por los diferentes proyectos, servicios y productos. La memoria debe recoger un análisis de dichos resultados frente a los objetivos, la planificación y el presupuesto aprobados. La memoria anual debe, entre otra información, incluir un análisis del origen y el destino de los fondos captados en el ejercicio.

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

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

<sup>21</sup> Los resultados de satisfacción se refieren a los clientes finales, mientras que los de percepción a cualquier parte interesada.

## D. Medición y mejora

### 3.6. Medición, análisis y evaluación

#### 3.6.1. Rendimiento de los procesos

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.3.4 Rendición de cuentas*

La organización debe medir los resultados de los procesos clave. El resultado del resto de procesos también se medirá según su grado de influencia sobre la calidad de los proyectos, servicios y productos incluidos en el alcance del sistema de gestión.

Para estos procesos se debe medir:

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

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

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

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



## 3.6.2. Satisfacción de clientes

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*

*2.2.6 Mejora continua*

La organización debe establecer mecanismos para recoger periódicamente la percepción de sus clientes finales, sobre el grado de satisfacción de sus necesidades y cumplimiento de sus expectativas respecto del proyecto, servicio o producto recibido, como una forma de medir su desempeño. Deben determinarse y documentarse los métodos para obtener y utilizar dicha información. Los resultados de estas actividades de medición de la satisfacción deben ser considerados como registros (3.1.5).

## 3.6.3. Auditorías internas

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

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

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

El plan de auditorías internas se debe elaborar atendiendo a la importancia de los procesos y su impacto sobre la calidad de los proyectos, servicios o productos de la organización, los objetivos que se persiguen con ellas, y el resultado de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, alcance, frecuencia y metodología. Asimismo se establecerán los requisitos de cualificación de auditores para que aseguren la capacidad técnica y la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Se debe establecer un proce-

dimiento documentado (3.1.3) que defina las responsabilidades de planificar y realizar las auditorías, y donde se recojan los registros generados, cómo y a quién debe informarse sobre ellos.

Los resultados de las auditorías serán documentados, manteniéndose registros (3.1.5), estableciéndose criterios de distribución de los mismos que permitan iniciar acciones lo antes posible para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Los resultados de las auditorías deben ser analizados en la revisión del sistema para su toma en consideración (3.2.4).

### 3.6.4. Análisis de los datos

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

*2.2.7 Gestión orientada a la misión*

La organización debe identificar, recoger y analizar los datos necesarios para evaluar la adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad respecto a los objetivos de la misma (3.3.3). Este análisis debe buscar la mejora continua en la eficacia del sistema de gestión de la organización respecto a los objetivos de su misión (3.3.1 y 3.3.3). El análisis de los datos debe al menos considerar información sobre:

- evolución de los resultados de los procesos clave (3.6.1)
- las tendencias de los indicadores
- los resultados de satisfacción de las partes interesadas (3.6.2)
- las no conformidades identificadas (3.6.5)
- las reclamaciones o quejas (3.6.6)

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

La organización debería realizar el análisis de datos con la desagregación adecuada de acuerdo a las características de sus clientes finales o de las partes interesadas a los que se refieran tales datos.

### 3.6.5. No conformidades

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

Deben tenerse en cuenta las no conformidades como una fuente importante de aprendizaje para la mejora continua del sistema de gestión. La organización debe asegurarse de que se identifican las no conformidades de los proyectos, servicios y productos, con el fin de gestionarlas adecuadamente. Se debe definir un procedimiento documentado (3.1.3) para identificar y corregir las no conformidades respecto a los requisitos de la presente Norma, los requisitos de características de calidad asociados a los proyectos, servicios y productos, y a los requisitos de gestión de la organización.

