

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Guía para la adaptación del Modelo
EFQM de Excelencia a entidades
no lucrativas que prestan servicios
de inserción sociolaboral



Equipo técnico de CIDEAL responsable del proyecto:

Luis Cámara (coordinador)

Beatriz Berzosa

Émerson Corrêa

© CIDEAL-Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATD)

© Beatriz Berzosa, Luis Cámara, Émerson Corrêa

CIDEAL-Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo (ATD)

Blasco de Garay, 94. 28003 Madrid

☎ (+34) 915 538 488 / (+34) 915 546 402

Fax: (+34) 915 985 180

E-mail: cideal@cideal.org

www.cideal.org

Diseño y maquetación: Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.

Primera edición, 2005

Ejemplar de distribución gratuita

La impresión de este libro se ha realizado sobre papel fabricado con fibra virgen procedente de bosques gestionados de forma responsable y respetuosa con el medio ambiente, según certifica el Forest Stewardship Council (FSC).

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	7
AGRADECIMIENTOS	9
INTRODUCCIÓN	11
1. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	15
1.1. Concepto y enfoques de la calidad	15
1.2. Modelos, normas y sistemas de gestión de la calidad	17
1.3. Reconocimiento y certificación de la calidad.....	20
1.4. Calidad en la prestación de servicios.....	21
1.4.1. Características de los servicios	21
1.4.2. La percepción de calidad en los servicios.....	23
1.5. Algunas experiencias de implantación en España de modelos de gestión de la calidad en ONL de acción social	25
2. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL	29
2.1. Consideraciones previas.....	29
2.2. Conceptos fundamentales de la Excelencia dentro del modelo EFQM	31
2.2.1. Orientación hacia los resultados	31
2.2.2. Orientación al cliente	31
2.2.3. Liderazgo y coherencia en los objetivos.....	34
2.2.4. Gestión por procesos y hechos.....	34
2.2.5. Desarrollo e implicación de las personas.....	37
2.2.6. Aprendizaje, innovación y mejora continuos.....	38
2.2.7. Desarrollo de alianzas	40
2.2.8. Responsabilidad social	40

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA	41
3.1. Presentación general del modelo	41
3.2. Criterios del modelo EFQM.....	43
3.2.1. Criterio 1: Liderazgo	43
3.2.2. Criterio 2: Política y estrategia	47
3.2.3. Criterio 3: Personas	51
3.2.4. Criterio 4: Alianzas y recursos.....	55
3.2.5. Criterio 5: Procesos	60
3.2.6. Criterio 6: Resultados en los clientes.....	64
3.2.7. Criterio 7: Resultados en las personas	72
3.2.8. Criterio 8: Resultados en la sociedad.....	76
3.2.9. Criterio 9: Resultados clave	79
4. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA	89
4.1. Fases del proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad	89
4.2. Etapas para la implantación del sistema de documentación de la calidad	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
SITIOS WEB DE INTERÉS	105

PRESENTACIÓN

Este es el segundo de los dos manuales elaborados en el marco del proyecto “*Planificación estratégica e introducción de modelos de calidad en ONG de acción social que prestan servicios de inserción laboral*”, cofinanciado por el Fondo Social Europeo a través de la Convocatoria de Calidad y Nuevas Tecnologías de la Fundación Luis Vives. Como complemento al mismo se ha desarrollado un programa informático de gestión de la calidad inspirado en el modelo EFQM de excelencia, así como un primer volumen dedicado a la planificación estratégica en estas organizaciones.

En este proyecto se acometen, además de la edición de manuales, un conjunto de acciones de investigación, de carácter formativo y de asistencia técnica dirigidas a estas organizaciones.

Con esta iniciativa el Centro de Comunicación, Investigación y Documentación Europa-América Latina (CIDEAL) trata de continuar contribuyendo al desarrollo y difusión de prácticas y herramientas que mejoren la profesionalización y la gestión en las entidades del Tercer Sector.

AGRADECIMIENTOS

El equipo de CIDEAL que hemos trabajado en este proyecto deseamos expresar nuestro agradecimiento a las entidades, personas, administraciones y organizaciones que vienen colaborando con el mismo, a través de las entrevistas realizadas, los comentarios, sugerencias y distintos apoyos prestados durante las investigaciones y elaboración de los manuales. Gracias especiales por su tiempo y dedicación a Carlos Trías, Elena Gil y Susana Gasca de la Unión de Cooperativas de Trabajo Asociado de Madrid, a Juan Eugenio Monsalve y Raquel Vázquez de la Red Araña, a Félix González y Virginia López de la Fundación Luis Vives, Ana Josefa Vélez, a Miguel Massigoge, a María Martínez del IMEFE y a todas las demás personas y entidades no lucrativas que nos han ofrecido su apoyo y aportado referencias de los proyectos de inserción sociolaboral que están llevando a cabo.

Los autores
Madrid, abril de 2005

INTRODUCCIÓN

Existen distintas concepciones sobre la calidad, pero una definición muy básica e intuitiva es la que identifica la calidad con “mejorar” o “hacer bien las cosas”. De una forma u otra esta preocupación y el esfuerzo asociado a ella siempre han estado presentes a lo largo de la historia, permitiendo el progreso económico, social y científico.

Este proceso evolutivo no ha sido diferente en lo que se refiere a las organizaciones no gubernamentales (ONG). Es verdad que la preocupación por la calidad, y más específicamente por la utilización de instrumentos formales de gestión de la calidad, es todavía reciente en el sector y aún queda bastante camino por recorrer, pero cada día que pasa es mayor la conciencia entre los equipos gestores de estas organizaciones de que las herramientas de la calidad son fundamentales para garantizar una acción social adecuada a las necesidades de la sociedad. La prueba de ello es que actualmente muchas organizaciones no lucrativas españolas están inmersas en iniciativas para mejorar la calidad de los servicios que ofrecen a los distintos grupos con que interactúan (usuarios, administraciones públicas, profesionales y personal voluntario, financiadores, etc.).

Siendo así, y dentro de este contexto de promoción de la mejora y profesionalización de la gestión en las ONG, CIDEAL edita este manual con el objetivo de que constituya una herramienta de apoyo y consulta para aquellas organizaciones del Tercer Sector que se empiezan a plantear la conveniencia de implantar un sistema de gestión de la calidad y decidan avanzar por este camino.

El primer capítulo del manual comienza por establecer algunas precisiones terminológicas y presentar la evolución general de los distintos enfoques que han existido sobre la calidad; a continuación se introducen los principales modelos, normas y sistemas de gestión, reconocimiento y certificación de la calidad existentes. El capítulo termina describiendo algunas particularidades de la calidad en los servicios y por presentar las experiencias más relevantes hasta el momento en España de implantación de sistemas de gestión de la calidad en ONG.

El capítulo 2 presenta los fundamentos de la Gestión de la Calidad Total a través de los conceptos fundamentales de la excelencia definidos por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM): orientación hacia los resultados y hacia el cliente, liderazgo, gestión por procesos, implicación de las personas, aprendizaje, desarrollo de alianzas y responsabilidad social.

El capítulo 3 presenta una propuesta de adaptación del Modelo EFQM de Excelencia para las ONG de acción social, especialmente para aquellas que prestan servicios de inserción sociolaboral. Esta propuesta está constituida por los siguientes elementos:

- Cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción sociolaboral, adaptado del modelo EFQM.
- Aspectos principales a considerar en cada pregunta del cuestionario.
- Indicadores y variables a tener en cuenta en cada criterio, efectuando un desglose entre indicadores principales y otros posibles indicadores. Este desglose se ha realizado teniendo en cuenta la facilidad de recogida de los datos, siendo los indicadores principales los incorporados en la aplicación informática elaborada adicionalmente en el marco de este proyecto del Fondo Social Europeo.
- Documentación básica de soporte para el sistema de calidad.

Para desarrollar esta propuesta de adaptación del Modelo de Excelencia de la EFQM a las ONG de acción social, hemos consultado distintas fuentes de información. El objetivo de este análisis ha sido incorporar las características y peculiaridades de estas entidades y aportar una visión integral de la calidad en aquellas ONG que se dedican a la inserción sociolaboral. Las principales fuentes analizadas han sido las siguientes:

- Modelo EFQM de Excelencia: Versión para el Sector Público y las Organizaciones del Voluntariado.
- Evaluar la Excelencia y Diagnóstico de la Excelencia: Cuestionario de Autoevaluación de la EFQM.
- InserQual: Proyecto de Mejora de la Calidad instrumental en el proceso de acompañamiento hacia la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión. Fundación Pere Tarrés – Universitat Ramon Llull (Fondo Social Europeo).
- Guía de la Transparencia en Entidades No Lucrativas. Fundación Lealtad.
- Global Reporting Initiative – Indicadores de Sostenibilidad.
- Cuestionario de Autoevaluación elaborado conjuntamente por La Asociación Galega para a Calidade, Centre Català de la Qualitat,

Fundación Vasca para la Calidad, Fundación Navarra para la Calidad, Fundación Valenciana de la Calidad y el Institut Balear de Desenvolupament Industrial (IDI).

Por último, en el capítulo 4 se proponen las etapas o fases que sirven de guía para el proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad basado en el Modelo EFQM de Excelencia adaptado a las ONG. También se discute en detalle el sistema de documentación que sirve de base para un sistema de gestión de la calidad.

Para finalizar, cabe señalar que, únicamente con el fin de imprimir una mayor fluidez a la lectura, se ha optado por utilizar el masculino genérico en la redacción de este manual.

1. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

1.1. Concepto y enfoques de la calidad

En el ámbito de la gestión de las organizaciones, los primeros planteamientos de la calidad surgen con los principios científicos de la organización y división del trabajo de comienzos del siglo XX (taylorismo, fordismo), y su aplicación a los procesos de producción en cadena para aumentar la producción y abaratar costes, tratando de mejorar la eficiencia empresarial. Este modelo se caracterizaba principalmente por la especialización de cada operario, una clara separación de las funciones de planificación, ejecución y control y la existencia de detalladas normas y regulaciones sobre cómo debe operar el sistema o la organización.

La participación de numerosas personas en los procesos de producción, cada una ocupándose de tareas diferentes, obligó no obstante a establecer algunos controles que permitieran garantizar la calidad final de los productos, estableciéndose entonces la *inspección de la calidad* al final del proceso de producción, con el fin de detectar qué productos son defectuosos y separarlos del resto.

Sin embargo, para garantizar la calidad de los productos, en lugar de inspeccionarla al final del proceso de producción, parecía más razonable indagar sobre las razones de que algunos productos presentaran defectos. El concepto de calidad evoluciona entonces hacia la idea del *control de la calidad* que, mediante la aplicación de técnicas estadísticas, ayuda a identificar los posibles errores y sus causas en el propio proceso de producción y a corregirlos, intentando reducir la variabilidad del mismo. En este enfoque trabajaron en los años veinte y treinta del pasado siglo algunos expertos norteamericanos, pioneros en la introducción de la cultura de la calidad en las empresas, como W. Shewart, H. Dodge, G. Edward o J. Juran (*Métodos estadísticos aplicados a los problemas industriales*).

Tras la segunda Guerra Mundial, dada la enorme demanda de productos norteamericanos en el resto del mundo, en Estados Unidos se priorizó la cantidad de producción sobre su calidad, siendo Japón el país que toma

1. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

1.1. Concepto y enfoques de la calidad

En el ámbito de la gestión de las organizaciones, los primeros planteamientos de la calidad surgen con los principios científicos de la organización y división del trabajo de comienzos del siglo XX (taylorismo, fordismo), y su aplicación a los procesos de producción en cadena para aumentar la producción y abaratar costes, tratando de mejorar la eficiencia empresarial. Este modelo se caracterizaba principalmente por la especialización de cada operario, una clara separación de las funciones de planificación, ejecución y control y la existencia de detalladas normas y regulaciones sobre cómo debe operar el sistema o la organización.

La participación de numerosas personas en los procesos de producción, cada una ocupándose de tareas diferentes, obligó no obstante a establecer algunos controles que permitieran garantizar la calidad final de los productos, estableciéndose entonces la *inspección de la calidad* al final del proceso de producción, con el fin de detectar qué productos son defectuosos y separarlos del resto.

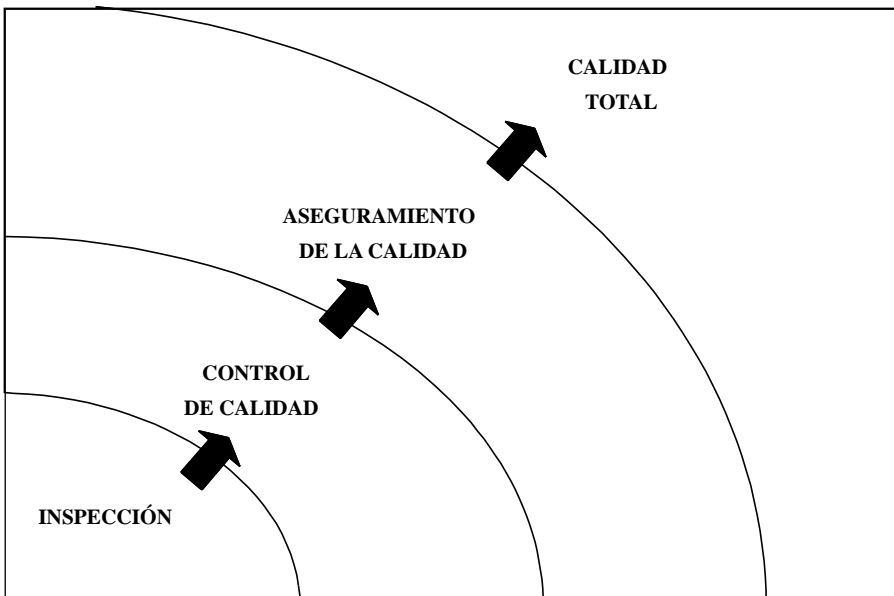
Sin embargo, para garantizar la calidad de los productos, en lugar de inspeccionarla al final del proceso de producción, parecía más razonable indagar sobre las razones de que algunos productos presentaran defectos. El concepto de calidad evoluciona entonces hacia la idea del *control de la calidad* que, mediante la aplicación de técnicas estadísticas, ayuda a identificar los posibles errores y sus causas en el propio proceso de producción y a corregirlos, intentando reducir la variabilidad del mismo. En este enfoque trabajaron en los años veinte y treinta del pasado siglo algunos expertos norteamericanos, pioneros en la introducción de la cultura de la calidad en las empresas, como W. Shewart, H. Dodge, G. Edward o J. Juran (*Métodos estadísticos aplicados a los problemas industriales*).

Tras la segunda Guerra Mundial, dada la enorme demanda de productos norteamericanos en el resto del mundo, en Estados Unidos se priorizó la cantidad de producción sobre su calidad, siendo Japón el país que toma

el relevo en la adopción de la filosofía y la práctica de la calidad. Se avanza hacia esquemas más participativos en los que ya no es únicamente un departamento especializado el que asume la responsabilidad de verificar o controlar la calidad, sino que todas las áreas departamentos y recursos humanos de la empresa se involucran activamente en mejorar la calidad de todo el proceso de producción. Este nuevo enfoque, denominado *aseguramiento de la calidad*, fija unos determinados requisitos de calidad para los productos que todos los niveles de la organización, con el personal directivo a la cabeza, se comprometen a asegurar. Entre los sistemas de aseguramiento de calidad más conocidos se encuentra la ISO 9000.

No obstante, todavía hay un paso más evolucionado en la concepción de la calidad, la llamada *calidad total*, que se consolida apenas hace un par de décadas. Esta ha dejado de considerarse una mera descripción del grado de conformidad de un producto o servicio para convertirse en una filosofía de gestión que promueve la *mejora continua* (no sólo el aseguramiento de un determinado estándar de calidad, sino su superación permanente) en *todas las áreas de la organización* (no exclusivamente en el ámbito productivo, como en los enfoques anteriores) actuando fundamentalmente sobre las *personas* y los *procesos* y orientada principalmente a la *satisfacción del cliente*.

Figura 1. Evolución del concepto de calidad.



1.2. Modelos, normas y sistemas de gestión de la calidad

La Calidad Total es una filosofía inspirada por los principios anteriores. Sin embargo, con el fin de posibilitar el paso de estos principios a la acción esta filosofía necesita ser “transformada” de alguna manera en algo más tangible, para lo cual disponemos de distintos *modelos, normas y sistemas de gestión de la calidad*.

- Un *modelo de gestión de la calidad* es un marco de trabajo *orientativo* (no *prescriptivo*) para desarrollar y hacer operativos los conceptos de la calidad total en las organizaciones.
- Una *norma*, por su parte, es un instrumento *prescriptivo* para el aseguramiento de unos requisitos de calidad de productos, procesos, servicios, etc. previamente especificados. Existe un constante desarrollo y elaboración de normas aplicables a distintos sectores, procesos, etc.
- En función de los modelos y normas disponibles y de sus características propias, cada organización puede adoptar un determinado *sistema de gestión de la calidad*, esto es, un conjunto estructurado de instrumentos complementarios (normas, modelo de gestión de la calidad, herramientas, códigos éticos, cartas de servicios, sistemas de auditoría y certificación, etc.) que le permitan gestionar la calidad de la mejor manera posible.

Disponemos de muy diversos modelos de gestión de la calidad, que se pueden adaptar a unas u otras organizaciones. Entre los más conocidos, de aplicación posible al sector no lucrativo, cabe destacar:

- El *Modelo EFQM de Excelencia*, de ámbito europeo –desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad– que tiene sus homólogos en el modelo Malcolm Baldrige en Estados Unidos y el Premio Deming en Japón. El Modelo EFQM básicamente se emplea para la evaluación de las organizaciones, bien por personal interno o externo, llegando a conocer cuál es su estado respecto al ideal de excelencia empresarial que encarna el modelo, así como las oportunidades de mejora. El modelo se estructura en torno a nueve criterios, agrupados en Agentes ‘Facilitadores’ y ‘Resultados’. A su vez, cada criterio se desglosa en un conjunto de subcriterios. El capítulo 3 de este manual está exclusivamente dedicado a la presentación sintética del Modelo EFQM de Excelencia y a desarrollar una propuesta para su adaptación a las ONG de acción social.
- El *Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*, desarrollado por Kaplan y Norton. No es un modelo de gestión de calidad propiamente dicho, sino una herramienta para llevar la estrategia de la

organización a un terreno operativo, a través de la definición de una serie de objetivos relacionados entre sí, vinculados a unos planes de acción y medidos a través de un conjunto de indicadores de causa y efecto. El modelo se estructura en torno a cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva interna o de procesos.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener asociado su responsable y los recursos necesarios para su logro. Por su carácter integral, el modelo proporciona al equipo directivo una visión comprensiva de la actividad. Por supuesto, si la calidad es parte importante de la estrategia de la organización, el Cuadro de Mando Integral también puede funcionar como herramienta para valorar la calidad total de la organización.

- El *Modelo SERVQUAL*, específicamente desarrollado para medir la satisfacción del usuario en la prestación de servicios. Este modelo establece a través de una escala la valoración de cinco dimensiones clave de la prestación de servicios, a saber:
 - Elementos tangibles: aspecto de las instalaciones, equipos y materiales asociados al servicio.
 - Fiabilidad: capacidad de las personas para prestar el servicio de manera precisa y correcta; que éste sea percibido como un servicio prestado con honestidad.
 - Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad para ayudar y prestar un servicio eficaz.
 - Seguridad: Conocimientos, amabilidad y capacidad para inspirar confianza y credibilidad.
 - Empatía: atención individualizada.