### 3.6.6. Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.1 Orientación a las partes interesadas*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

Se debe establecer y dar a conocer un sistema eficaz para recoger, registrar (3.1.5), analizar y dar respuesta a las quejas y reclamaciones de los clientes finales y otras partes interesadas, así como remediar los efectos producidos, cuando sea posible, y actuar sobre las causas. El sistema de gestión de reclamaciones debe estar documentado (3.1.3), ser accesible y adecuado a las características y particularidades de cada parte interesada, asegurando la confidencialidad en el proceso.

Se debe establecer un sistema de recogida, registro y tratamiento de sugerencias de mejora apropiado para cada parte interesada.

## 3.7. Mejora

### 3.7.1. Acciones correctoras y preventivas

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

La organización debe definir y documentar (3.1.3) el proceso de revisión y análisis de causas de las no conformidades, evaluando la necesidad de acciones planificadas para que no se repitan, la aprobación, la implantación de las mismas, así como evaluación de su eficacia.

Se tendrán en consideración tanto no conformidades ocurridas como problemas potenciales, dando lugar, en su caso, a acciones correctoras y preventivas, respectivamente. Las acciones correctoras y preventivas deben ser coherentes y ajustadas a los efectos de las no conformidades o a las causas de los problemas potenciales detectados. Deben ser registradas las acciones implantadas y sus resultados (3.1.5). El registro de la acción, correctora o preventiva, debe incluir información sobre la no conformidad o la no conformidad potencial que la origina, el resultado del análisis de las causas, la acción/es aprobadas para solucionar la causa de la no conformidad, los responsables y plazos en su planificación, así como una evidencia de quien la aprobó. También puede llevar información sobre los tratamientos dados a las no conformidades.

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

### 3.7.2. Grupos de Mejora

*Algunos principios de referencia:*

*2.2.3 Participación*

*2.2.5 Eficacia y eficiencia*

*2.2.6 Mejora continua*

Las acciones de mejora deben formar parte de la actividad habitual de la organización. En este sentido, la entidad debe definir documentalmente su sistema de mejora continua (3.1.3).

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

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

# Anexo 1.

## Normas y documentos de referencia y consulta

Esta Norma ha considerado además de la normativa legal básica que afecta a los Servicios Sociales y a las ONG, otras normativas internacionales y nacionales, así como otros documentos reconocidos en el mundo de la calidad. Entre todos ellos, para la versión 5 de esta Norma, cabe señalar:

- Norma UNE-EN ISO 9000:2005
- Norma UNE-EN ISO 9001:2008
- Norma UNE- EN ISO 9004:2009
- Norma UNE-EN ISO 14001:2004. Sistema de gestión medioambiental. Especificación y guía para la utilización.
- Norma ISO 10006:2003. UNE 66916:2003 Directrices para la Gestión de la calidad en los Proyectos
- Norma UNE-EN ISO 19011:2012 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión
- El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM), aplicado a los servicios públicos y las ONG) y modelo de excelencia de 2013
- Global Reporting Initiative: GRIG3.1 Non Governmental Organization Sector Supplement
- ISO 26000:2010 Social Responsibility
- Normas Humanitarian Accountability Partnership (HAP) en materia de rendición de cuentas y gestión de la calidad. 2010
- Código de buenas prácticas en la gestión y apoyo al personal cooperante. People in Aid 2003
- Código de conducta de las ONGD- Coordinadora ONG para el desarrollo España- CONGDE. 2008
- Serie de estándares AA1000 de AccountAbility (AA1000 APS, AA1000 AS, AA1000 SES)

- Carta de responsabilidades de las Organizaciones No Gubernamentales Internacionales (CONGI)
- Manual de Implantación de la Norma ONG Calidad. Instituto para la calidad de las ONG – ICONG. 2011
- Aplicación de principios en sistemas de gestión basados en la Norma ONG Calidad. Instituto para la calidad de las ONG – ICONG. 2011

# Anexo 2:

## Definiciones y terminología

### **Acción correctora:**

Acción adoptada para eliminar la causa de una o varias no conformidades detectadas, u otra situación no deseable.