En el apartado 1.4. nos referimos a la calidad en los servicios y las particularidades que presenta su valoración.

Otros modelos existentes son:

- Modelos aplicables a las administraciones públicas:
 - el *Marco Común de Evaluación* (Common Assessment Framework), basado en el modelo EFQM y desarrollado en Europa para la autoevaluación de las organizaciones del sector público y el abordaje de procesos de mejora continua;

- el *Modelo Ciudadanía*, modelo de evaluación de servicios públicos desarrollado por la Federación Española de Municipios y Provincias, mediante la adaptación de diversos modelos de calidad a las corporaciones locales;
 - el *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*, etc.
- La estrategia *Seis Sigma*, introducida en los años ochenta por la empresa Motorola para alcanzar un nivel mínimo de defectos y mejorar la satisfacción del cliente. Más que de un modelo de gestión de la calidad se trata de una herramienta destinada a corregir defectos durante el proceso de producción y a reducir su variabilidad, precisando de la aplicación de técnicas estadísticas.

Por otro lado, entre las normas más conocidas está la familia de *normas ISO¹ 9000-2000*, integrada por cuatro normas fundamentales:

- La *Norma ISO 9000*, que contiene los fundamentos y un glosario básico sobre los sistemas de gestión de la calidad.
- La *Norma ISO 9001*, que especifica los requisitos que debe tener un sistema de gestión de la calidad. Se trata de una norma clave, que tiene como objetivo el aumento de la satisfacción del cliente y cuyo cumplimiento se certifica.
- La *Norma ISO 9004*, de mayor alcance, que proporciona directrices para la evaluación del desempeño de la organización en su conjunto, acercándose más al concepto de calidad total.
- La *Norma ISO 19011*, que establece directrices relativas a las auditorías internas de calidad.

Al margen de éstas, se dispone de otras normas ISO sobre diferentes aspectos, tales como gestión de proyectos, auditorías, sistemas de medición, documentación de calidad, etc. En España se ha desarrollado en los últimos años la *Norma “ONG con calidad”*. El proyecto tiene como objetivo elaborar una norma de calidad para ONG que consiga un apoyo mayoritario entre el sector y sea reconocida por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. La norma ya está disponible en la actualidad y puede ser consultada en www.ongconcalidad.org, aunque hoy por hoy no es certificable.

En cuanto a la relación existente entre la familia ISO 9000 y EFQM, cabe señalar que la ISO 9000 puede, y suele ser una parte del Modelo de Excelencia Empresarial de la EFQM, que contempla a las organizaciones desde un enfoque mucho más global y completo.

1. International Organisation for Standardisation.

La revisión de la ISO 9000 del año 2000 tiende bastante hacia el concepto de calidad total, ahondando más en los conceptos de procesos, en el enfoque al cliente, la orientación hacia resultados, la gestión de recursos, etc. con lo que se acerca mucho más a un modelo de gestión de la calidad.

Con la aplicación de EFQM no se obtiene ningún certificado de Calidad, aunque la organización puede someter una candidatura a los “Premios Europeos de la Calidad”. En el caso de la norma ISO 9000, en cambio, se especifican una serie de requisitos que debe cumplir una organización. Tras la adecuación de la organización a la normativa y el desarrollo de su correspondiente documentación, que refleja el *modus operandi* de la organización (manuales de calidad y de procedimientos), una entidad certificadora neutral analiza si realmente la organización cumple con los requisitos de la normativa. Si el sistema está correctamente desarrollado, la entidad certificadora emitirá el correspondiente certificado indicando la conformidad del sistema con la norma.

Como conclusión, si lo que se desea es mejorar los resultados de la actividad, con independencia del reconocimiento o certificación externos, el camino más indicado es que las organizaciones empiecen por introducir el Modelo de Excelencia Empresarial de la EFQM. A continuación, y dentro de la misma iniciativa, debido a su repercusión en varios criterios, que implanten la norma ISO 9000 si desean obtener una certificación de calidad.

1.3. Reconocimiento y certificación de la calidad

La implantación de sistemas de gestión de la calidad a toda la organización, a una parte de ella o a determinado proceso puede ser objeto de un reconocimiento, a través de la certificación y otorgamiento de un sello de calidad o de un premio a la calidad.

La *certificación* puede definirse como “la acción llevada a cabo por una entidad reconocida como independiente de las partes interesadas, mediante la que se manifiesta la conformidad de una empresa, producto, proceso, servicio o persona con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas” (Asociación Española de Normalización y Certificación, AENOR).

Antes de someter a certificación el sistema de gestión de la calidad de una organización es preciso revisarlo a través de *auditorías internas*, que permitan constatar que estamos cumpliendo con la política y los requisitos de calidad establecidos y, en su caso, introducir en el sistema las modificaciones oportunas. Estas auditorías deben ser realizadas por personal de la organización formado en gestión de la calidad. Además, es importante que ese personal no pertenezca al área o proceso objeto de la auditoría, con el fin de mantener la independencia, objetividad y credibilidad de sus conclusiones y recomendaciones.

Para conseguir la certificación es necesario seguir una serie de pasos, que finalizan en la obtención del certificado:

- Presentar una *solicitud de certificación* a una entidad certificadora. Las entidades certificadoras deben estar reconocidas a su vez por un organismo de acreditación. En España el organismo que reconoce formalmente que una organización es competente para la realización de una determinada actividad de evaluación de la conformidad es la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC).
- La entidad certificadora estudia la documentación del sistema de calidad de la organización y emite un informe con observaciones.
- Normalmente, tras una visita inicial para una primera toma de contacto, el equipo auditor realiza una *auditoría* con el fin de verificar la conformidad del sistema de calidad con relación a la norma correspondiente.
- Se realiza una reunión final de auditoría en la que la entidad certificadora entrega a la organización auditada un *informe con las no conformidades* detectadas.
- La organización tiene un plazo de tiempo para elaborar y presentar a la entidad certificadora un *plan de acciones correctoras* para subsanar las no conformidades identificadas en la auditoría.
- La entidad certificadora procede a la *concesión del certificado*.

Posteriormente es necesaria la realización de auditorías anuales de seguimiento.

1.4. Calidad en la prestación de servicios

1.4.1. Características de los servicios

La mayoría de las Organizaciones No Lucrativas (ONL) se dedican a la prestación de servicios. Los servicios, a diferencia de los productos, presentan ciertas características especiales que dificultan el proceso de verificación o inspección antes de que el cliente “consume” el bien. Entre estas características se encuentran:

- El servicio como tal, a diferencia de los productos, es *intangibile para el cliente o usuario*² (no se puede apreciar con los sentidos).

2. En este apartado utilizamos indistintamente los términos usuario y cliente para referirnos a la persona que recibe el servicio. Posteriormente, ampliaremos el concepto cliente para, en sintonía con la terminología habitual de calidad, referirnos a otros grupos de interés de la organización (ver epígrafe 2.2.2. “Orientación al cliente”).

Por esta razón, existe una clara tendencia a hacer lo más tangible posible el servicio, con el fin de que la persona usuaria pueda valorarlo. Esto se puede hacer mediante:

- Las personas que prestan el servicio, su comportamiento, formación y capacidad técnica, imagen, cercanía o empatía con el usuario, capacidad para informar y resolver sus dudas, etc.
 - Los materiales asociados a la prestación del servicio, su calidad, presentación, ordenamiento, etc.
 - Los símbolos y la imagen corporativa del servicio o la entidad.
 - El espacio físico donde se presta el servicio y se atiende al público: limpieza, comodidad, luminosidad, orden, infraestructura, equipamiento, etc.
 - Los medios de transporte utilizados, en su caso.
- *Simultaneidad*: la producción y consumo del servicio se realizan en el mismo momento (no es posible crear un “almacén de servicios”).
 - *Heterogeneidad*: a diferencia de los productos, que por su uniformidad se adaptan más fácilmente a la normalización, no se puede prestar el mismo servicio de forma idéntica una y otra vez. Es cierto que de acuerdo a los principios de la calidad, debemos tratar de establecer la mínima variabilidad de los procesos en aquellos aspectos en los que sea posible la estandarización, pero a nadie escapa las dificultades que eso plantea en la acción social. Por ejemplo, este es el caso de los itinerarios personalizados de inserción laboral, que deben adaptarse a las características específicas e intereses de cada usuario.
 - *Inseparabilidad*: Por lo general, los servicios no pueden ser separados de su fuente de producción, es decir, de las personas, por lo que depende de éstas el cómo los mismos se prestan. Si por ejemplo, dos orientadores laborales hacen una valoración del nivel de empleabilidad de una persona, probablemente el resultado difiera de una a otra. Evidentemente no es deseable que la estandarización llegue al punto de anular la personalidad o el estilo de quien presta el servicio, pero siempre que sea factible es preferible normalizar los pasos, la documentación que se genera, los protocolos de atención, etc., de forma que la prestación del servicio sea lo más parecida posible, con independencia de quién lo preste.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que en muchos casos el usuario también participa en el desempeño del servicio. En los itinerarios personalizados de inserción laboral, de alguna manera se “pacta” el contenido del servicio entre la organización que lo presta y el usuario, que se compromete con su plan individualizado de trabajo.

- Por último, *no se puede ver el servicio antes de su realización*, de forma que el cliente debe confiar en el proveedor del servicio.

Estas características originan ciertas dificultades para el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad en los servicios. Considerando que el servicio es el resultado de una interacción entre la persona empleada en la organización y el usuario, todo error es altamente visible, lo que produce un mayor nivel de complejidad en la gestión de la calidad en los servicios.

No obstante, como se ha indicado, se pueden realizar acciones que disminuyan el riesgo anteriormente señalado dividiendo al servicio en sus diferentes elementos y tratando de establecer para cada uno de ellos los mecanismos de control que resulten factibles. Los elementos principales que constituyen los servicios son:

- El cliente del servicio.
- El prestador del servicio.
- Los objetos que se incluyen en el servicio.
- Los locales de prestación del servicio.
- Los equipos y demás elementos materiales (equipos, mobiliario, documentación, etc.) e inmateriales (*software*, etc).

Por tanto, para diseñar un proceso de prestación de servicios la organización deberá establecer los parámetros de calidad para cada uno de los elementos que integran la prestación del servicio en cuestión.

1.4.2. La percepción de calidad en los servicios

A la hora de valorar la calidad de los servicios, suele establecerse una distinción básica entre la calidad objetiva o normativa y la calidad subjetiva o percibida. La *calidad objetiva* es la que la norma define como requisito de calidad que se impone al servicio, mientras que la *calidad percibida* es la calidad tal y como la percibe la persona usuaria. Ambas deben tender a coincidir si el servicio se ha diseñado adecuadamente, es decir, estableciendo las consultas pertinentes con los usuarios.

En todo caso, podríamos decir que el “juez último” del servicio es el cliente y su satisfacción es el criterio esencial a tener en cuenta. El nivel de satisfacción del usuario se obtiene por comparación entre dos elementos:

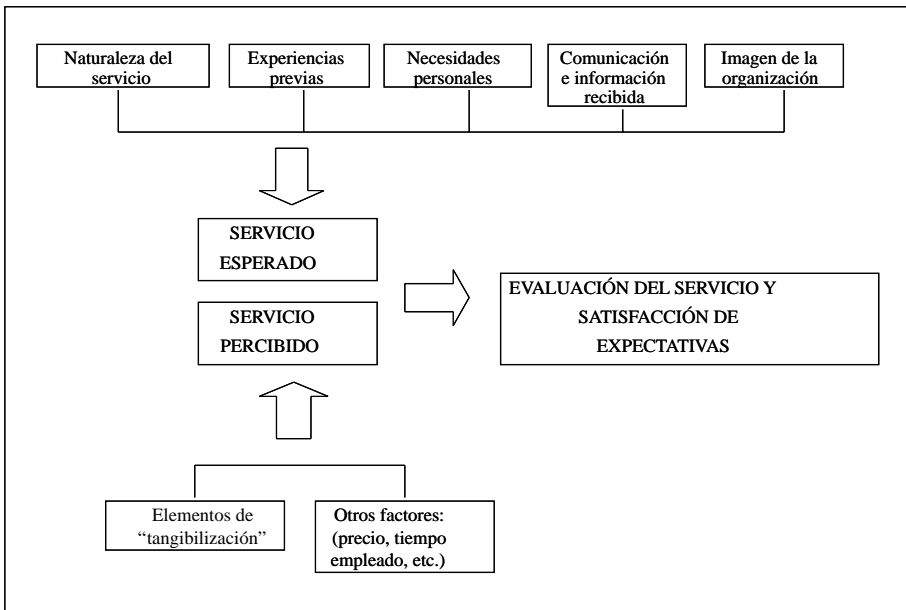
- Sus *expectativas antes de recibir el servicio* (valor esperado), las cuales se basan en aspectos como la naturaleza del servicio, las necesidades personales, las experiencias previas, la imagen que el usuario tiene de la entidad a la que acude, la comunicación e información

que le han facilitado otras personas, etc. En los servicios de inserción laboral, por lo general, los usuarios tienen la expectativa principal de encontrar empleo de forma más o menos inmediata, lo que condiciona su grado de satisfacción cuando el servicio que se les presta, dadas sus características personales y de empleabilidad, requiere el desarrollo de un plan de trabajo a un plazo mayor, a través de un itinerario personalizado.

- La *valoración del servicio* que efectivamente ha recibido (valor percibido), para lo cual juegan un papel central los elementos de “tangibilización” del servicio que anteriormente hemos mencionado.

Esencialmente, la satisfacción del usuario se determina a través de la diferencia entre la percepción y las expectativas que éste tenga sobre el servicio. Por ello, unas expectativas muy altas y/o un valor percibido muy bajo disminuirán el nivel de satisfacción del cliente. Ello aconseja, por una parte, no generar expectativas muy altas en relación con el servicio (o rebajarlas cuando se han generado fuera de nuestra organización) y, por otra, potenciar los elementos positivos que más valoran los usuarios y que permitan aumentar el valor percibido, así como minimizar aquellos que disminuyen el valor percibido.

Figura 2. La percepción de la calidad en los servicios.



Por otro lado, el cliente o usuario del servicio percibe dos tipos de beneficios:

- Los *beneficios explícitos*: Aquellos que se le solicitan claramente a la entidad. El servicio existe para cumplir con una determinada función. Por ejemplo, en los servicios de inserción laboral, el usuario solicita básicamente recibir asesoramiento u orientación para encontrar un empleo.
- Los *beneficios implícitos*: No se mencionan explícitamente, pero sí se requieren en la evaluación final. Por ejemplo, la amabilidad de los técnicos de empleo, la relación de confianza que se establece con ellos, la calidad del espacio físico, la limpieza, etc.

En este sentido la organización debe establecer y poner en marcha los métodos que considere apropiados para efectuar el seguimiento a su desempeño como proveedora de servicios para sus clientes finales. También es importante recordar que se puede tener más de un tipo de usuario, y por lo tanto, usuarios diferentes tendrán percepciones diferentes del servicio, y todos ellos probablemente tendrán también distintos requisitos. Para que su servicio tenga éxito la organización deberá tratar de satisfacerlos equilibradamente a todos.

Existen distintas opciones o métodos de seguimiento de la satisfacción de los clientes con los servicios ofertados. Algunas comúnmente usadas son las llamadas telefónicas, los cuestionarios y encuestas, trabajar con especialistas en investigación de mercados o las líneas 902.

1.5. Algunas experiencias de implantación en España de modelos de gestión de la calidad en ONL de acción social

La aplicación de un sistema de gestión de calidad en cualquier organización, como se desprende de lo planteado anteriormente, tiene una serie de implicaciones tanto en el modelo de gestión de la propia entidad como en su cultura organizativa. Por esta razón se trata de un proceso que debe ser implantado gradualmente en las entidades.

Si bien, como defendimos en el apartado 1.2, sería recomendable iniciar esta andadura desde modelos integrales de gestión de la calidad, como podría ser el Modelo de Excelencia EFQM, centrándonos a partir de un autodiagnóstico o diagnóstico externo en algunas áreas de la organización para realizar posteriormente certificaciones a través de distintas normas en aquellos procesos clave detectados, en España el proceso observado es a menudo el inverso. De hecho, se observa que la norma ISO

9000 (versión de 1994) es la que ha obtenido una mayor implantación entre las organizaciones sociales³.

Así, podríamos enumerar, entre otras, a entidades como:

- *Proyecto Hombre Burgos*, que en el último trimestre del año 2002 dio los primeros pasos para la obtención de la certificación de calidad, conforme a la norma ISO 9001 de 2000, iniciativa que, junto a la creación de la comisión de calidad, está suponiendo una reelaboración y reestructuración global, en clave de mejora continua.
- La *Fundación Lesmes*, que ha adoptado un sistema de gestión por procesos en el marco de la implantación de un sistema de gestión de calidad en sus centros, programas y empresas de inserción, habiendo obtenido el certificado de Gestión de la Calidad según la norma internacional UNE-EN-ISO 9001:2000.
- *CIMO*, que gestiona Cimoempleo, el Portal Gallego de Empleo (adherida como Centro Asociado al Servicio Galego de Colocación) certificada ISO en servicios de Formación Profesional.
- La *Asociación Coruña Solidaria*⁴, que ha implementado y certificado su sistema de gestión de Calidad conforme a la Norma ISO 9001:2000 en “Gestión de Proyectos Europeos de Inserción Socio-laboral”, etc.
- La *Fundación Patim*, cuya labor en calidad ha sido reconocida en el año 2005 por la Consejería de Bienestar Social de la Comunidad Valenciana.
- La *Fundación Valenciana de la Solidaridad y el Voluntariado, Associació de Dones per la Inserció Laboral Surt*⁵, *Fundación Engrunes*, estas dos últimas entidades en proceso de implantación de planes estratégicos de gestión de la calidad basados en la sistemática ISO 9001:2000, así como distintas entidades de acción social que están realizando proyectos de fortalecimiento de sus organizaciones a través de la Convocatoria de Calidad y Nuevas Tecnologías del Fondo Social Europeo⁶.

3. Estudio realizado en el año 2002 sobre “Implantación de sistemas de gestión de la calidad en las ONG de Acción Social” por la Fundación Luis Vives, en el que se expusieron 59 modelos y normas de gestión de la calidad que están siendo aplicadas por organizaciones de acción social en distintos países (24 europeos, 8 americanos, 5 asiáticos, los 2 países de Oceanía y 1 país africano -República Surafricana-).

4. Se sugiere la lectura del libro desarrollado en el marco de proyecto EQUAL “Libreto de Competencias: Trabajo en Red para la Inserción Laboral” y la Guía para Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad: La experiencia de la implantación ISO 9001 en la Asociación Coruña Solidaria.

5. Proyecto ASTROLABIUS. “Estrategias para la inclusión: estudio de las competencias clave para la empleabilidad en los colectivos en riesgo de exclusión”.

6. A modo informativo, y durante el año 2004, podemos señalar entidades tales como Red Araña, Fundación Gaztelán, Confederación Galega de Minusválidos, Fundación Sierra Minera, Fermi, Fundació Barberá Promoció, Fundación Chandra, Aspid, Asecal, Cepaim (Consorcio de Entidades para la Acción Integral con Inmigrantes), Federación de Asociaciones de Sordos do Pais Galego, entre otras.

- La *Fundación Gaztelán*, que ha sido una de las 21 entidades de Navarra galardonadas en los Premios a la Excelencia Empresarial, lo que en la práctica supone el Sello de Bronce Europeo en el modelo de calidad total (EFQM), homologado a través de una evaluación oficial y una de las primeras entidades de acción social de toda España (a la vez que *Proyecto Hombre de Pamplona*) en obtener un reconocimiento de este nivel (Premio de Excelencia Empresarial de Navarra 2003).
- La *Fundación Goiztiri*, dentro de modelos de gestión de la calidad EFQM, ha recibido el Diploma de Compromiso por la Calidad Total Excelencia de Euskalit Certificado de Calidad Premie.

Asimismo, cabe destacar un proyecto experimental llevado a cabo por la Fundación Luis Vives junto al Ministerio de Asuntos Sociales que pretende fomentar la calidad en las entidades no lucrativas de acción social: el *Proyecto TQM-ONG* (Calidad Total para ONG) o Total Quality Management Systems NGO).

Este proyecto ha optado por el Modelo de Excelencia EFQM como sistema de gestión de calidad a implantar en las ONG de Acción Social, habiéndose beneficiado del mismo diferentes entidades desde el año 2003, teniendo en cuenta distintos criterios (colectivos atendidos, tamaño de la entidad y la representación de al menos tres comunidades autónomas del Estado, con objeto de obtener una mayor representatividad del sector). Entidades que han iniciado y/o continuado este proceso de mejora continua, dentro de este programa, son *Cruz Roja Española*, *Fundación Gaztelán* (anteriormente mencionada), *AFANIAS-Feaps*, *Proyecto Hombre*, *Federación de Mujeres Progresistas*, *Save the Children*, *Asociación Civic*, *Asociación Pauta*, *Asociación Parkinson-Madrid*, *Federación Red Acoge*, *Fiapas*, *Plegart-3*, *Asociación Autismo Sevilla*, *UNAD*, etc.

Otro ejemplo representativo de implantación de un sistema de gestión de calidad siguiendo el Modelo de Excelencia EFQM en toda una red de entidades asociadas sería el trabajo que está desarrollando *Red Araña Tejido de Entidades Sociales por el Empleo*, trabajo que en estos momentos se está centrando en la realización del autodiagnóstico para valorar internamente la situación de cada una de dichas organizaciones, según los criterios establecidos por EFQM y que más adelante se abordarán en este manual.

Por otro lado, cabe resaltar la iniciativa de carácter colectivo “*Ongconcalidad*”, iniciada en el año 2001 y que ya ha sido comentada en apartados anteriores. Esta iniciativa está dirigida a crear una norma de calidad propia para las ONG. El proyecto, impulsado por *Feaps*, *Secretariado General Gitano*, *Cruz Roja*, *Fundación Vínculos*, *Federación de Mujeres Progresistas*, *Pioneros e Intress*, ha recibido el “Premio Imserso Infanta Cristina a la Calidad de los Servicios Sociales 2003”.

Entre los códigos éticos y de conducta, podemos resaltar el *Código Ético FEAPS*⁷ y los distintos *Cuadernos de Buenas Prácticas* elaborados por este movimiento asociativo. Otro ejemplo de experiencias de buenas prácticas desarrolladas en el ámbito de la inserción es la iniciativa de la Asociación Aosla-Gizala “IguaLAND ♀, Buenas Prácticas en Materia de Igualdad de Oportunidades para Orientadoras/es Laborales”.

Por último, otras experiencias a destacar son la iniciativa de la *Fundación Lealtad*, que incide más directamente sobre la transparencia y buen gobierno de las ONG⁸, la *Norma de Gestión Ética* de las ONG en elaboración por parte de AENOR, y la *Norma SGE21 Forética*⁹, desarrollada por académicos, empresas que trabajan en territorio español, ONG y profesionales independientes.

7. <http://www.feaps.org/identid/CODIGO%20ETICO.pdf>

8. En su página web podemos descargar los informes que forman parte de la Guía de la Transparencia y Buenas Prácticas de las ONG, como diagnóstico y evaluación de más de noventa entidades del Tercer Sector.

9. Esta norma se centra en ocho áreas de gestión: alta dirección –Comité de Ética– relación con los proveedores, con el personal, con el entorno social y medioambiental, transparencia financiera, relación con la competencia y relación con las administraciones competentes.

2. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

2.1. Consideraciones previas

Cuando una organización decide implantar un sistema de calidad, es señal de que está dispuesta a abordar un proceso de autocritica y aprendizaje continuo, que tiene el propósito de permanecer y crecer en su área de actividad, de ser más competitiva a través de una mejor gestión de sus procesos y una mejor asignación de sus recursos, de proteger los intereses de sus 'grupos de interés' y de mejorar la calidad de vida de su personal.

La base para implantar con éxito un sistema de gestión de la calidad es conocer profundamente las características y necesidades de la organización que lo aplicará y los deseos y pretensiones de sus clientes actuales y potenciales.

Es necesario que todos los elementos del modelo de calidad se estructuren de tal forma que permitan un control y aseguramiento de todas las actividades y funciones que forman los procesos de la organización. Ha de concebirse a la organización como un ente dinámico, que se retroalimenta del interior (personas, procesos, etc.) y del exterior (proveedores, instituciones financiadoras, clientes, personal externo, etc.).

Para tener éxito en la implantación de un sistema de calidad se requiere además que el personal directivo comprenda la necesidad de fomentar los siguientes conceptos en la organización:

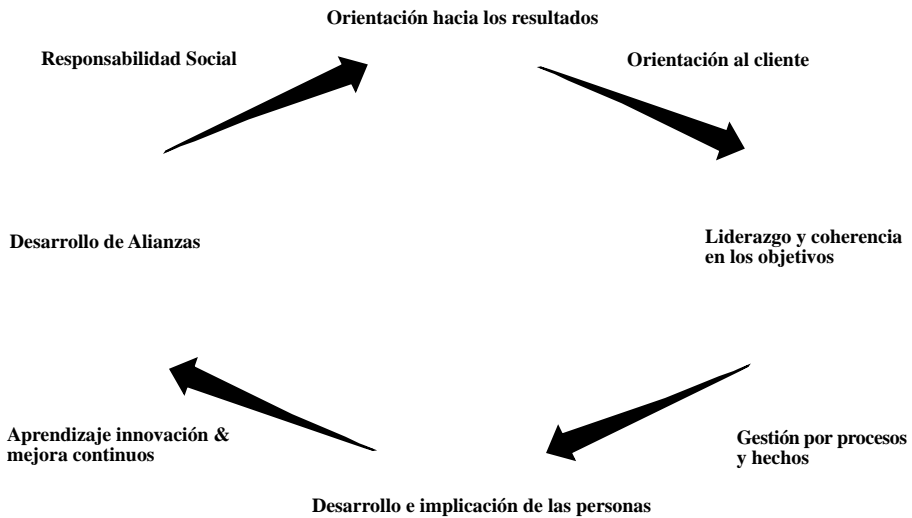
- Establecer una cultura de calidad en la organización.
- Establecer la atención centrada en el cliente, creando el máximo valor para el mismo.
- Inculcar en todas las personas que conforman la organización la premisa de hacerlo bien, a la primera vez y siempre.
- Crear constancia y ser perseverante con el propósito de mejorar los productos y servicios.
- Realizar propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor.

- Someter los procesos, los métodos y sistemas a ciclos de mejora continua.
- Establecer un programa para el diseño e implantación de los procesos y sistemas que integran el modelo de calidad.
- Contribuir con la sociedad promoviendo los valores de calidad y generando un compromiso con el bienestar social, la igualdad de oportunidades y con la conservación del medio ambiente.

Lo que se debe buscar es crear en la organización una “cultura de calidad”, para que la mejora se vuelva automáticamente continua. Para eso la organización debe antes de nada decidir si “acepta” o no los fundamentos que sustentan el modelo que se propone adoptar.

En el caso del Modelo de Excelencia de la EFQM, estos fundamentos se estructuran como se ilustra en la Figura 3 y se describen en detalle a continuación.

Figura 3. Conceptos fundamentales del Modelo de Excelencia de la EFQM



(Fuente: www.efqm.org).

2.2. Conceptos fundamentales de la Excelencia dentro del modelo EFQM

2.2.1. Orientación hacia los resultados

La organización debe orientarse a la consecución de resultados concretos, mensurables y verificables en relación con todas las áreas de la gestión y con los procesos que añaden valor a los clientes o grupos de interés de la organización.

Siendo así, la organización ha de medir los resultados a través de *un conjunto de indicadores que reflejen las necesidades e intereses de todas las partes*.

El proceso de evaluación de los resultados precisa que la organización disponga de un sistema de información eficiente, ya que es la herramienta que permite una mejor comunicación y facilita la toma de decisiones basada en hechos y no en meras intuiciones.

Se requiere que el sistema de información cumpla con lo siguiente:

- Proporcionar los datos necesarios para una toma de decisiones correcta, oportuna, confiable y efectiva, para la mejora e innovación de los procesos y la eficiente administración y gestión operativa de la organización.
- Ser útil para la toma de decisiones en los procesos clave y de apoyo, proporcionando información confiable, oportuna, consistente y veraz.
- Brindar un acceso fácil a la información para los usuarios internos y externos.
- Permitir la realización de comparaciones de sistemas, procesos e indicadores con otras organizaciones que tienen las mejores prácticas en el sector de que se trate.
- Verificar permanentemente la confiabilidad de las fuentes del sistema de información.

Beneficios según la EFQM de la orientación hacia resultados:

-
- Comprender los requisitos actuales y futuros en cuanto a los resultados de la organización con el fin de fijar objetivos.
 - Alinear y focalizar a toda la organización en el logro de unos determinados resultados.
 - Satisfacción plena de todos los grupos de interés.
-

2.2.2. Orientación al cliente

Este es el principio básico que inspira la gestión de calidad total. Las organizaciones no lucrativas de acción social tienen un conjunto variado de grupos de interés o públicos, afectados en mayor o menor medida por

lo que hace la organización. En el lenguaje de la calidad a estos grupos de interés se les denomina *clientes*.

Nuestros clientes pueden estar tanto fuera como dentro de la propia organización, de manera que podemos distinguir entre *clientes externos* (entre los cuales adquieren una relevancia especial los usuarios de los servicios, los socios, las personas y entidades financiadoras, las administraciones públicas y las empresas colaboradoras en el proceso de inserción laboral) y *clientes internos* (el voluntariado, las personas que trabajan en la organización, los responsables de otros departamentos o procesos, la gerencia, el órgano de gobierno, etc.) de manera que cada persona es siempre en alguna medida cliente o proveedor de otros.

Para poder satisfacer de forma equilibrada las necesidades y expectativas (presentes y futuras) de los clientes es necesario:

- Identificar quiénes son nuestros principales clientes externos e internos.
- Analizar y precisar sus intereses, necesidades y demandas más importantes con relación a la organización (para ello se pueden utilizar encuestas, entrevistas y otras herramientas como el análisis de implicados y expectativas¹⁰).
- Determinar qué parámetros influyen más en el grado de satisfacción del cliente.

Las estrategias, planes de acción y procesos de la organización se orientan hacia la promoción de la satisfacción de los clientes, y pueden ser las siguientes (Fleitman, 2004):

Estrategias:

- Tener una filosofía de la organización orientada a satisfacer las expectativas de los clientes.
- Establecer acciones que permitan fomentar relaciones duraderas con los clientes (en el caso de las ONG de acción social que prestan servicios de inserción laboral, referidas principalmente a los socios, financiadores, administraciones públicas o empresas colaboradoras).
- Rediseñar constantemente los procesos, productos y servicios con un enfoque central basado en las expectativas y necesidades de los clientes.
- Crear alianzas estratégicas con los clientes.
- Establecer procedimientos para convertir las quejas y recomendaciones de los clientes en acciones de mejora.

10. Para más información sobre el análisis de implicados y expectativas puede consultarse la guía de Planificación Estratégica complementaria de este texto.

Investigación:

- Tener estrategias y sistemas efectivos de investigación para conocer profundamente los deseos, necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales de la organización.
- Identificar claramente los distintos tipos de clientes.
- Medir permanentemente la satisfacción de los clientes por segmentos.
- Conocer lo que piensan los clientes sobre la calidad de los servicios y productos de la organización.

Comunicación:

- Establecer una efectiva comunicación con los clientes.
- Resolver oportunamente los problemas y quejas.
- Proporcionar información 100% confiable.
- Designar un responsable de la elaboración de la información que se proporciona a los clientes para asegurar su objetividad y validez.
- Propiciar que los clientes obtengan y perciban los aspectos tangibles e intangibles de la calidad.
- Tener una comunicación clara, efectiva y abierta para difundir objetivos, políticas, logros y ventajas de la forma de actuar de la organización.
- Proporcionar productos y servicios con valor agregado.

Atención:

- Designar personal capacitado para atender oportunamente las opiniones, sugerencias y reclamaciones de los clientes sobre la calidad de los productos y servicios proporcionados.
- Fomentar que el personal, además de estar capacitado profesionalmente, sea cortés, amable, atento, respetuoso, oportuno y cordial.

Beneficios según la EFQM de la orientación al cliente:

-
- Satisfacción plena de los clientes.
 - Fidelidad y retención de clientes.
 - Incremento de la capacidad de ofrecer cada vez más servicios y de mayor calidad.
 - Éxito sostenido de la organización.
 - Empleados motivados.
 - Comprensión de las ventajas competitivas de la forma como la organización trabaja.
-

2.2.3. Liderazgo y coherencia en los objetivos

La fuerza propulsora de la excelencia se basa en *la capacidad y en el compromiso de la alta dirección en liderar un sistema de gestión eficaz, que estimule a las personas a un propósito común y duradero, considerando los valores, las directrices y las estrategias de la organización y comprometiéndolas con la consecución de resultados.*

Para esto, la organización ha de definir de manera precisa su *misión, visión compartida y valores*, en torno a los cuales deben estar alineados los *objetivos y estrategias* de la organización, los programas y servicios que prestan sus diferentes departamentos, las responsabilidades y la asignación de recursos.

Dentro de este marco, el personal directivo debe ejercer el liderazgo necesario para apoyar, comunicar, formar y motivar al personal de la organización en la implantación de sistemas de calidad. Ese compromiso se concreta en el establecimiento de un departamento o comité de calidad en la organización, respaldado por grupos de mejora en las distintas áreas.

Beneficios según la EFQM del liderazgo y coherencia en los objetivos:

-
- Claridad en cuanto al objeto y la dirección de la organización para todas las personas que la integran.
 - Una organización con una identidad clara.
 - Existencia en toda la organización de un conjunto de valores y principios éticos de comportamiento que comparten todas las personas que la integran.
 - Existencia en toda la organización de comportamientos coherentes y que sirven de modelo de referencia.
 - Plantilla comprometida, motivada, eficaz y eficiente.
 - Una organización con confianza en sí misma, incluso en tiempos difíciles.
-

2.2.4. Gestión por procesos y hechos

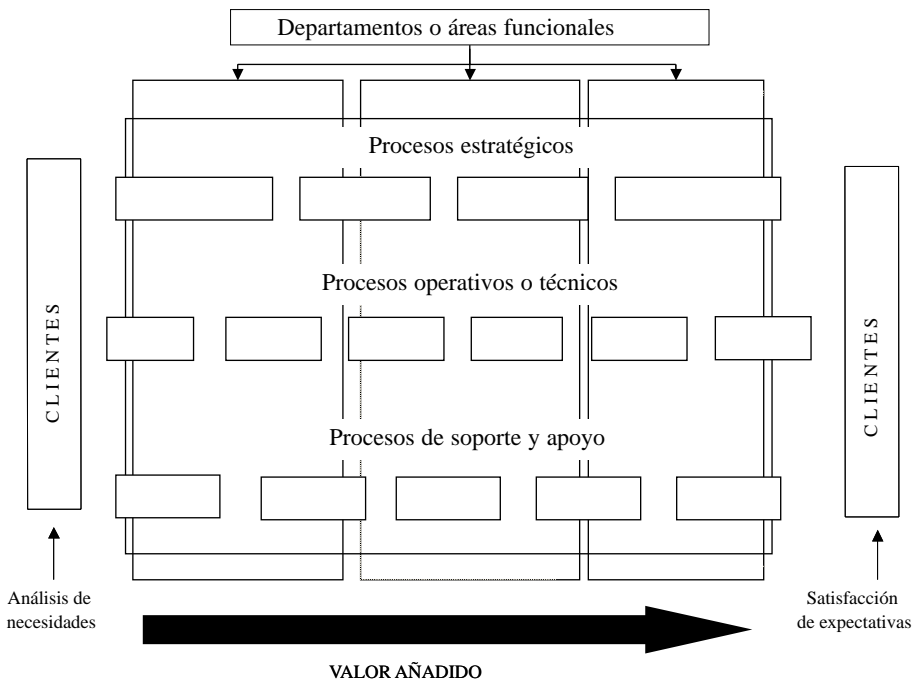
A diferencia de los enfoques tradicionales de gestión funcional, en los que la organización se articula de manera vertical por áreas o unidades especializadas, los sistemas de gestión de la calidad abogan por un enfoque de *estructura horizontal articulada por procesos*, como forma más natural de organización del trabajo.

Un proceso puede definirse como el “conjunto de actividades interrelacionadas que, partiendo de unos insumos (*inputs*) recibidos, les añade valor y genera una serie de productos o servicios (*outputs*) para clientes internos o externos”. Los procesos atraviesan distintas áreas de la organización, rompen la tendencia de los modelos tradicionales de organización a generar compartimentos estancos y permiten una mejora de la comuni-

cación y coordinación interna entre los distintos departamentos de la organización. Al integrarse las distintas funciones en torno a los procesos, la organización como un todo se orienta hacia la generación de valor para el cliente.

Conviene que cada organización identifique su mapa de procesos a partir del análisis de las necesidades de sus clientes, de las actividades principales que desarrolla y de los servicios que presta, estableciendo una jerarquización entre los mismos.

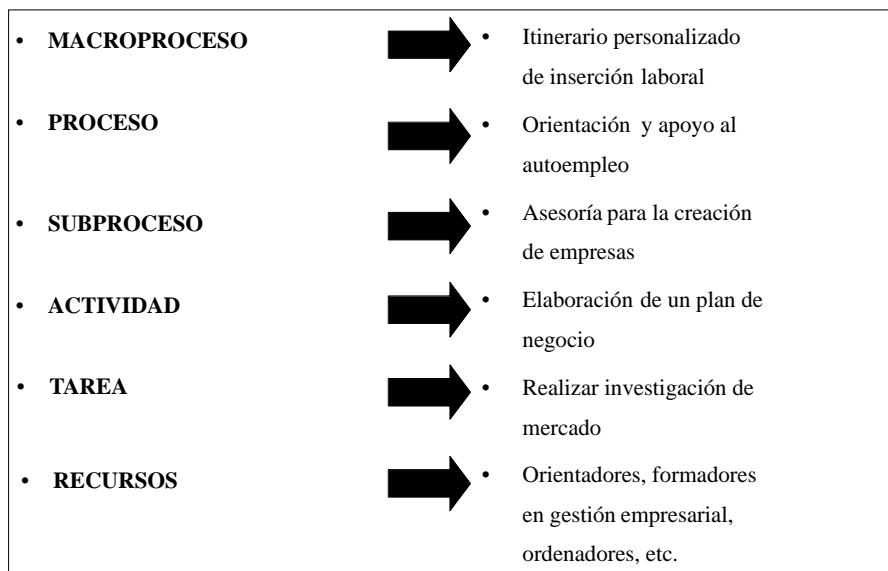
Figura 4. Mapa de procesos y cadena de valor



En ocasiones es necesario proceder a un desglose de los procesos con mayor grado de detalle. Los procesos pueden dividirse en *subprocesos* (secuencia de actividades y tareas que conforman un proceso). Por otra parte disponemos de *procedimientos*, esto es, instrucciones y reglas que determinan la manera de proceder o de obrar (el proceso define qué es lo que se hace y el procedimiento cómo se hace).