### **Acción preventiva:**

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

### **Alianzas:**

Relaciones de trabajo entre dos o más partes que buscan crear valor y aumentar la eficacia y eficiencia de la organización y/o de sus intervenciones, en especial las orientadas a mejorar el ejercicio de derechos y acceso a oportunidades del cliente final.

### **Auditoría:**

“Proceso o examen objetivo, sistemático, independiente y documentado con la finalidad de verificar y obtener evidencias de la auditoría” y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los “criterios de auditoría”. La auditoría puede ser de distintos tipos según su objetivo: interna o externa (según si se busca informar a la organización o un tercero); y de primera, segunda o tercera parte (según sea demanda por la propia organización, un cliente o parte interesada, o un sistema de certificación o reconocimiento ante terceros).

### **Calidad de vida de las personas:**

Grado en el que los individuos pueden ejercer sus derechos y cubrir sus necesidades materiales, intelectuales, emocionales y afectivas.

### **Calidad:**

Grado en que un conjunto de características inherentes a un producto y servicio cumple con unos requisitos previamente establecidos, siendo estos coherentes con las necesidades y expectativas identificadas de sus clientes finales, y otras partes interesadas.

### **Característica de calidad:**

Rasgo diferenciador de un servicio, proyecto o producto, proceso relacionado con un requisito de los mismos, que la organización se



compromete a cumplir con sus clientes finales y ante el resto de partes interesadas.

**CDTI:**

Comité de Desarrollo Técnico e Innovación, forma parte de la estructura del Instituto para la Calidad de las ONG (ICONG), y es el órgano técnico que propone documentos técnicos a los órganos de gobierno de ICONG para su aprobación y publicación.

**Cliente:**

Persona, física o jurídica, que recibe un servicio o producto de la organización.

**Cliente final:**

Usuario o colectivo, al que van dirigido los productos, servicios y proyectos, y por el cual se justifican la existencia, actividades y misión de la organización. Según esta norma, el concepto de cliente final no siempre requiere una relación comercial entre éste y la organización, y algunos casos tampoco una operativa directa, pero sí que sean las personas a las que la actividad de la organización busca mejorar el ejercicio de sus derechos.

**Colectivos vulnerables:**

Grupos de población que afrontan condiciones específicas de desigualdad, precariedad o desventaja acumulada, debido a su exposición al riesgo o impacto de perder la vida, sus bienes y su sistema de sustento.

**Condiciones controladas:**

En la realización de los proyectos, la elaboración de los productos, la prestación de los servicios, el manejo de los equipos, se dispone de la información que describe las características de calidad y requisitos del producto o servicio, así como de los procedimientos o instrucciones de trabajo, del equipo adecuado y de los sistemas de seguimiento y evaluación necesarios.

**Criterio de auditoría o evaluación:**

Políticas, procedimientos, normas, requisitos del sistema, norma de referencia o legislación sectorial, o requisitos contractuales a cumplir. Se utiliza como referencia frente a la cual se compara la evidencia.

**Derechos fundamentales:**

Los derechos fundamentales son aquellos derechos humanos que encuentran asiento en una legislación específica, encontrando así una competencia espacial y temporal definida. Se trata de derechos imprescriptibles, inalienables, irrenunciables y universales.

**Desempeño:**

Nivel de logro de objetivos o tareas asignadas. Avances de una organización en el cumplimiento de su misión, en términos de efectividad.

**Documentación:**

Información y su medio de soporte (papel, electrónico, disco, imagen, sonoro, video, fotografía, o una combinación de los mismos).

**Eficacia:**

Medida del grado de realización de los resultados obtenidos y planificados. También se puede entender como el nivel alcanzado de un objetivo específico de una intervención en una población beneficiaria, en un plazo de tiempo determinado, sin considerar los costes a los que se incurre para obtenerlos.

**Eficiencia:**

Relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.