Un conjunto de procesos conforma un macroproceso o un sistema. Un ejemplo permitirá aclarar los conceptos:

Figura 5. Jerarquización de los procesos



El análisis de los procesos de una organización puede realizarse tanto durante el diagnóstico y definición de los mismos como para identificar oportunidades de mejora y modernización. Además de representar gráficamente los procesos a través de su diagramación o flujograma, en su descripción técnica deben incluirse otros aspectos de interés:

- Propósito del proceso y breve descripción del mismo.
- Programa de actividades.
- Propietario o responsable último del proceso.
- Departamentos y personas involucradas en los distintos momentos del proceso.
- Recursos a utilizar y sus requisitos técnicos.
- Indicadores de entrada y salida.
- Documentos generados durante el proceso, etc.

Todos estos u otros elementos pueden incluirse en una ficha técnica del proceso.

Por otro lado, *la base para la toma de decisiones* en todos los niveles de la organización es el *análisis de hechos y datos generados en cada uno de sus procesos*, así como los obtenidos externamente, incluyendo los referenciales comparativos pertinentes.

En los sistemas de gestión de calidad se comparan siempre *datos numéricos o hechos* con los resultados previstos. Por tanto, la calidad total exige introducir en la organización la *cultura de la medición*, a través de

un proceso sistemático de recogida y tratamiento de datos, la utilización de indicadores de logro de resultados y la generación de *documentación* actualizada, disponible y de fácil acceso que permita evidenciar todo lo que la organización hace para mejorar la calidad. Entre los documentos relevantes de un sistema de gestión de la calidad pueden señalarse:

- El *Manual de calidad*, que describe de manera completa y sistemática el sistema de gestión de la calidad de la organización.
- Los *Planes de Calidad*, que proporcionan directrices de cómo se aplica el sistema a un determinado producto o servicio.
- *Documentos de especificaciones*, en los que se establecen los requisitos de calidad del producto o servicio.
- *Guías* en las que se proponen determinadas recomendaciones o sugerencias (metodológicas, de proceso, etc.) de cómo abordar el servicio.
- *Manual de procesos*, en el que se establece cómo abordar los procesos, pudiendo contener diagramas, fichas técnicas, etc.
- *Manual de procedimientos*, o guía de instrucciones de cómo desarrollar las diferentes actividades que integran los procesos.
- *Registros* que evidencien de manera objetiva las actividades realizadas o los resultados alcanzados.
- *Normativa o reglamentación* aplicable.

Beneficios según la EFQM de la gestión por procesos y hechos:

-
- Máxima eficacia y eficiencia a la hora de hacer realidad los objetivos de la organización y elaborar sus productos o prestar sus servicios.
 - Toma de decisiones eficaz y realista.
 - Gestión de riesgos eficaz y eficiente.
 - Mayor confianza en la organización por parte de todos sus grupos de interés.
-

2.2.5. Desarrollo e implicación de las personas

Aunque la implantación de los sistemas de calidad debe ser impulsada desde los niveles superiores y trasladada y extendida jerárquicamente a través de toda la organización, el éxito de una organización es responsabilidad de sus miembros, personal remunerado y voluntario, y depende de sus *conocimientos, habilidades, creatividad y motivación*.

Para posibilitar que cada uno desde su función intente mejorar permanentemente la calidad de lo que hace, es esencial fomentar en todos los niveles de la organización:

- la *formación* en materia de calidad de todos sus miembros (incluido el personal directivo);

- la *delegación de responsabilidades* y *mayor autonomía* en la toma de decisiones;
- la *colaboración interna* y el *trabajo en equipo*.

Las personas de la organización adquieren una importancia capital en el contexto de la calidad, y los líderes y personal directivo deben brindarles oportunidades para expresar sus intereses y ser escuchadas, además de proporcionarles apoyo, reconocimiento y recompensa y garantizar su implicación, pleno desarrollo personal y profesional y su satisfacción.

Por fin, la *valoración de las personas* debe tener en cuenta la *diversidad de deseos y necesidades*, posibilitando un alto desempeño de la organización y el crecimiento de las personas.

Beneficios según la EFQM del desarrollo e implicación de las personas:

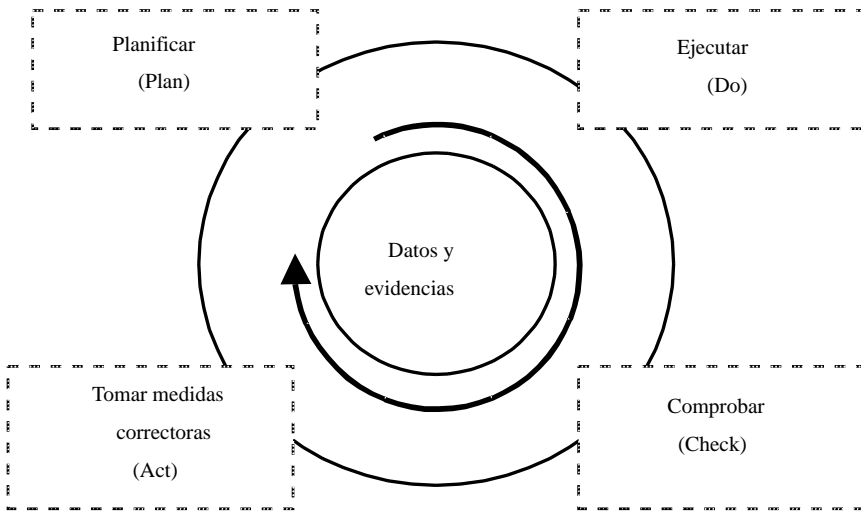
- Todas las personas de la organización comparten unos mismos objetivos.
 - Plantilla implicada, fiel y motivada.
 - Capital intelectual de gran valor.
 - Mejora continua de la capacidad y el rendimiento de las personas.
 - Mayor competitividad lograda mediante una mejor imagen de la organización.
 - Las personas de la organización alcanzan plenamente todo su potencial.
-

2.2.6. Aprendizaje, innovación y mejora continuos

Todo proceso, producto o servicio puede ser mejorado en una búsqueda permanente de la perfección y la excelencia. Desde la perspectiva de la calidad total, no se trata de garantizar la conformidad con un nivel o requisito dado de calidad, sino de cuestionar permanentemente el *statu quo* y crear progresivamente nuevos requisitos de calidad de mayor alcance, preocupándose por incrementarla de manera continua.

Ello implica la revisión crítica de lo que se hace en la organización y la aplicación permanente del denominado ciclo PDCA o de mejora continua:

- *Planificación* (“Plan”): análisis y evaluación de la situación actual, identificación de áreas de mejora, fijación de objetivos de mejora, análisis de posibles soluciones y selección de la más adecuada.
- *Ejecución* (“Do”): puesta en marcha o implantación de la solución seleccionada.
- *Comprobación* (“Check”): medición y valoración de los resultados de mejora obtenidos en comparación con los resultados inicialmente planificados.
- *Actuación* (“Act”): introducción de las medidas correctoras necesarias con base en la revisión efectuada.

Figura 6. El ciclo de mejora continua

Además, el ciclo PDCA debe favorecer la *sistematización del conocimiento* y posibilitar el *aprendizaje* en toda la organización, para lo cual se recurrirá no solo a la propia experiencia adquirida en el proceso de mejora continua, sino también a las experiencias de otras organizaciones dentro y fuera del sector de actuación de la organización, a través del llamado *benchmarking*. Este tiene por objeto aprender y mejorar tomando como referencia buenas prácticas que otras organizaciones desarrollen.

El aprendizaje debe ser interiorizado en la cultura organizacional, volviéndose parte del trabajo diario en cualquiera de sus actividades, ya sea en la búsqueda de la eliminación de las causas de problemas, en la motivación de las personas por la propia satisfacción de ejecutar sus actividades de la mejor manera posible o en la incorporación de innovaciones. Estas últimas pueden consistir en soluciones sencillas a problemas puntuales o soluciones complejas que afecten a toda la organización. La innovación no debe por tanto restringirse solamente a las áreas de investigación y desarrollo, sino que ha de cubrir todos los aspectos de los procesos y áreas de actuación de la organización.

Beneficios según la EFQM del aprendizaje, innovación y mejora continuos:

- Mayor creación de valor.
- Mejora de la eficacia y eficiencia.
- Incremento de la competitividad.
- Productos y servicios innovadores.
- El conocimiento se recoge, estructura y comparte.
- Una organización más ágil.

2.2.7. Desarrollo de alianzas

Las organizaciones que aplican la calidad total se preocupan por desarrollar alianzas de colaboración con otras organizaciones, intercambiando conocimientos y buenas prácticas, con el fin de generar mayor valor para sus grupos de interés. En el ámbito de la prestación de servicios de orientación e inserción sociolaboral ello adquiere una importancia capital para garantizar un enfoque integral de dicha prestación.

Las alianzas de éxito optimizan las competencias clave de la organización y se basan en un beneficio mutuo. Los socios trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes, se apoyan unos a otros y construyen una relación duradera basada en la confianza mutua, el respeto y la transparencia.

Beneficios según la EFQM del desarrollo de alianzas:

- Incremento del valor de la organización para los grupos de interés.
 - Optimización de las competencias clave.
 - Mejora de la eficacia y eficiencia.
 - Incremento de las posibilidades de supervivencia de la organización.
 - Riesgos y costes compartidos.
-

2.2.8. Responsabilidad social

El éxito y los intereses de largo plazo de la organización dependen de una conducta ética en sus actividades y de la atención y superación de los requisitos legales y reglamentarios asociados a sus productos, procesos e instalaciones.

La responsabilidad social y ética presupone el reconocimiento de la comunidad y de la sociedad como partes interesadas de la organización, con necesidades que deben ser identificadas, comprendidas y atendidas. Las ONG tienen esta preocupación como su principal razón de existir.

Beneficios según la EFQM de la responsabilidad social:

- Mejora de la imagen de la organización en la opinión pública.
 - Mayor acceso a la financiación.
 - Mejora de la salud y seguridad de los empleados.
 - Mejora de la gestión de los riesgos y del gobierno de la organización.
 - Incremento de la confianza que la organización tiene en sí misma y de la que en ella tienen sus grupos de interés.
-

3. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

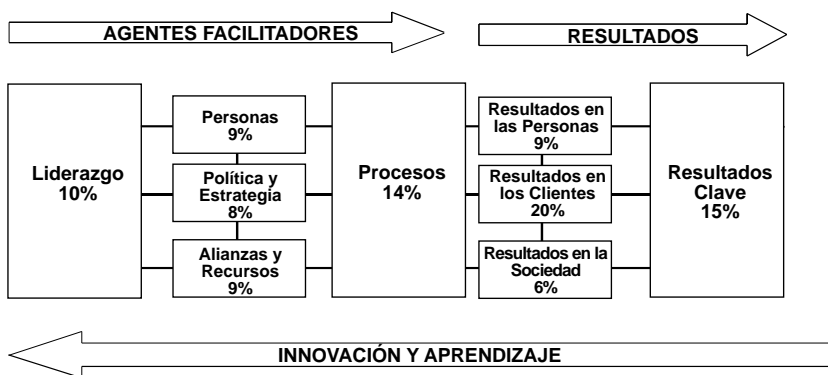
3.1. Presentación general del modelo

El Modelo EFQM de Excelencia refleja la experiencia, el conocimiento y el trabajo de investigación de muchas organizaciones y especialistas. En función de su flexibilidad, de la simplicidad del lenguaje utilizado y, principalmente por no prescribir herramientas y prácticas de gestión específicas, el modelo es útil para evaluación, diagnóstico y orientación de cualquier tipo de organización.

El Modelo está basado en nueve criterios (Figura 7), que pueden utilizarse para evaluar el progreso de la organización hacia la Excelencia, y de acuerdo con la EFQM se fundamenta en la premisa según la cual:

Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos.

Figura 7. Estructura del Modelo de Excelencia de la EFQM



(Fuente: www.efqm.org)

Los porcentajes que aparecen son los utilizados para evaluar las solicitudes del Premio Europeo a la Calidad y reflejan la importancia relativa concedida a cada criterio en el modelo. Las organizaciones que realizan la autoevaluación pueden utilizar los porcentajes mostrados, si bien pueden también seleccionar otros que se adapten a sus peculiaridades o simplemente utilizar los criterios y subcriterios del modelo para identificar “puntos fuertes” y “áreas de mejora”.

En la lógica del modelo, la supervivencia y el éxito de una organización están directamente relacionados con su capacidad de entender las necesidades de sus **CLIENTES** y de la **SOCIEDAD**. El **LIDERAZGO** del equipo poseedor de todas las informaciones necesarias para esta tarea permite formular las **ESTRATEGIAS** para dirigir la organización y su desempeño, y para determinar su posición en su segmento de actuación. Las estrategias son desdobladas en planes de acción, para el corto y largo plazos, que sirven como referencia para tomar decisiones y para asignar los recursos en la organización. Con el fin de permitir la comunicación clara de las directrices organizacionales y de las estrategias, dirigir su implementación y hacer posible el análisis crítico del desempeño global, se planea y pone en marcha el sistema de medición del desempeño de la organización.

Hasta este momento, considerando los 4 criterios presentados, se tiene la etapa de planificación (*P*) del ciclo PDCA de la organización.

Las **PERSONAS** que componen el capital humano y relacional de la organización deben estar capacitadas y satisfechas, actuando en un ambiente propicio para la consolidación de la cultura de la excelencia, para ejecutar y gestionar adecuadamente los **PROCESOS**, y para que indiquen las mejores alternativas de captaciones y aplicación de recursos. Esta es la etapa referente a la ejecución (*D*) en el PDCA.

Para hacer efectiva la etapa de comprobación (*C*), los **RESULTADOS** son el gran orientador del desempeño de la organización y de sus tendencias con relación a los clientes, la situación económico-financiera, las personas, los proveedores, la sociedad, los procesos de apoyo y los procesos organizacionales. Los efectos generados por las prácticas de gestión y por la dinámica externa a la organización pueden compararse con las metas establecidas durante la definición de las estrategias y planes, para eventuales correcciones de rumbo o para reforzar las acciones implementadas.

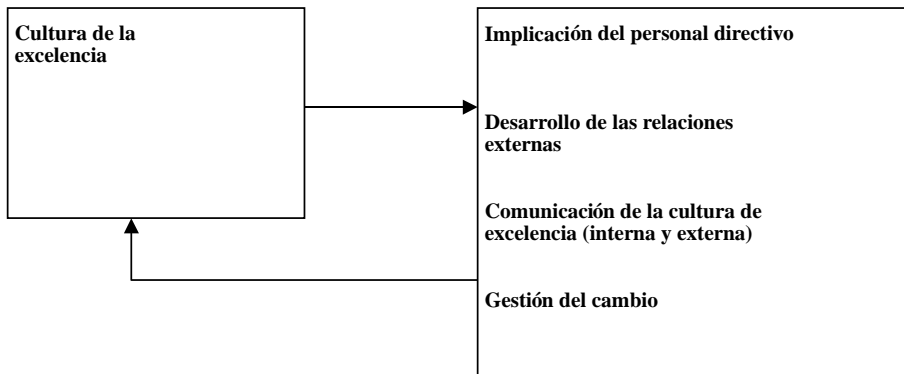
Finalmente, esos resultados, retornan a la organización en forma de **INFORMACIONES** y **CONOCIMIENTO**, para que ésta pueda tomar las acciones correctoras y buscar el aprendizaje organizacional, complementando el ciclo PDCA con la etapa correspondiente a la actuación (*A*).

3.2. Criterios del modelo EFQM

3.2.1. Criterio 1: Liderazgo

Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas. (*Fuente: definición de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad – www.efqm.org*).

La cultura de la excelencia es la base del liderazgo, y se retroalimenta a partir de las experiencias vividas.



LIDERAZGO

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
<p>1. Las personas que ocupan los puestos directivos de la organización desempeñan un papel activo tanto en la definición y comunicación de la misión, visión, valores y prioridades estratégicas de la organización, como en lo relativo a la implantación de un sistema de gestión, de la calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización cuenta con un órgano de gobierno (junta directiva, patronato, etc.): <ul style="list-style-type: none"> - En el que el personal directivo de la organización está identificado y sus nombres son públicos. - En el que las funciones directivas están claramente definidas, sin interferencia en las tareas de gestión cotidianas. - Activo en la toma de decisiones sobre la orientación de la organización. • La Dirección apoya e impulsa la elaboración de un documento estratégico y su formulación participativa, teniendo en cuenta los intereses y puntos de vista de los principales grupos de interés e implicados internos y externos. • La Dirección promueve de forma regular reuniones y/o encuentros para elaboración y comunicación de la estrategia. • La misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización son conocidos por todos sus miembros. • El documento o Plan Estratégico goza de un amplio grado de aceptación en la organización. • La estrategia es consistente con los estatutos (en el caso de las asociaciones). • La implantación de un sistema de gestión de calidad está recogida entre las prioridades estratégicas de la organización. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº de sesiones internas de información acerca de la estrategia y la política de calidad de la organización • % de personal (remunerado y voluntario) que declara conocer la estrategia <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de personal (remunerado y voluntario) que declara estar de acuerdo con la estrategia • % de tiempo que la Dirección dedica a actividades relacionadas con la planificación, estrategia y calidad • Visibilidad y transparencia de la estrategia: se comunica en la web (u otros medios) la estrategia

LIDERAZGO

<p>Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral</p>	<p>Principales aspectos a considerar</p>	<p>Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio</p>
<p>2. El personal directivo de la organización crea las condiciones organizativas y de gestión adecuadas para que se puedan lograr los objetivos estratégicos y los resultados de mejora</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene claramente asignadas las principales funciones y responsabilidades de sus miembros en los distintos niveles. • Están claramente establecidos los procedimientos de toma de decisiones en la organización (centralización/descentralización, mecanismos de delegación de funciones, adecuada correspondencia entre nivel jerárquico y las responsabilidades asumidas, etc.). • La organización tiene establecido un Comité de Calidad. • El personal directivo ha recibido formación en Calidad Total. • El personal directivo impulsa la formación interna del personal. • El personal directivo es accesible y está atento a sugerencias de los miembros de la organización para la introducción de mejoras. • La organización tiene identificados sus principales procesos estratégicos, técnicos y de gestión. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia o no de manuales de funciones • Existencia o no de Comité de Calidad <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de departamentos y puestos de trabajo que tienen sus funciones definidas formalmente • N° de personas en el Comité de Calidad.
<p>3. El personal directivo comparte y apoya en la práctica los valores de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de un decálogo, declaración de principios o compromiso ético escrito por parte de los miembros de la Dirección. • El personal directivo es coherente en sus decisiones y actuaciones diarias con aquello que preconizan. • El personal directivo está comprometido con el cambio, estimula la realización de acciones de mejora y participa activamente en ellas. 	

LIDERAZGO

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
<p>4. El personal directivo de la organización es accesible al personal interno y reconoce sus logros y esfuerzos por mejorar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene bien definida la estructura y los mecanismos de coordinación interna entre los niveles administrativos, técnicos y personal directivo. • El equipo directivo se implica personalmente en la acogida de nuevo personal remunerado y voluntario. • El equipo directivo reconoce los esfuerzos y logros de las personas. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de reuniones de planificación y coordinación en las que participa el personal directivo. <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de personal que ha participado en la discusión y elaboración del plan estratégico
<p>5. El personal directivo se preocupa por las relaciones y las alianzas externas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El personal directivo celebra reuniones de coordinación y se entrevista con sus homólogos de otras entidades. • El personal directivo participa regular y activamente en foros, plataformas, grupos de trabajo e instancias de coordinación del sector. • El personal directivo acomete iniciativas de mejora conjuntamente con otras organizaciones o grupos de interés. • La Junta Directiva se implica activamente en la búsqueda de recursos o en la creación de un área de captación de fondos (fundraising). • El personal directivo difunde la calidad total fuera de la organización. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de entrevistas y reuniones de coordinación mantenidas con otras entidades • N° de foros, plataformas, grupos de trabajo e instancias de coordinación del sector en las que ha participado el personal directivo

Documentación del sistema de calidad:

Los siguientes son algunos documentos de apoyo asociados al criterio de LIDERAZGO, que pueden servir como soporte para demostrar las iniciativas de mejora de la calidad emprendidas en la organización.

- Manual de calidad.
- Medios o soportes para la comunicación interna y externa de la estrategia (circulares, boletines, páginas web y otros).
- Actas o memorias de reuniones informativas, de preparación o discusión de las estrategias (incluyendo participantes en las mismas y sus cargos).
- Encuestas internas a personal remunerado y voluntario acerca de su grado de conocimiento e identificación con las prioridades estratégicas.
- Manuales de funciones.
- Relación de puestos de trabajo.
- Actas y memorias de reuniones del Comité de Calidad y de los grupos de mejora.
- Actas de reuniones y entrevistas de los directivos con otras entidades y grupos de interés.
- Documentación de las plataformas, redes y grupos de trabajo en los que participan los directivos de la organización.

3.2.2. Criterio 2: Política y estrategia

Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. (*Fuente: definición de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad – www.efqm.org*).

La política y estrategia tiene su origen en las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. La comunicación y la información ayudan a revisar y mejorar la política y estrategia.



POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
<p>1. La organización define su estrategia a partir de la recogida y análisis sistemático de datos relativos tanto a su situación interna como al entorno en el que opera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se dispone de un sistema continuo de recogida y sistematización de información y documentación (registros, archivos, base de datos, etc.) que sirva de base para elaboración y retroalimentación del Plan Estratégico de la organización, en relación con: <ul style="list-style-type: none"> - Las tendencias en el mercado laboral; - Los servicios prestados por otras organizaciones potencialmente competidoras o colaboradoras; - Las tecnologías, enfoques y metodologías que utilizan para la prestación de servicios de inserción laboral; - Los principales grupos de interés (clientes y usuarios, socios y colaboradores, administración pública, financiadores, etc.) y sus necesidades, intereses y expectativas. • Está claramente definido quién, con qué periodicidad, cuándo y a través de qué método se recogerá la información. • Está previsto cómo y a quién se comunicará y difundirá la información obtenida. • Están disponibles en la organización y se consultan sistemáticamente estudios y publicaciones de otras organizaciones sobre buenas prácticas en el ámbito de la inserción laboral. • La organización ha establecido un proceso de reflexión y como resultado del mismo cuenta con un documento escrito de Plan Estratégico en el que están claramente establecidos la visión, misión (propósito, ámbitos de actuación y principales destinatarios) y valores de la organización. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicador cualitativo que evalúa si la organización cuenta con un plan estratégico por escrito con los siguientes elementos (se puede puntuar progresivamente a medida que se verifica que el plan posee las siguientes características): <ul style="list-style-type: none"> - Misión, visión y valores - Gestión de la calidad - Estructura jerarquizada de objetivos - Plurianual - Participativo - Conocido y compartido por todos los miembros • N° de foros, seminarios, plataformas, etc. con información del sector en los que la organización participa. • N° de estudios, publicaciones, etc. sobre el sector, adquiridos por la organización y disponibles para el personal <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia con que se realizan en la organización estudios y diagnósticos del sector • Existencia de registros, bases de datos, archivos, centros de documentación, etc. sistematizados

POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
<p>2. La misión se trasladada a objetivos precisos y alineados con ésta en los distintos niveles, asignándose los recursos necesarios para su logro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los servicios, programas, actividades y recursos de la organización y de cada una de sus unidades o departamentos están vinculados con los objetivos estratégicos, misión y visión de la organización. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de Unidades (departamentos, divisiones, áreas, etc.) que tienen establecidos sus objetivos por escrito. <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % del presupuesto anual de la organización que es asignado en función de los objetivos estratégicos definidos para la organización.
<p>3. El personal remunerado y voluntario conoce las estrategias y los objetivos de la organización, cómo les afectan y cómo se concretan en sus tareas diarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tanto el personal remunerado como los voluntarios y colaboradores conocen los objetivos más relevantes de la organización y los de su unidad o departamento. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de personas que conocen los objetivos de su unidad y su vinculación con los objetivos estratégicos de la organización. <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de reuniones de difusión y/o fijación de de objetivos en el seno de la organización.

POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
<p>4. La organización es dinámica y abierta al cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización revisa periódicamente la ejecución de las estrategias, redefiniéndolas, actualizándolas o adaptándolas en su caso a los cambios en el entorno (situación del mercado de trabajo y servicios de promoción de empleo e inserción laboral, etc.). • La organización trata de anticiparse a los cambios del entorno a través de mecanismos como la prospección del mercado laboral, identificación de nuevos yacimientos de empleo, etc. • El plan estratégico se traslada a planes operativos anuales de los que se efectúa un seguimiento periódico y cuyos resultados son regularmente valorados. • Los miembros del órgano de gobierno se renuevan con cierta regularidad dentro de un plazo definido. • Existe suficiente relevo generacional en la organización para permitir la redefinición de estrategias en función de los cambios del entorno. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de planes operativos anuales elaborados en los últimos años • Frecuencia con que se revisa el plan estratégico <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de planes estratégicos elaborados en los últimos años. • Tiempo medio de permanencia de los miembros del órgano de gobierno

Documentación del sistema de calidad:

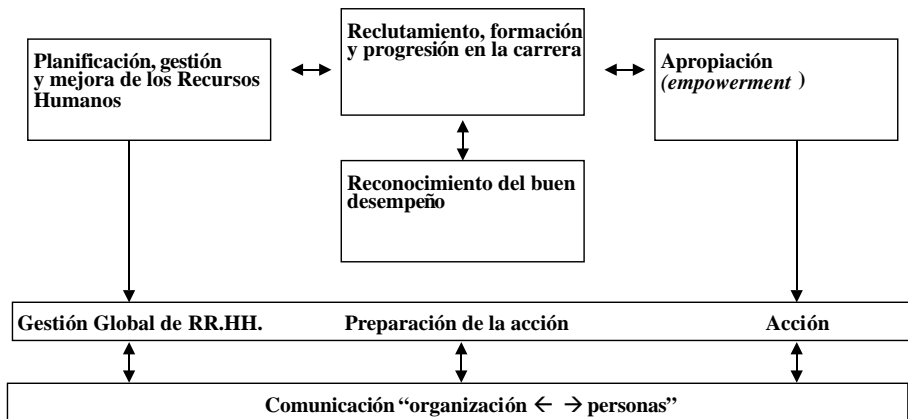
Los siguientes son algunos documentos de apoyo asociados al criterio de POLÍTICA Y ESTRATEGIA, que pueden servir como soporte para demostrar las iniciativas de mejora de la calidad emprendidas en la organización.

- Estudios, publicaciones y diagnósticos del sector elaborados por la organización o tomados de otras organizaciones.
- Registros, fichas, bases de datos, archivos, etc. sobre usuarios.
- Plan o documento estratégico plurianual.
- Formulación de objetivos de cada unidad o departamento.
- Presupuestos globales y por unidades y su asignación a objetivos.
- Informes de seguimiento de la implantación de estrategias.
- Planes Operativos Anuales.
- Sistema de nombramiento de nuevos cargos en órganos de gobierno y actas que recojan nombramientos de cargos directivos.

3.2.3. Criterio 3: Personas

Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma. *(Fuente: definición de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad – www.efqm.org).*

Las personas son la clave de la excelencia.



PERSONAS

<p>Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral</p> <p>1. La política de recursos humanos está vinculada a los planes y estrategias globales de la organización.</p>	<p>Principales aspectos a considerar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen descripciones de puestos de trabajo y definición de perfiles, tanto para el personal remunerado como para el personal voluntario – técnicos de empleo, orientadores, trabajadores sociales, psicólogos, personal técnico y administrativo, etc.- • Los procedimientos de selección de personas están basados en perfiles adecuados a los objetivos estratégicos y de nivel inferior de la organización. 	<p>Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio</p> <p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° total de personas (desglosado por personal remunerado y voluntario, área, tipo de trabajo, sexo, edad, etc.) • % de puestos de trabajo con funciones definidas • % de puestos de trabajo con perfiles necesarios definidos • % de puestos de trabajo no cubiertos <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de contratos de servicios externos • N° mujeres / n° total de colaboradores • N° mujeres / n° de personal directivo • % de personas (remunerados y voluntarios) por nivel formativo (EGB / ESO / FPI / FPII / BUP / COU / Bachillerato / Diplomados / Licenciados) • % de perfiles necesarios no cubiertos
---	--	--

PERSONAS

<p>Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral</p>	<p>Principales aspectos a considerar</p>	<p>Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio</p>
<p>2. La organización garantiza que tanto el personal contratado como el personal voluntario que se integran en la organización son adecuados para el logro de sus objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización hace publicidad, tanto interna como externa, de los concursos de selección de personal. • La organización cuenta con procedimientos formales de evaluación del desempeño y de los logros del personal. • La organización dispone de planes de formación continua del personal remunerado y voluntario y los pone en práctica. • Se garantiza la igualdad de oportunidades en todo lo relativo al empleo, no existiendo ningún tipo de discriminación (por motivos de edad, género, etnia, discapacidad o cualquier otro) en la selección, condiciones de contratación y acceso a oportunidades de formación del personal. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de cursos, talleres, seminarios de formación promovidos por la organización para la capacitación del personal contratado y voluntario/ año • % de personas (desglosado por contratados y voluntarios, sexo, grupos de edad, etc.) que se han beneficiado de actividades formativas impulsadas desde la organización a partir de los resultados de la encuesta de evaluación de personal. <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de puestos de trabajo cubiertos mediante un proceso abierto y público de selección • Nivel de “excelencia” del personal (medido por ejemplo a través de entrevistas de evaluación de personal)

PERSONAS

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
<p>3. La organización se asegura de que todo el personal (remunerado y voluntario) sea escuchado y tenga capacidad y autonomía para sugerir y, en su caso implantar, cambios y mejoras siempre que no conlleve riesgo para la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En la organización existe una estructura organizativa operativa para la implantación de un sistema de gestión de la calidad (comité de calidad, grupos de mejora, etc.) que estimule y posibilite la participación del personal contratado y voluntario. • Existen canales formales e informales efectivos para la participación de las personas (buzón de sugerencias, reuniones periódicas, intranet, boletines, tablón de anuncios, etc.). 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de grupos de mejora constituidos • N° de sugerencias recibidas al año • N° de reuniones de coordinación por mes <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de unidades implicadas en grupos de mejora • % de personas implicadas en grupos de mejora • N° y % de procesos/procedimientos que se han modificado como resultado de sugerencias de mejoras por parte del personal • % de sugerencias recibidas que son implantadas
<p>4. La organización recompensa a aquellas personas que dedican esfuerzos a la mejora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización cuenta con algún sistema de reconocimiento de la generación de mejoras por parte del personal remunerado y voluntario. • La Dirección ha establecido algún tipo de premio o reconocimiento formal a la labor del personal. 	<p>Otros indicadores sugeridos:</p> <p>N° de reconocimientos públicos del personal al año</p>

Documentación del sistema de calidad:

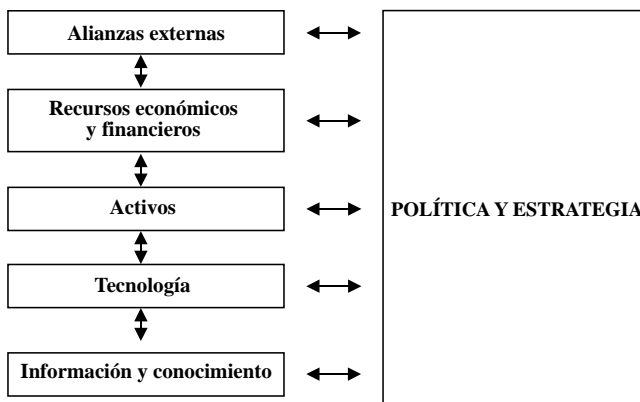
Los siguientes son algunos documentos de apoyo asociados al criterio de PERSONAS, que pueden servir como soporte para demostrar las iniciativas de mejora de la calidad emprendidas en la organización.

- Manual de funciones de personal remunerado y voluntario.
- Relación de puestos de trabajo de personal remunerado y voluntario.
- Procedimientos de selección de personal.
- Convocatorias para la cobertura de puestos de trabajo.
- Contratos del personal.
- Actas de reuniones relativas a información o discusión de la estrategia, incluyendo relación de asistentes.
- Procedimientos de evaluación del personal y fichas de valoración del desempeño.
- Memoria de actividades formativas realizadas, incluyendo relación de asistentes.
- Informes de reuniones del Comité de Calidad y de los grupos de mejora, incluyendo relación de participantes.
- Nuevos diagramas de proceso como resultado de mejoras sugeridas.
- Sugerencias y quejas recibidas a través de los distintos canales establecidos al efecto
- Actas de reuniones de coordinación interna.
- Reconocimientos expresos y públicos al personal.

3.2.4. Criterio 4: Alianzas y recursos

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente. *(Fuente: definición de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad – www.efqm.org).*

La gestión de las Alianzas y de los recursos está intrínsecamente relacionada con la Política y Estrategia de la organización.



ALIANZAS Y RECURSOS

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
<p>1. La organización sabe colaborar con otras entidades y establecer alianzas beneficiosas para ella misma y sus principales clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización analiza sistemáticamente las características, demandas, expectativas e intereses de los principales implicados en el entorno en el que actúa (empresas y empleadores, colectivos profesionales, organizaciones sindicales, familias y comunidades, administraciones públicas, federaciones de ONG, personas y entidades financiadoras, medios de comunicación, centros de información e investigación, etc.). • La organización diseña una estrategia de relaciones y alianzas con base en dicho análisis. • La organización realiza sistemáticamente un análisis competitivo que le permita un posicionamiento adecuado en el sector en relación con otras organizaciones que prestan servicios de inserción laboral. • La organización coordina sus servicios de inserción laboral con otras organizaciones públicas y privadas (servicios sociales, asistencia sanitaria, asistencia jurídica, agencias de desarrollo local, centros de atención, etc.) y tiene establecido un protocolo para la derivación de usuarios a otras organizaciones y servicios. • La organización participa sistemáticamente en redes, plataformas y espacios de coordinación y desarrollo de buenas prácticas en el sector de la inserción sociolaboral. • La organización cuenta con una red estable de organizaciones sociales colaboradoras para el trabajo en red. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de convenios y acuerdos de colaboración (suscritos y en vigor) con terceros • N° y % de usuarios que son derivados a otros servicios complementarios <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de usuarios que son derivados de otras entidades (desglosado por entidad – servicios de empleo, servicios sociales, otras ONG, etc.-)

ALIANZAS Y RECURSOS

<p>Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral</p> <p>2. La organización recoge la información relevante sobre proveedores, clientes (incluidos usuarios) y procesos internos. La misma es fiable y está disponible.</p>	<p>Principales aspectos a considerar</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización hace públicas periódicamente sus memorias, cuentas y demás información acerca de sus actividades y proyectos. • Todos los socios y/o patronos reciben información acerca de la gestión de la organización. • Las responsabilidades relativas a la recogida y difusión de datos, su sistematización y su utilización están claramente asignadas. • Se difunden en el sector las buenas prácticas emanadas de la organización. • Los presupuestos de la organización reflejan con claridad el origen y destino de las aportaciones de fondos. • La organización cuenta con criterios para la evaluación, selección y contratación de los proveedores de bienes (compras, aprovisionamientos, etc.) y servicios (formación, asistencia técnica, estudios, consultoría, etc.) y estos criterios incluyen consideraciones éticas, medioambientales, sociales, etc. • La organización selecciona a los proveedores de materiales y servicios (limpieza, por ejemplo) según criterios ambientales (licencias necesarias, empleo de productos ecológicos y gestión responsable de residuos). • La organización recurre a varias ofertas cuando tiene que adquirir bienes o servicios de cierta dimensión. 	<p>Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio</p> <p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de responsabilidades de recogida y sistematización de la información <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de retraso en la presentación de la justificación de gastos (desglosado por proyectos, financiadores, etc.) • Nº de quejas o requerimientos de financiadores acerca de no presentación de justificación de gastos. • Frecuencia de publicación de memorias y cuentas • % de socios que reciben información acerca de la gestión de la organización y periodicidad • Índice de evaluación del proveedor (calculado a partir de un modelo formal de evaluación de proveedores) • % de compras con contrato superior a un determinado importe que se ejecuta a través de un proceso de licitación.
--	--	--

ALIANZAS Y RECURSOS

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
<p>3. La organización asigna e invierte sus recursos económicos y financieros de acuerdo con sus objetivos estratégicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización cuenta con presupuestos por actividades, programas y servicios, vinculados a resultados y objetivos en los distintos niveles y alineados con su estrategia global. • La organización evalúa racionalmente sus inversiones y gestiona adecuadamente sus riesgos financieros, actuando en consecuencia para minimizarlos. • La organización tiene suficientemente diversificadas sus fuentes de financiación. 	<p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de los proyectos/programas que disponen de medición de resultados relacionados con los objetivos estratégicos
<p>4. La organización es eficiente gestionando sus activos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización cuenta con oficinas estables y espacios suficientes y adecuados para desarrollo de sus actividades (salas para atención de usuarios, aulas de formación, espacios de reuniones, etc.). • La organización mantiene en buen estado de uso y conservación las instalaciones y equipamiento básico. • La organización cuenta con un sistema para gestión de inventarios y almacén. • La organización conoce los distintos sistemas de amortización de activos y aplica el más conveniente para su actividad. • Los principales activos propiedad de la organización están asegurados. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de incidencias en el último año que denoten fallos de conservación • % del presupuesto que se dedica a reparación y mantenimiento <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de veces que la organización ha cambiado de oficinas en los últimos 5 (o 10) años • % de activos fijos propiedad de la organización • % de activos fijos en régimen de “bienes cedidos en usufructo” • % de activos en propiedad que están asegurados • n° de aulas para programas de formación y nivel de utilización • n° de despachos individuales / n° personas

ALIANZAS Y RECURSOS

<p>Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral</p>	<p>Principales aspectos a considerar</p>	<p>Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio</p>
<p>5. La organización conoce y utiliza las nuevas tecnologías y desarrolla el conocimiento sobre experiencias y metodologías de intervención en el sector de la inserción sociolaboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización conoce, aplica y/o desarrolla, por sí misma o en colaboración con otras entidades, tecnologías y metodologías de trabajo adecuadas al sector de inserción sociolaboral y a los colectivos a los que presta servicios. • La organización participa regularmente en grupos de trabajo e iniciativas de investigación sobre metodologías de intervención en el sector. • La organización sistematiza y difunde el conocimiento adquirido tanto interna como externamente. • La organización registra sus publicaciones y materiales didácticos. • La organización realiza periódicamente copias de seguridad de la información almacenada en sus equipos informáticos. • La organización cuenta con sistemas de protección actualizados (antivirus, firewall, etc.) para sus equipos informáticos. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de publicaciones/estudios propias o en colaboración con otras organizaciones sobre metodologías de intervención en el sector de inserción laboral • N° de grupos de trabajo en que la organización participa • N° de ordenadores personales disponibles / n° de personal (remunerado y voluntario) <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad o no de tecnologías de información que se consideren estratégicas y que no están disponibles en la organización (p.e. sistema de telecomunicaciones, sistemas informatizados de gestión, etc.) • N° de cuentas de correo electrónico, licencias de software, etc. / n° de personal (remunerado y voluntario) • Periodicidad de realización de copias de seguridad (en días) • N° de veces al año en que se actualizan las versiones de los sistemas de protección (antivirus, firewall, etc.). • % de ordenadores con acceso a Internet • % de publicaciones y materiales editados que están registrados • N° de veces que la organización ha introducido nuevas herramientas de gestión operativa en el último año

Documentación del sistema de calidad:

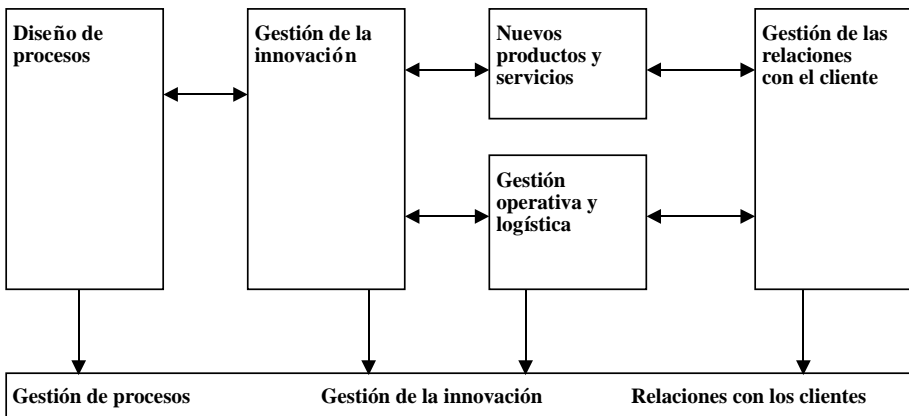
Los siguientes son algunos documentos de apoyo asociados al criterio de ALIANZAS Y RECURSOS, que pueden servir como soporte para demostrar las iniciativas de mejora de la calidad emprendidas en la organización.