**Enfoque de derechos:**

Orientación de aquella persona u organización que manifiesta, de manera inequívoca, que el resultado buscado de sus acciones es aumentar las capacidades de las personas para un ejercicio pleno y efectivo de sus derechos -siendo protagonistas de su propio desarrollo- en el marco de conformidad con los estándares internacionales

**Equipo auditor:**

uno o más auditores que realizan una auditoría, ayudado por expertos técnicos, si es necesario.

**Evidencia:**

Registros, declaraciones de hecho o cualquier otra información que es pertinente para los criterios de la auditoría, y es verificable.

**Gestión de la calidad:**

Aspecto de la gestión general de una organización que determina y aplica la política de calidad, mediante un sistema de trabajo con el fin de alcanzar unos objetivos previstos.

**ICONG:**

Instituto para la Calidad de las ONG, organización sin ánimo de lucro, cuya misión fundamental es la difusión y el fomento de la cultura de la Calidad entre las organizaciones del tercer sector. El desarrollo de la Norma ONG Calidad y la certificación de sistemas de gestión de la Calidad basados en la misma son el eje principal de actividad del Instituto.

**Incidencia política:**

Proceso llevado a cabo por una organización, individuo o un grupo, que normalmente tiene como objetivo influir en las políticas públicas y las decisiones de asignación de recursos dentro de los sistemas políticos, económicos y sociales e instituciones, y que puede ser motivada por principios morales, éticos o de la fe o, simplemente, proteger a un activo de interés (particular o social)..

**Independencia:**

Actuación exclusiva bajo la autoridad de los cuerpos de gobierno de la organización, y de forma alineada y coherente con los objetivos, valores y misión de la misma.

**Indicador:**

Es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización con el objetivo de mejorar.

**Información:**

Datos que poseen significado.

**Legitimidad social:**

Concepto que evoca con el consenso en la sociedad, que una acción, persona u organización, se considera auténtica, justa, equitativa y adecuada, para la misma. La legitimidad social y la legal, pueden y deberían ser coincidentes, pero no siempre coinciden, pudiendo existir diferencias entre lo que establece la norma (dijure) y lo que la sociedad percibe y por tanto reconoce (difacto).

**Líderes:**

Personas que impulsan y aseguran la coherencia de la organización con su misión y valores, proponiendo una estrategia eficaz y unos objetivos, coordinando el despliegue de la misma, de acuerdo con las expectativas y necesidades de las partes interesadas.

**Manual de calidad:**

Documento que describe el sistema de gestión de la organización, exponiendo cómo da cumplimiento a los requisitos del mismo.

**Mejora continua:**

Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos u objetivos en la gestión de una organización.

**Misión:**

Declaración que describe el propósito o la razón de ser una organización. En la Misión, la entidad puede incluir aspectos que le hacen diferente y que aportan valor social.

**No conformidad:**

Incumplimiento de un requisito.

**Objetivo de calidad:**

Determinación de resultados deseados relacionados con la política de calidad. Generalmente se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la organización.

**Objetivo:**

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

**Organización:**

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

**Organización sin ánimo de lucro:**

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

**Organizaciones de intervención social:**

Organizaciones que buscan incidir en la mejora de la calidad de vida de las personas y el acceso a sus derechos, entre ellas las organizaciones de acción social, de cooperación al desarrollo, humanitarias, ambientalistas y de derechos humanos.

**Parte interesada:**

Persona o grupo de personas que es afectada y/o tiene un interés en la gestión o éxito de la organización.

**Participación:**

Principio que impulsa la autonomía de las personas a través de la integración de dichas personas en la toma de decisiones de un grupo u organización.

**Plan de carrera:**

Herramienta para la movilidad y gestión de los recursos humanos, enmarcada en una dinámica que combina los objetivos individuales y de la organización. El plan de carrera de una persona debe ser coherente con los objetivos y misión de la organización, así como con las necesidades y expectativas de la persona.

**Plan de formación:**

Conjunto coherente y planificado de acciones formativas, encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos de la organización.