- Convenios y acuerdos de colaboración (suscritos y en vigor) con terceros.
- Registros de usuarios derivados de/a otras entidades.
- Documentos de proyectos acometidos conjuntamente con otras entidades.
- Documentación de plataformas o espacios de coordinación con otras entidades.
- Memorias y estados de cuentas de la organización presentados a socios y financiadores.
- Criterios para selección, evaluación y adjudicación de compras a proveedores.
- Licitaciones.
- Presupuestos y facturas de reparaciones de instalaciones, materiales y equipos.
- Balances de la organización.
- Licencias de uso de tecnología.
- Publicaciones sobre metodologías de intervención en las que participa la organización.
- Pólizas de seguro de activos de la organización.

3.2.5. Criterio 5: Procesos

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos. *(Fuente: definición de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad – www.efqm.org).*

La gestión de procesos es la base para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos por la organización y añadir valor para los clientes.



PROCESOS

<p>Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral</p>	<p>Principales aspectos a considerar</p>	<p>Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio</p>
<p>1. La organización presta sus servicios de inserción sociolaboral y gestiona sus procesos de apoyo con arreglo a estándares reconocidos de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene identificado y desarrollado en diagramas el mapa de sus procesos y subprocesos. • La organización ha identificado y diagramado sus procesos clave (acogida, orientación y asesoramiento; intermediación laboral; acciones formativas; búsqueda activa de empleo; acciones de promoción de autoempleo, etc.). • La organización tiene identificado y desarrollado en diagramas el mapa de procesos de apoyo a los procesos clave (contabilidad, gestión financiera y presupuestaria, tecnología de la información, envío, proceso de datos, personal, servicios jurídicos, etc.). • Los diagramas de procesos permiten a través de la definición de sus propietarios, de los resultados, recursos, responsables e indicadores, determinar la eficacia y eficiencia de los mismos. • La organización cuenta con una certificación (o un reconocimiento externo) de sus procesos clave. • La organización cuenta con una certificación (o un reconocimiento externo) de sus procesos de apoyo. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de procesos clave y de apoyo diagramados (se puntúa progresivamente a medida que se verifica que los diagramas poseen las siguientes características): <ul style="list-style-type: none"> - diagramados - persona responsable - unidades implicadas - indicadores - recursos - requisitos de entrada y salida - documentos asociados • Nº y % de procesos clave y de apoyo certificados <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de puestos de trabajo cuyas funciones están desarrolladas en un manual de funciones.

PROCESOS

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
<p>2. La organización se preocupa por comprender tanto a sus clientes como las características del sector o entorno en el que actúa y utiliza la información que recibe de ellos para crear nuevos servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización realiza sistemáticamente un análisis competitivo para su posicionamiento adecuado en el sector en relación con otras organizaciones. • La organización ha identificado a sus principales clientes y recoge, analiza y actualiza sistemáticamente información relativa a sus características, demandas, expectativas e intereses. • La organización propicia la participación de los usuarios en la definición de nuevos servicios de inserción laboral. • La organización pone en marcha nuevos servicios como resultado del análisis de requisitos y necesidades de los clientes. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de encuestas u otros instrumentos de recogida de información de la percepción de usuarios de los servicios y otros implicados (ver criterio 6 – Resultados en los clientes)

PROCESOS

<p>Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral</p>	<p>Principales aspectos a considerar</p>	<p>Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio</p>
<p>3. La organización utiliza esa información para mejorar los servicios que ya ofrece e identificar nuevas posibilidades de intervención en el ámbito de la inserción sociolaboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización utiliza la información obtenida de sus clientes para efectuar cambios y mejoras en los procesos. • La organización diseña conjuntamente con los usuarios itinerarios personalizados de inserción laboral, adaptados a las características de los mismos. • La organización recoge y sistematiza información sobre buenas prácticas de otras organizaciones en el sector y la utiliza para mejorar sus servicios. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° y % de procesos/procedimientos que se han modificado en último año como consecuencia del análisis de la información externa obtenida • N° de nuevos servicios creados en el último año <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo medio entre lanzamiento de nuevos servicios • N° de nuevos proyectos/programas abordados en el último año
<p>4. La organización controla y mide internamente el desempeño de sus procesos y proyectos, utilizando los resultados de la medición para mejorarlos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización dispone de un sistema de control o auditoría internos a través del cual revisa sistemáticamente cada uno de los procesos para identificar puntos críticos y oportunidades de mejora. • Las auditorías internas son realizadas por personal capacitado en gestión de la calidad y ajeno al área objeto de la auditoría. • Los informes del sistema de control identifican las desviaciones respecto a lo establecido en los planes y proponen medidas concretas de reorientación y mejora. • La organización introduce cambios y mejoras en los procesos como consecuencia de la revisión de los mismos. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de auditorías internas realizadas por año. • % de procesos que cuentan con indicadores de desempeño • % de proyectos/servicios que cuentan con indicadores de desempeño • N° y % de procesos/procedimientos que se han modificado en último año como consecuencia del control interno <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de personas dedicadas a tareas de auditoría y control interno

Documentación del sistema de calidad:

Los siguientes son algunos documentos de apoyo asociados al criterio de PROCESOS, que pueden servir como soporte para demostrar las iniciativas de mejora de la calidad emprendidas en la organización:

- Manuales de funciones.
 - Mapa de procesos y subprocesos de la organización.
 - Diagramas y fichas técnicas de procesos originales y procesos mejorados (técnicos y de gestión).
 - Estudios de posicionamiento en el sector.
 - Análisis de implicados y expectativas de grupos de interés.
 - Documentación sobre procesos en otras organizaciones.
 - Informes de auditorías internas.
 - Certificaciones de procesos recibidas.
-

3.2.6. Criterio 6: Resultados en los clientes

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes. (*Fuente: definición de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad – www.efqm.org*).

Los ‘Resultados en los Clientes’ se refieren tanto a la percepción que los clientes tienen de la organización, como a las medidas internas utilizadas para supervisar los procesos y mejorar su rendimiento.

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
<p>1. La organización tiene identificados y segmentados a todos sus clientes, y conoce sus principales necesidades, demandas y expectativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización cuenta con una tipología de clientes (usuarios, administraciones públicas, donantes de recursos, socios, otras organizaciones, etc.) y ha establecido las características, expectativas y demandas específicas de cada uno. • Los planes e itinerarios de inserción de la organización establecen resultados y enfoques específicos y personalizados para cada tipo de usuario, según sus necesidades, características y expectativas. • La organización realiza un seguimiento personalizado de cada uno de los usuarios de los servicios de inserción laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a la segmentación de la información recogida para los indicadores presentados en 2) y para la encuesta de satisfacción de clientes propuesta en 3) por los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> - tipo de servicio recibido - situación de origen - situación económica - sexo - grupo de edad, etc.
<p>2. La organización valora internamente las relaciones con sus clientes mediante parámetros e indicadores de rendimiento relevantes para anticipar o influir en la satisfacción de sus clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización dispone de un sistema adecuado de información y atención al público. • La organización dispone de un sistema de recogida de quejas y sugerencias de usuarios y otros implicados. • La organización presenta periódicamente y en el plazo estipulado informes justificativos de actividades, gestión y uso de los fondos. • La organización cuenta con un conjunto estable de agentes financiadores. • La organización garantiza la confidencialidad de los donantes individuales. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios: <ul style="list-style-type: none"> - Tiempo medio de respuesta de una solicitud - Nº de quejas, sugerencias, etc. - % de usuarios que abandonan el servicio antes de completar los itinerarios acordados (registrar los motivos para un posterior análisis). - % de usuarios que declaran estar satisfechos con el logro de los objetivos personales y profesionales pactados con la organización al inicio del itinerario.

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
	<ul style="list-style-type: none"> • La organización cuenta con una red estable de empresas colaboradoras para el proceso de intermediación laboral. • La organización se coordina con otras organizaciones sociales para la derivación de usuarios de manera que sus necesidades sean adecuadamente atendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades financiadoras: <ul style="list-style-type: none"> - N° de Entidades financiadoras • Socios: <ul style="list-style-type: none"> - N° de socios de la entidad. - Antigüedad media de los socios. - Tasa de abandono de socios. - N° medio anual de comunicados informativos a los socios (boletines, convocatorias, etc.). • Empresas colaboradoras en el proceso de intermediación laboral: <ul style="list-style-type: none"> - N° de empresas colaboradoras - % de contratación en relación a los entrevistados. - N° de consultas a la bolsa de empleo.

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

<p>Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral</p>	<p>Principales aspectos a considerar</p>	<p>Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio</p>
<p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios: <ul style="list-style-type: none"> - % de quejas, sugerencias, etc. que son tenidas en cuenta para la mejora de procesos. • Entidades donantes: <ul style="list-style-type: none"> - N° de años de relación con cada donante. - N° de proyectos financiados por cada donante en los últimos 5 años - Duración media de los proyectos financiados. - Tiempo medio de retraso en la presentación de informes de gestión. - N° de quejas, reclamaciones, etc. • Socios: <ul style="list-style-type: none"> - % de participación en las asambleas de socios • Empresas colaboradoras en el proceso de intermediación laboral: <ul style="list-style-type: none"> - N° de años de relación con la empresa. - Grado de satisfacción con los usuarios insertados y con los servicios de inserción laboral (encuesta) - nº de contactos entre la empresa y la entidad social, como seguimiento del proceso de inserción laboral una vez realizada la contratación. 		

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
<p>3. La organización también recoge directamente de los distintos clientes información específica relativa a su grado de satisfacción con los servicios prestados por la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización también realiza encuestas de satisfacción entre sus clientes. • La organización recoge sistemáticamente de los usuarios de los servicios de inserción laboral y otros colectivos implicados (administraciones públicas, empresas, socios, etc.) información relativa a su percepción acerca de los servicios que la organización presta, a través de encuestas, entrevistas, grupos de discusión u otros medios. • La organización determina con base en la información recogida en el punto anterior cuáles son los parámetros que más influyen en la satisfacción de sus clientes. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de encuestas u otros instrumentos de recogida de información, realizadas al año para conocer la percepción de usuarios de los servicios y otros implicados. <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción de los distintos segmentos de cliente en términos de indicadores que midan la calidad del servicio: <ul style="list-style-type: none"> - Elementos tangibles: Instalaciones, material y aspecto del personal. - Fiabilidad: La capacidad de la organización para desempeñar el servicio prometido de forma seria y exacta. - Capacidad de reacción o de respuesta: Voluntad de ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio eficaz. - Confianza y Seguridad: Conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad. - Empatía: Atención esmerada e individualizada que la organización proporciona a sus clientes.

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
<p>4. La organización se preocupa por mejorar permanentemente el grado de satisfacción de sus clientes con base en la información obtenida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización analiza sistemáticamente los datos recogidos de sus clientes y sus tendencias principales. • La organización utiliza los resultados de las medidas internas y de las encuestas de satisfacción de los clientes para identificar las oportunidades de mejora y fijar los objetivos y metas de sus procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para el caso concreto de servicios de formación, grado de satisfacción a través de indicadores que midan: <ul style="list-style-type: none"> - adecuación de contenidos - calidad del profesorado - calidad del espacio físico - medios didácticos (audiovisuales, etc.) - metodología <p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° anual de cambios en los procesos derivados de medición de la satisfacción de los clientes a través de los indicadores propuestos en 2) <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° anual de cambios en los procesos derivados de medición de la satisfacción de los clientes a través de la encuesta de satisfacción de clientes propuesta en 3)

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
<p>5. La organización compara los resultados de satisfacción de sus clientes con los de otras organizaciones del sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización se preocupa por contrastar periódicamente los resultados de las mediciones de satisfacción y fidelidad de sus clientes con los de otras entidades más avanzadas que trabajan en el mismo ámbito. • La organización toma como referencia esas experiencias para aprender. • La organización conoce cómo sus clientes la perciben en relación con otras organizaciones que prestan los mismos servicios. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagen corporativa en el sector, medida a través de premios o reconocimientos públicos a la calidad de los servicios de inserción laboral <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posición relativa entre las organizaciones del sector en términos de los indicadores objetivos de satisfacción de clientes presentados en 2) y de la encuesta de satisfacción de clientes propuesta en 3)
<p>6. La organización mide los resultados principales de su actuación sobre sus clientes y esos resultados muestran una tendencia a mejorar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización cuenta con un sistema de información que permite valorar sistemáticamente los resultados 'últimos' en los clientes de su actuación. • La organización dispone de un conjunto de indicadores básicos de empleabilidad. • La organización mide la adquisición de competencias de empleabilidad por parte de los usuarios de los servicios a lo largo de las distintas fases de los itinerarios de inserción. • La organización realiza un seguimiento de los resultados últimos de inserción de los usuarios de sus servicios en relación con la consecución y mantenimiento del empleo. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de usuarios que mantienen el empleo después de 6 meses / 1 año • % de usuarios (evaluado por el personal de la organización al final del itinerario) que mejora su empleabilidad: <ul style="list-style-type: none"> - mejora su motivación y aspiraciones - mejora la confianza en sí mismos y su autoestima - mejora sus habilidades sociales y de comunicación - mejora sus habilidades para la búsqueda de empleo - mejora sus habilidades de trabajo - etc.

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
<p>7. La organización compara estos resultados con los de otras organizaciones en el sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización se preocupa por contrastar periódicamente los resultados sobre sus clientes con los de otras entidades más avanzadas que trabajan en el mismo ámbito. • La organización toma como referencia las experiencias de esas organizaciones para aprender. 	<p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posición relativa entre las organizaciones del sector en términos de una evaluación independiente de la calidad de los resultados últimos de la actuación de las organizaciones.

Documentación del sistema de calidad:

Los siguientes son algunos documentos de apoyo asociados al criterio de RESULTADOS EN LOS CLIENTES, que pueden servir como soporte para demostrar las iniciativas emprendidas en la organización para la mejora de la calidad, así como los resultados obtenidos:

- Documentación relativa a los clientes de la organización, sus características, necesidades y expectativas.
 - Protocolos de atención al público.
 - Solicitudes de información, quejas y sugerencias recibidas.
 - Documentación interna relativa a la fidelidad y satisfacción de usuarios, donantes, socios y empresas colaboradoras.
 - Fichas personalizadas de usuarios y su evolución en términos de adquisición de competencias de empleabilidad.
 - Premios o reconocimientos públicos a la calidad de los servicios de inserción laboral de la organización.
 - Documentación de encuestas, entrevistas, reuniones de grupos focales u otros instrumentos de recogida de información de la satisfacción de clientes.
 - Documentación relativa a la tipología de usuarios de servicios de inserción laboral de la organización.
 - Documentación relativa a resultados, indicadores, encuestas a clientes, etc. de otras organizaciones.
-

3.2.7. Criterio 7: Resultados en las personas

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran. (*Fuente: definición de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad – www.efqm.org*).

Los ‘Resultados en las Personas’ se refieren tanto a la percepción que las personas tienen de la organización, como a las medidas internas utilizadas para supervisar los procesos y mejorar su rendimiento.

RESULTADOS EN LAS PERSONAS

<p>Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral</p> <p>1. La organización analiza de forma sistemática los aspectos relevantes que influyen en la satisfacción del personal y los valora internamente a través de parámetros e indicadores objetivos.</p>	<p>Principales aspectos a considerar</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene establecido un sistema de información e indicadores básicos sobre gestión de los recursos humanos y clima laboral. • La organización gestiona adecuadamente la seguridad y salud laboral (prevención de riesgos laborales) de las personas. • La organización cuenta con políticas activas de igualdad de oportunidades. • La organización cuenta con políticas activas de conciliación de la vida personal y profesional. 	<p>Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio</p> <p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de personal remunerado por tipo de contratación laboral. • Plazo medio de duración de los contratos temporales • Índice de absentismo laboral - horas trabajadas/horas contratadas (desglosado por departamentos, sexo, antigüedad, etc.). • % de personal remunerado por tipo de jornada (a tiempo completo y parcial). • Tasas de abandono de voluntarios. • Tasa de rotación del personal - nº bajas/ promedio de plantilla (segmentada por sexo, antigüedad, tipo de trabajo, departamento, modo de reclutamiento, etc.). • Nº de bajas por enfermedades laborales (p.e, derivadas del uso de ordenadores y propias del trabajo habitual). <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción laboral (% de vacantes que se cubren por promoción o nombramiento interno). • % de personas que han participado en actividades formativas promovidas por la organización. • % del presupuesto destinado a formación (formación continua y en centros ocupacionales que hacen talleres laborales y unidades formativas).
--	---	---

RESULTADOS EN LAS PERSONAS

<p>Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral</p>	<p>Principales aspectos a considerar</p>	<p>Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio</p>
<p>2. La organización también dispone de medios para recoger la percepción de las personas acerca de su satisfacción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización evalúa periódicamente la satisfacción de las personas (personal remunerado y voluntario) en relación con el clima laboral (flexibilidad, claridad en la asignación de responsabilidades, autonomía, motivación y recompensas, etc.) a través de encuestas, entrevistas, grupos de discusión u otros medios. • La organización determina con base en la información recogida en el punto anterior cuáles son los parámetros que más influyen en la satisfacción de las personas. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de reuniones, entrevistas, encuestas realizadas entre el personal para valorar su grado de satisfacción. <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción del personal en términos de los siguientes indicadores (medido a través de encuesta): <ul style="list-style-type: none"> - Recompensa directa – sueldo, beneficios, seguridad en el puesto de trabajo. - Calidad intrínseca del trabajo – trabajo interesante, satisfacción con el servicio prestado, uso de la creatividad e iniciativa. - Relaciones en el trabajo – respeto, comunicación, confianza y compromiso, justicia. - Horario de trabajo – horas de trabajo (incluyendo horas extras), flexibilidad, conciliación trabajo-vida personal. - Estructura organizacional – influencia de los empleados, participación en la toma de decisiones, disponibilidad de información. - Uso y desarrollo de habilidades – oportunidades de formación y aprendizaje, oportunidades para promoción, uso de nuevas tecnologías. - Características del trabajo – autonomía y control, feedback, recursos. - Salud y seguridad – ambiente de trabajo, exigencias físicas del trabajo, exigencias psicológicas del trabajo.

RESULTADOS EN LAS PERSONAS

<p>Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral</p>	<p>Principales aspectos a considerar</p>	<p>Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio</p>
<p>3. La organización se preocupa por mejorar permanentemente el grado de satisfacción de las personas con base en la información obtenida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización analiza sistemáticamente los datos recogidos de las personas y sus tendencias principales. • La organización comunica de forma transparente al personal los resultados de las valoraciones de clima laboral y de satisfacción del personal. • La organización utiliza los resultados de las medidas internas y de las encuestas de satisfacción de las personas para identificar las oportunidades de mejora y fijar los objetivos y metas de sus procesos. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantación de acciones de mejora como resultados de las evaluaciones de clima laboral y de satisfacción del personal. <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° anual de sesiones para discusión de los resultados de las evaluaciones de clima laboral y de satisfacción del personal
<p>4. Los resultados de las medidas internas y de satisfacción del personal son comparados con los de otras organizaciones del sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización se preocupa por contrastar habitualmente los resultados de las mediciones de clima laboral y satisfacción del personal con los de otras entidades más avanzadas que trabajan en el mismo ámbito. • La organización toma como referencia las experiencias de esas organizaciones para aprender. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones y ventajas sociales por categorías profesionales, comparados con las prácticas de otras organizaciones del tercer sector y empresas lucrativas prestadoras de servicios similares (estudio de competitividad del paquete retributivo). <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagen corporativa en el sector, medida a través de premios o reconocimientos públicos a la calidad del ambiente de trabajo. • Posición relativa entre las organizaciones del sector en términos de un ranking independiente de “mejores organizaciones para trabajar”.

Documentación del sistema de calidad:

Los siguientes son algunos documentos de apoyo asociados al criterio de RESULTADOS EN LAS PERSONAS, que pueden servir como soporte para demostrar las iniciativas emprendidas en la organización para la mejora de la calidad, así como los resultados obtenidos:

- Documentación sobre indicadores de gestión de recursos humanos (selección, contratación, remuneraciones y ventajas sociales, reconocimientos, rotación del personal, nivel de absentismo, antigüedad, etc.).
 - Documentación relativa a salud, seguridad y prevención de riesgos laborales.
 - Cuestionarios, actas de reuniones, encuestas realizadas al personal y sus resultados.
 - Documentación acreditativa de premios o reconocimientos públicos a la calidad del ambiente de trabajo en la organización.
-

3.2.8. Criterio 8: Resultados en la sociedad

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad. (*Fuente: definición de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad – www.efqm.org*).

Los ‘Resultados en la Sociedad’ se refieren tanto a la percepción que la sociedad tiene de la organización, como a las medidas internas utilizadas para supervisar los procesos y mejorar su rendimiento.

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
<p>1. La organización tiene identificadas las necesidades y expectativas que la comunidad y la sociedad tienen puestas en ella.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización tiene establecido un sistema de información e indicadores básicos sobre cuestiones como el impacto ecológico, gestión de residuos, contaminación de diversa naturaleza, participación en obras sociales, etc. 	
<p>2. La organización actúa en consecuencia para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización dispone de estrategias/iniciativas dirigidas a mejorar la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad. • La organización participa regularmente en actividades comunitarias o de índole social que superan el marco estricto de la prestación de servicios de inserción laboral (campañas, lobbies de presión, etc.). • La organización utiliza racionalmente los recursos materiales, y propicia su reciclaje y reutilización. • La organización realiza un consumo racional de recursos naturales (agua, electricidad, gas, combustible, etc.). • La organización propicia la utilización racional del transporte (transporte público, distribución racional de viajes, etc.). • La organización incorpora criterios de eficiencia energética en la adquisición de bienes de equipo (ordenadores, monitores, fotocopiadoras, impresoras, etc.). • La organización se preocupa por la supresión de barreras arquitectónicas que faciliten el acceso de personas con discapacidad física a sus instalaciones. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº de campañas de solidaridad en las que se participa. • Donaciones realizadas/colaboraciones/intercambios con otras entidades del tercer sector. • Evolución del gasto en energía, agua, papel, etc. / persona. <p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de recursos (papel, etc.) reciclados. • % de proveedores que poseen sistemas formales de control de la utilización de recursos.

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
<p>3. La organización mide el reconocimiento de la sociedad a su actuación y utiliza esta información para mejorar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización cuenta con un sistema de recogida de información para apreciar de manera sistemática la percepción que de la misma tiene la sociedad. • La organización cuenta con un sistema de recogida de información acerca de reconocimientos en los medios de comunicación. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de premios recibidos por la organización. • N° de reportajes y artículos sobre la organización, entrevistas, invitaciones a participación en programas de radio o televisión, etc. • N° de encuestas realizadas en el seno de la comunidad, el barrio, la población.
<p>4. Los resultados de las medidas internas y de percepción y reconocimiento de la comunidad se comparan con los de otras organizaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización se preocupa por contrastar habitualmente los resultados de las mediciones de satisfacción de la comunidad con los de otras entidades más avanzadas que trabajan en el mismo ámbito. • La organización toma como referencia las experiencias de esas organizaciones para aprender. 	<p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posición relativa entre las organizaciones del sector en términos de un ranking independiente de “mejores organizaciones del tercer sector”.

Documentación del sistema de calidad:

Los siguientes son algunos documentos de apoyo asociados al criterio de RESULTADOS EN LA SOCIEDAD, que pueden servir como soporte para demostrar las iniciativas emprendidas en la organización para la mejora de la calidad, así como los resultados obtenidos:

- Facturas de suministros (agua, luz, gas).
 - Facturas de gasto en material de oficina y equipos.
 - Documentación acreditativa de participación en campañas, donaciones, actividades culturales y recreativas, deportivas, etc.
 - Documentación acreditativa de premios y reconocimientos a la organización.
 - Documentación acreditativa de reportajes, entrevistas, artículos, etc. sobre la organización.
-

3.2.9. Criterio 9: Resultados clave

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia. (*Fuente: definición de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad – www.efqm.org*).

RESULTADOS CLAVE

<p>Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral</p> <p>1. Se han definido cuáles son los resultados clave para la organización y cada una de sus áreas, programas y servicios, así como los indicadores para medir su consecución.</p>	<p>Principales aspectos a considerar</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización ha definido sus resultados clave en relación con su misión y estrategia, tanto en términos económicos como no económicos. • Dichos resultados clave están segmentados de tal forma que sea posible medir su consecución en las distintas áreas de la organización, servicios, programas y proyectos. • La organización ha acordado y consensuado (al menos al nivel de la Dirección) una serie de indicadores clave económicos y no económicos para medir la consecución de los anteriores resultados. • La organización cuenta con un sistema exhaustivo de información clave en relación con su situación presupuestaria (ingresos, gastos, origen y aplicación). • La organización cuenta con un sistema exhaustivo de información clave en relación con su situación financiera (liquidez, solvencia, endeudamiento, etc.). • La organización cuenta con un sistema de información en relación con el crecimiento de su base social (socios y colaboradores). • La organización cuenta con un sistema exhaustivo de información clave en relación con los diversos servicios que presta y los usuarios a los que se dirige. 	<p>Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio</p> <p>Principales indicadores sugeridos:</p> <p>INDICADORES ECONÓMICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolución del volumen de ingresos (a lo largo del tiempo y en comparación con el presupuesto). • % de ingresos por fuente de financiación: <ul style="list-style-type: none"> - financiación pública (internacional, estatal, autonómica y local) - financiación privada desagregada: <ul style="list-style-type: none"> - por entidad - por cuotas (indicar cuotas extraordinarias si existen) - por prestación de servicios - por donativos - por patrocinios - por becas y ayudas • % de ingresos destinados a proyectos/programas de inserción laboral. • % de gastos destinados a proyectos/programas de inserción laboral. • Coste salarial medio del personal (total, asignado a procesos clave y a procesos de apoyo). • Coste medio por usuario = total gastos/nº de usuarios atendidos. <p>RATIOS FINANCIEROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la Liquidez: <ul style="list-style-type: none"> - Liquidez general o Solvencia = Activo Circulante/Pasivo Circulante - Tesorería = Disponible/Pasivo Circulante
---	---	---

RESULTADOS CLAVE

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
		<p>INDICADORES NO ECONÓMICOS: <i>Servicios de orientación y asesoramiento:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • N° usuarios que solicitan información (desagregado por origen: INEM, derivados de Servicios Sociales, Otras entidades, etc.); • N° de usuarios atendidos (desagregado por tipo de servicio recibido, situación de origen, situación económica, sexo, grupo de edad, etc.); • N° usuarios que encuentran empleo en el mercado de trabajo (desagregado por): <ul style="list-style-type: none"> - tipo de contrato - duración de contrato - grupos de usuarios (tipo de servicio recibido, situación de origen, situación económica, sexo, grupos de edad, etc.).

RESULTADOS CLAVE

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
		<p><i>Servicios de formación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de personas a las que se informó acerca de los servicios de formación. • N° de personas que han asistido a actividades de formación. • N° de personas que asistieron / N° de personas que se informaron. • N° de personas que concluyeron / N° de personas que empezaron las acciones. • N° de personas que consiguen obtener títulos de formación. • N° de cursos que se han llevado a cabo en el año. • N° de horas de clase en cursos de formación. • N° de sesiones de tutoría individualizada realizadas. <p><i>Servicios de Búsqueda Activa de Empleo (Intermediación laboral):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • N° de personas que acceden al servicio. • N° de candidatos enviados. • N° de ofertas de trabajo gestionadas en el año. • N° de contrataciones. • N° de empresas colaboradoras. • N° de usuarios de la Bolsa de Empleo.

RESULTADOS CLAVE

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
		<p><i>Estructuras de inserción para personas con minusvalías.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Centro ocupacional: <ul style="list-style-type: none"> - N° días apertura en el año. • Centro Especial de Empleo: <ul style="list-style-type: none"> - N° días de funcionamiento. <p>Otros indicadores:</p> <p>INDICADORES ECONÓMICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución del gasto (gastos de administración y gestión, de programas/proyectos, de actividades económicas, etc. sobre gastos totales) • Coste del personal discapacitado en Centros Especiales de Empleo (total, asignado a procesos clave y a procesos de apoyo) • % del presupuesto destinado a publicidad. • % del presupuesto destinado a la calidad. <p>RATIOS FINANCIEROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la Liquidez: <ul style="list-style-type: none"> - Liquidez inmediata (Test Ácido) = Exigible + Disponible / Pasivo Circulante (E+D = Activo circulante - Realizable)

RESULTADOS CLAVE

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
		<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del Endeudamiento: • Endeudamiento = Recursos Ajenos/ Total Pasivo • Ratio de autonomía financiera = Recursos Propios/Recursos Ajenos. • Ratio de inmovilizado = Inmovilizado/Activo total. • Ratio de activo subvencionado (activo/ subvenciones en capital). <p>INDICADORES NO ECONÓMICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de duración de los conciertos con Administraciones Públicas • % de usuarios para los que se dispone de registro de información personalizado. <p><i>Servicios de orientación y asesoramiento:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº de servicios por los que pasa en la entidad el usuario. • Nº medio de horas de servicio a los usuarios. <p><i>Servicios de formación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de material educativo distribuido (nº de volúmenes o valor del material). <p><i>Servicios de Búsqueda Activa de Empleo (Intermediación laboral):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº de empresas colaboradoras que dan información del resultado de las entrevistas. <p><i>Estructuras de inserción para personas con minusvalías.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Centro ocupacional: <ul style="list-style-type: none"> - Nº plazas / año. - Evolución del nº usuarios. - Nº de bajas / promedio de usuarios (desagregado por tipo de servicio). - Grado de ocupación. - Índice de rotación de personal. - Estancia media de personal.

RESULTADOS CLAVE

<p>Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral</p>	<p>Principales aspectos a considerar</p>	<p>Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio</p>
<p>2. La organización comprueba el grado de cumplimiento de dichos resultados clave y establece las medidas necesarias para mejorarlos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización realiza un seguimiento y evaluación periódica del cumplimiento de dichos resultados clave. • La organización utiliza la información obtenida del seguimiento para introducir iniciativas que mejoren el cumplimiento de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere al seguimiento de los resultados de la evaluación de acuerdo con los indicadores propuestos en 1.
<p>3. La organización evalúa el rendimiento (eficiencia) de las actividades de sus procesos clave y de apoyo y se preocupa porque este rendimiento mejore en el tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización mide y valora periódicamente la eficiencia (comparación de costes y resultados) de sus programas/ proyectos/servicios. • La organización tiene delimitadas y desarrolla adecuadamente las distintas tareas de apoyo y administración. • La organización cuenta con un sistema automatizado de gestión contable y presupuestaria. • La organización conoce y cumple la legislación en materia de prevención de riesgos laborales, entre ellas la Ley 6/1996, de 15 de enero, de Voluntariado (a nivel estatal) y respectivas legislaciones en ámbito autonómico. • La organización conoce y aplica adecuadamente la legislación fiscal, contable y laboral, incluyendo la legislación en materia de contratación de personas con discapacidad. • La organización cuenta con sistemas tecnológicos y de información adecuada tanto en términos de gestión, como de seguridad. 	<p>Principales indicadores sugeridos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº usuarios atendidos / nº de personas (desglosado por proyecto/programa/servicio). • Horas de curso / nº de formadores (desglosado por tipo de curso). • Coste del servicio por usuario (por tipo de servicio). • Tiempo medio de cada acción de atención. • Duración media de itinerarios de inserción • % de personal dedicado a procesos de apoyo (total, personal remunerado y voluntario). • % de horas de personal voluntario dedicado a colaborar en servicios de apoyo. <p>Otros indicadores sugeridos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nº de accidentes laborales ocurridos. • Nº de incidencias laborales, fiscales o contables.

RESULTADOS CLAVE

Propuesta de cuestionario de autodiagnóstico para ONG de acción social/inserción laboral	Principales aspectos a considerar	Indicadores / Variables a tener en cuenta en el criterio
	<ul style="list-style-type: none"> • La organización cumple con la legislación en materia de protección de datos y de confidencialidad. • Como consecuencia de la evaluación del rendimiento realizada, la organización introduce las medidas necesarias para su mejora. 	<p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volumen de ingresos aplicados a proyectos, programas o servicios / nº de personas (total, personal remunerado y voluntario). • Tiempo medio hasta que el usuario consiga un empleo. • “Resultado económico” de cada proyecto/programa. • Nº de incidencias relacionadas con protección de datos y confidencialidad en el último año.
<p>4. La organización compara los resultados obtenidos y los rendimientos de las actividades con los de otras organizaciones del sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización se preocupa por contrastar habitualmente los resultados con los de otras entidades más avanzadas que trabajan en el mismo ámbito, a través de memorias, de cuentas anuales, etc. • La organización toma como referencia las experiencias de esas organizaciones para aprender. 	<p>Otros indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posición relativa entre las organizaciones del sector en un ranking independiente en términos de los indicadores propuestos en 1), 2) y 3).

Documentación del sistema de calidad:

Los siguientes son algunos documentos de apoyo asociados al criterio de RESULTADOS CLAVE, que pueden servir como soporte para demostrar las iniciativas emprendidas en la organización para la mejora de la calidad, así como los resultados obtenidos:

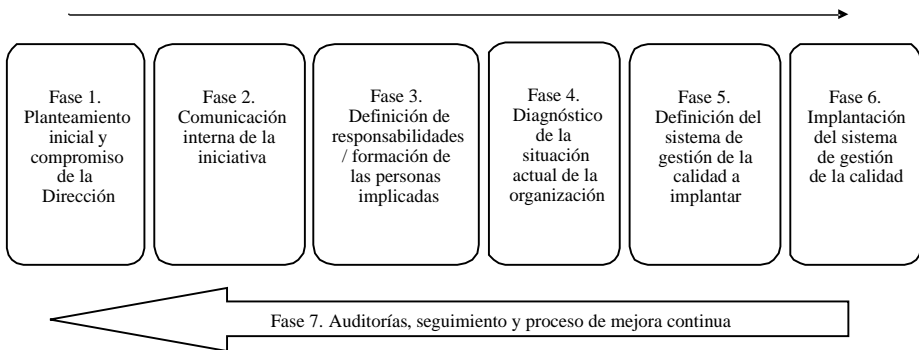
- Memorias de la organización e informes de resultados.
 - Presupuesto de ingresos y gastos desglosados por:
 - Fuente y modalidad (subvención, donación, contratos, cuotas, etc.) de financiación.
 - Carácter público o privado de la financiación.
 - Por programas, proyectos, servicios y áreas de la organización.
 - Contabilidad de la organización (balances, cuentas de pérdidas y ganancias).
 - Documentación técnica e indicadores referidos a eficiencia de los servicios prestados (indicadores de coste, de tiempo, de cantidad y calidad de los servicios).
 - Memorias técnicas y financieras, así como documentación de resultados clave de otras organizaciones
-

4. IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

4.1. Fases del proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad

La Figura 8 presenta las siete fases para la implantación de un sistema de gestión de la calidad. El proceso se inicia con el planteamiento inicial del proyecto y el establecimiento del compromiso formal de la dirección con su desarrollo, y termina con la consolidación de la cultura de la mejora continua en la organización. Los próximos apartados describen los principales factores a tener en consideración en cada una de las fases propuestas.

Figura 8. Proceso de implantación de un sistema de gestión de la calidad.



Fase 1. Planteamiento inicial y compromiso de la Dirección

En esta primera fase el personal directivo debe crear y mantener el compromiso con el proyecto de implantación del sistema de gestión de la calidad, por un lado implicándose activamente en el proceso y comprendiendo los fundamentos de la gestión de la calidad total y, por otro, dotando de los

recursos económicos y materiales necesarios al grupo en el que se delegue el proyecto.

Para tener éxito en la implantación de un modelo de calidad la dirección debe:

- Posicionar a la gestión de la calidad como una herramienta estratégica.
- Mentalizarse ellos mismos y sensibilizar a los miembros de la organización de que se trata de un proceso orientado hacia el cliente y basado en una cultura de mejora continua (hacer las cosas bien, a la primera vez y siempre).
- Mostrar los éxitos alcanzados por otras organizaciones anteriormente.
- Lograr que las personas de la organización actúen como principal elemento propulsor del proyecto.