**Política de calidad:**

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

**Principios éticos:**

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

**Procedimiento:**

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

**Proceso:**

Conjunto de actividades relacionadas que interactúan para transformar entradas en salidas

**Proceso clave:**

Proceso vinculado directamente con el cumplimiento de la misión, en especial los que desarrollan la prestación de los servicios y gestión de los proyectos orientados a satisfacer las necesidades identificadas de los clientes finales.

**Proceso de apoyo:**

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

**Proceso estratégico:**

Proceso que sirve para orientar estratégicamente la actividad de la organización.

**Producto:**

Objeto material, resultado de un proceso, que busca satisfacer las necesidades de los clientes.

**Proyecto:**

Planificación de un conjunto de actividades articuladas y coherentes orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida, con recursos personales y materiales idóneos, y que prevé el logro de determinados resultados de calidad en un recurso de tiempo limitado.

**Recursos:**

Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo un proceso. Los recursos pueden clasificarse, entre otras formas, como naturales, económicos, tecnológicos y humanos.

**Red de colaboración:**

Conjunto de personas u organizaciones que aportan trabajo, intelectual y/o operativo, a un proyecto con un objetivo común. Las redes de colaboración tienen como objetivo el aumentar su impacto o eficacia, a través de la cooperación de actores o de ideas innovadoras, optando por cambiar el método (operativo o de investigación) tradicional por la búsqueda de capacidades y talento más allá de la frontera de cada organización. Este tipo de redes de colaboración entienden la innovación como abierta, democrática, distribuida y dirigida por comunidades de la red.

**Registro:**

Documento que proporciona información sobre acciones y los resultados conseguidos por las actividades realizadas y que genera evidencia.

**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.

**Rendimiento:**

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

**Requisito:**

Necesidad o expectativa establecida, que determina criterios a cumplir por la organización en el desarrollo de sus actividades para cumplir con sus compromisos institucionales.

**Riesgo:**

Evento o condición incierta que si se produce, tiene un efecto sobre la consecución de objetivos, de la organización, proyecto o servicio.

**Satisfacción del usuario:**

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

**Servicio:**

Manera de desarrollar los productos o realizar actividades directas para el cliente.

**Sistema de gestión:**

Sistema para establecer la política y objetivos, así como para lograr dichos objetivos. Un sistema de gestión puede integrar otros sistemas, tales como sistemas de calidad, financiero, medioambiental, etc.

**Sistema de gestión de la calidad:**

Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización respecto a la calidad. Este sistema de gestión incluye componentes como la estructura de la organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad de una entidad.

**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.

**Trazabilidad:**

Capacidad de una organización para seguir la historia, aplicación o localización de todo aquello que está bajo consideración, en especial servicios, proyectos, productos. También se puede utilizar este término para poder reconstruir la historia de recursos económicos, recursos humanos, materiales, resultados de procesos o cualquier otro objeto que pueda ser relevante conocer a la organización.

**Usuario:**

Persona o grupo que recibe un servicio. Véase cliente final.

**Validación:**

Confirmación mediante examen y provisión de la evidencia objetiva de que se satisfacen los requisitos particulares frente a las expectativas y necesidades, de los clientes finales y otras partes interesadas, previamente identificadas.

**Valores:**

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

**Visión:**

Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro. En su visión la entidad puede identificar los problemas y necesidades que pretende abordar.

### **Voluntariado:**

Acción voluntaria organizada que se desarrolla dentro de una organización sin ánimo de lucro por personas físicas que, de manera altruista y solidaria, intervienen frente a situaciones de vulneración, privación o falta de derechos u oportunidades para alcanzar una mejor calidad de vida y una mayor cohesión y justicia social como expresión de ciudadanía activa organizada.





MINISTERIO  
DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES  
E IGUALDAD

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE SERVICIOS SOCIALES  
E IGUALDAD

DIRECCIÓN GENERAL  
DE SERVICIOS PARA LA FAMILIA  
Y LA INFANCIA