Fase 2. Comunicación interna de la iniciativa

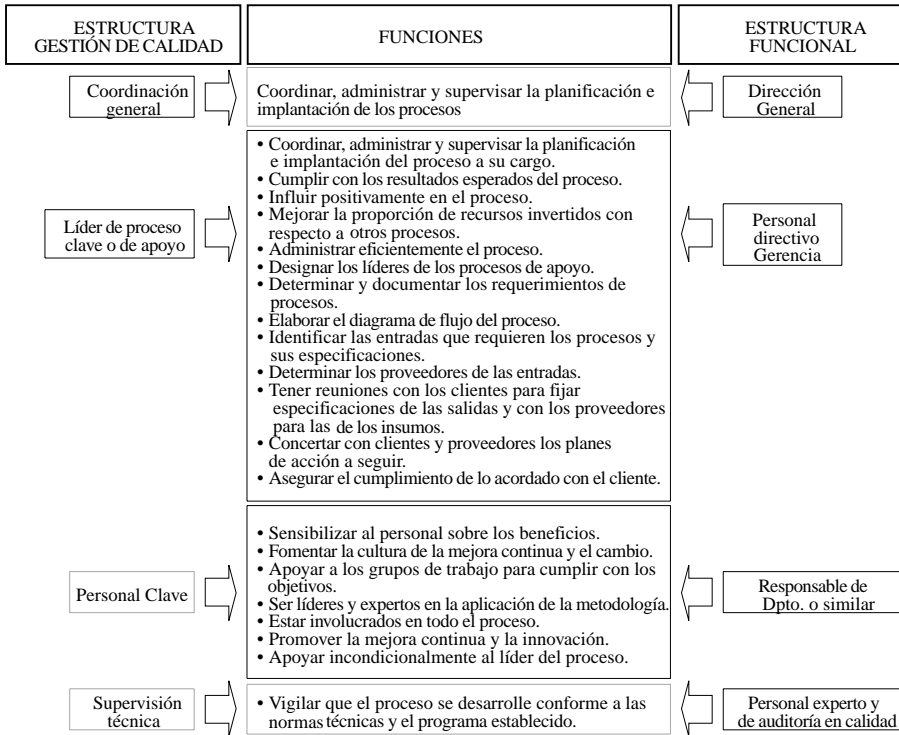
En esta segunda fase se desarrolla y despliega la estrategia de comunicación, necesaria para que cualquier cambio organizacional (y en consecuencia la implantación de un sistema de calidad) resulte posible y sea exitoso. Durante esta etapa se comunica a las personas de la organización a través de publicaciones internas, reuniones de equipo, noticias en periódicos internos o en intranet, videoconferencias, etc. sobre el papel que ellas juegan en la introducción del sistema de calidad y sobre las características y elementos principales del modelo de excelencia que se implantará.

Fase 3. Definición de responsabilidades / formación de las personas

En esta fase se selecciona y se forma a las personas directamente implicadas en el proyecto de implantación del sistema de calidad. Cada una de ellas desempeñará un papel distinto, por ejemplo, gestor del proyecto, miembro del comité de calidad, evaluador, facilitador, encargado de recopilar datos o responsable de redactar memorias y/o procedimientos. Dependiendo del papel que vaya a desempeñar y de los conocimientos que tenga la persona seleccionada, se le proveerá de la formación necesaria para cumplir con sus nuevas tareas.

Cada miembro de la organización debe conocer tanto su papel en la estructura conformada para la gestión de la calidad, como las funciones específicas que se le asignan. La Figura 9 presenta una propuesta de asignación de papeles y funciones en función de los distintos niveles de la estructura funcional de la organización.

Figura 9. Funciones principales de los involucrados en la implantación del modelo de calidad.



Fuente: Fleitman, 2004

Fase 4. Diagnóstico de la situación actual de la organización

El proceso de autoevaluación es una pieza clave del proceso de implantación del sistema de calidad porque permite a la organización hacer un diagnóstico de su situación actual e identificar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. Existe a disposición de las organizaciones un amplio abanico de métodos de autoevaluación:

- por simulación de presentación a un premio;
- por formulario;
- a través de reuniones de evaluación;
- a través de cuestionarios o matrices;
- por grupos de trabajo, etc.

Corresponde a la organización la decisión de elegir uno u otro en función de factores tan diversos como el tiempo que desee emplear en la

autoevaluación, el coste monetario que esté dispuesta a asumir, la calidad de los resultados, la cultura existente o la finalidad que se persiga con la realización de este ejercicio.

Como regla general, los enfoques que implican un mayor compromiso de recursos suelen ofrecer unos resultados de mayor calidad y más detallados. Sin embargo, organizaciones ‘principiantes’ en temas de calidad, pueden no estar preparadas para procesos de autoevaluación muy sofisticados. Una opción seguida por muchas organizaciones –y recomendada por la Fundación EFQM– es la de comenzar a familiarizarse con la autoevaluación adoptando enfoques no muy complicados que comprometen poca cantidad de recursos –como por ejemplo los cuestionarios–, e ir pasando a enfoques más complejos a medida que se gana experiencia en este ejercicio, que precisan de un mayor compromiso de recursos pero cuyos resultados son más objetivos y exactos – por ejemplo, el enfoque de simulación de presentación al premio–.

Así pues, en función del grado de madurez y del nivel de esfuerzo que la organización desea invertir en el proceso será más adecuado utilizar un método u otro de autoevaluación, como se muestra en la siguiente figura.

Por último cabe resaltar que también es común la utilización de dos métodos a la vez, como el cuestionario y las reuniones de evaluación, con el objetivo de contrastar opiniones dentro del propio equipo.

Figura 10. Criterios de selección del método de autoevaluación: diferencias en madurez y esfuerzo

ORGANIZACIÓN MADURA	Cuestionario de evaluación adecuado	Formulario apoyado por implicación de colegas	Simulación de presentación a premio o presentación a premio
ORGANIZACIÓN EN MARCHA HACIA LA EXCELENCIA	Cuestionario y Reunión de Evaluación Reunión de Evaluación tutorizada	Formulario Reunión de Evaluación tutorizada	Prueba piloto de simulación presentación a premio
INICIANDO EL CAMINO HACIA LA EXCELENCIA	Cuestionario de iniciación	Cuestionario más detallado	Cuestionario personalizado Reunión de Evaluación tutorizada
	ESFUERZO BAJO	ESFUERZO MEDIO	GRAN ESFUERZO

(Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).

Fase 5. Definición del sistema de gestión de la calidad a implantar

En esta fase la organización definirá, con base en el resultado del diagnóstico efectuado en la etapa anterior, los siguientes elementos del sistema de gestión de la calidad:

- Alcance del sistema: aunque el objetivo último es que el sistema de gestión de la calidad sea implantado en toda la organización, en

muchos casos puede ser más adecuado iniciar su implantación por algunas de sus áreas, divisiones o departamentos, de forma que se logren minimizar los recursos necesarios, ‘aprender’ con el proceso y reducir al máximo los riesgos e inconvenientes generados por los cambios en el funcionamiento de la organización. Cuando éste sea el caso, la orientación más habitual es elegir uno de los procesos clave de la organización para iniciar la implantación.

- Procesos y procedimientos: la organización debe identificar y realizar un mapa de todos sus procesos clave y de apoyo. Asimismo, también debe definir todos los procedimientos para llevar a cabo sus actividades diarias.
- Sistema de documentación: una de las dimensiones más importantes del sistema de gestión de la calidad es el sistema documental de soporte, que incluye el manual de la calidad, los mapas de procesos, los manuales de procedimientos y todos los demás registros. El apartado 4.2 describe en detalle las etapas para implantación del sistema de documentación de la calidad.

Fase 6. Implantación del sistema de gestión de la calidad

Esta fase está dedicada a llevar a cabo la formación de todo el personal de la organización acerca del sistema de calidad a implantar, así como a la adopción gradual de los procedimientos definidos.

Fase 7. Auditorías, seguimiento y proceso de mejora continua

La última fase de implantación del sistema de gestión de la calidad ha de ser continua y recurrente. La organización debe, a partir de la puesta en marcha del sistema de gestión de la calidad, efectuar auditorías periódicas que servirán para hacer un seguimiento de sus avances hacia la calidad total.

A través de las auditorías la organización identifica sus puntos fuertes y las áreas de mejora y, a continuación, establece prioridades entre las áreas donde es necesario introducir mejoras.

En función de estos análisis, se definen planes de actuación, con acciones preventivas y correctivas con el objetivo de garantizar la mejora continua de los procesos. Los planes deben contener:

- La descripción de la carencia encontrada.
- La definición de los resultados a alcanzar con las acciones que serán implementadas.
- La identificación de los indicadores que medirán las mejoras en el proceso.
- La indicación de los plazos y recursos asignados.
- La definición de los responsables del plan de actuación.

- La garantía que las acciones están integradas en el ciclo de mejora continua de la organización.

El proceso vuelve a iniciarse cuando, recorrido un determinado periodo de tiempo, la organización vuelve a realizar auditorías para verificar su progreso hacia la calidad total.

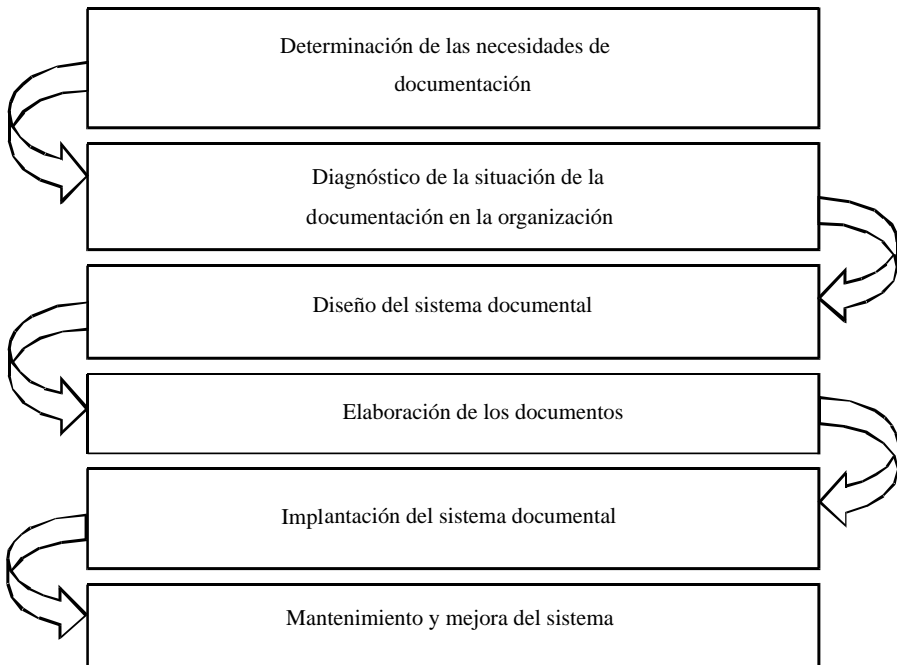
4.2. Etapas para la implantación del sistema de documentación de la calidad

La documentación es el soporte del sistema de gestión de calidad, pues en ella residen las formas de operar de la organización, así como toda la información que permite el desarrollo de los procesos y la toma de decisiones.

La elaboración del sistema de documentación debe ir bastante más allá que la simple redacción de un manual de calidad o de procedimientos, y garantizar que este pase a ser una herramienta eficaz para la administración de los procesos.

La implantación del sistema de documentación de la calidad supone seis etapas, como se ilustra en la Figura 11.

Figura 11. Etapas para la implementación del sistema de documentación de la calidad



Etapa 1. Determinación de las necesidades de documentación

En esta etapa la organización determina los tipos de documentos que deben existir para garantizar que los procesos se lleven a cabo de la forma deseada. Esta determinación se hace tanto en función de las recomendaciones del modelo de gestión de la calidad que la organización se propone implantar, como de las regulaciones específicas de su sector de actuación, cuando existan.

Algunos de los documentos más habituales de soporte a un sistema de gestión de calidad son:

- Manual de calidad.
- Mapa de Procesos / Funciones.
- Manual de Procedimientos documentados para:
 - Control de documentos.
 - Control de los registros de calidad.
 - Auditorías internas.
 - Control de no conformidades.
 - Acciones correctivas.
 - Acciones preventivas.
- Registros para:
 - Revisiones efectuadas por la dirección del sistema de gestión de la calidad.
 - Acciones de formación del personal.
 - Revisión de los requisitos relacionados con los servicios prestados.
 - Evaluación de proveedores.
 - Evaluación de la satisfacción de clientes, etc.

Etapa 2. Diagnóstico de la situación de la documentación en la organización

Esta etapa se destina a conocer la situación de la documentación en la organización comparando lo que existe actualmente con las necesidades determinadas en la etapa anterior.

Para la ejecución del diagnóstico se deben aplicar técnicas como la observación, la entrevista y la revisión de documentos. Se debe determinar la existencia o no de los documentos, en qué medida cumplen con los requisitos establecidos para la documentación y si están siendo utilizados adecuadamente. El diagnóstico debe presentarse a la alta dirección.

Etapa 3. Diseño del sistema documental

En esta etapa la organización establece todos los elementos necesarios para la elaboración del sistema documental. Las principales actividades a desarrollar son las siguientes:

a) Definir la jerarquía de la documentación.

Para realizar esta tarea se debe clasificar la documentación y definir su jerarquía. Usualmente se utiliza el criterio de la pirámide que aparece en la ISO 10013:94, donde se ubica en el nivel más alto el manual de calidad, en el segundo nivel los procesos y en el tercer nivel instrucciones, registros, especificaciones y otros documentos.

b) Definir autoridad y responsabilidad para la elaboración de la documentación a cada nivel.

La elaboración de la documentación es probablemente la mejor oportunidad de involucrar a todo el personal en el sistema de gestión de la calidad, por lo que debe ser desplegada por toda la organización de acuerdo con los niveles jerárquicos establecidos en el paso anterior y la estructura organizativa existente. Así, el manual de calidad debe ser elaborado por un grupo de personas de diferentes áreas conducido por un representante de la alta dirección. Los procesos generales deben ser elaborados por personal de los mandos intermedios y los procedimientos específicos, especificaciones, registros, etc. por el personal que los utilizará posteriormente.

c) Definir estructura y formato del manual de calidad.

La estructura del manual de calidad puede contar con los siguientes elementos:

- Título.
- Resumen ejecutivo.
- Tabla de contenido.
- Descripción de la organización.
- Alcance.
- Términos y definiciones.
- Sistema de Gestión de la Calidad
 - Responsabilidad de la dirección.
 - Gestión de recursos.
 - Materialización de las actividades de la organización.
 - Medición, análisis y mejora.

El formato del manual debe tener en cuenta el cumplimiento de los requisitos establecidos para la documentación y facilitar su consulta y actualización.

d) Establecer el flujo de la documentación.

En esta tarea se debe organizar el flujo de la documentación de forma que se garantice que los documentos estén en el lugar requerido, de manera oportuna y que la información sea accesible a las personas autorizadas.

Etapa 4. Elaboración de los documentos

El objetivo fundamental de esta etapa es elaborar, revisar y aprobar todos los documentos a cada nivel. La organización empezará por capacitar al personal implicado en la preparación de la documentación. Una vez terminada la capacitación, el personal se dedicará a elaborar el manual de calidad, los procedimientos generales y específicos, así como toda la demás documentación.

Para elaborar los documentos se sugiere la siguiente estructura:

Capítulo	Contenido
Objetivo	Definirá el objetivo del proceso.
Alcance	Especificará el alcance de la aplicación del proceso.
Responsabilidades	Designará a los responsables de ejecutar y supervisar el cumplimiento del proceso.
Términos y definiciones	Aclarará, si necesario, el uso de términos o definiciones no comunes aplicables al proceso.
Proceso	Describirá en orden cronológico el conjunto de operaciones necesarias para ejecutar el proceso.
Requisitos de documentación	Relacionará todos los registros que deben ser completados durante la ejecución del proceso.
Referencias	Referirá todos aquellos documentos que hayan sido consultados o se mencionen en el proceso.

Etapa 5. Implantación del sistema documental

En esta etapa la organización se dedicará a poner en práctica la utilización del sistema de documentación desarrollado. Se distribuirá la documentación a todos los implicados y se capacitará al personal para su utilización de acuerdo con el plan y cronograma previamente definidos.

Etapa 6. Mantenimiento y mejora del sistema

Esta etapa se desarrollará de forma continua a partir del momento en que el sistema de documentación esté implantado. Se trata de mantener la adecuación del sistema a las necesidades de la organización.

Para lograr este objetivo, la organización debe realizar auditorías internas con el fin de identificar oportunidades de mejora e implementar las correspondientes acciones correctivas y/o preventivas, de forma que se eliminen las no conformidades encontradas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUSTÍN DE ASÍS, DOMINIQUE GROSS, ESTHER LILLO, JULIA RABADÁN (s.f.): *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*. Fundación Luis Vives. Obra Social de Cajamadrid.
- ALBAN, H.F. (s.f.): *Gestión de calidad en los servicios*. Portal Gestipolis (<http://www.gestipolis.com>).
- ÁLVARO ESTRAMIANA, J.L. / GARRIDO LUQUE, A. (2005): *Desempleo, salud y exclusión social*. Artículo publicado en Revista Redsi.
- ASOCIACIÓN CORUÑA SOLIDARIA LIBRETO DE COMPETENCIAS (2004): *Trabajo en Red para la Inserción Laboral. Proyecto Equal*. Coruña Solidaria (España).
- ASOCIACIÓN CORUÑA SOLIDARIA (2004): *Guía para implantar un sistema de gestión de la calidad. La experiencia de la implantación de la ISO 9001 en la Asociación Coruña Solidaria*. (www.acsolidaria.com)
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (2002): *Herramientas para la Calidad*. AEC. Madrid.
- BADÍA, A. Y BELLIDO, S. (1999): *Técnicas para la gestión de la calidad*. Ed. Tecnos. Madrid.
- BISHOP, L. (2002): *First steps in monitoring and evaluation*. Charities Evaluation Services. Londres.
- BREMSER, WAYNE G. (2001): *Accountants for the Public Interest: Strategy Implementation and Performance Measurement for a Nonprofit Organization*. Journal of Accounting Education, Volume 19, Issue 1, Spring, Pages 75-86.
- CABALLOL, J.M. (COORD.) (2002): *De la exclusión al empleo: Nuevos espacios de participación ciudadana*. Ed. Asociación Red de Apoyo a la Inserción Laboral (RAIS).
- CAMPDESUÑER, R.P., HERNÁNDEZ, M.N., VIDAL, G.G. & Guzmán, M.M. (s.f.): *Sistema de control de la calidad de los servicios*. Portal Gestipolis (<http://www.gestipolis.com>).
- CEMBRANOS, F./ MONTESINOS, D.H./ BUSTELO, M. (1997): *La animación socio-cultural: una propuesta metodológica*, 6ª ed., Editorial Popular, Madrid.

- CENICEROS, J.C. Y OTEO, E. (2003): *Orientación sociolaboral basada en Itinerarios. Una propuesta metodológica para la intervención con personas en riesgo de exclusión*. Centro Integral de Formación y Empleo. Fundación Tomillo. Fundación Luis Vives. Fondo Social Europeo.
- CIES - Universitat de Barcelona (2004): *Documentación del seminario sobre calidad en los servicios sociales. Situación y perspectivas*. 3 y 4 noviembre.
- CRUZ ROJA (2004): *Manual de Formación prelaboral*. Madrid, Cruz Roja y FSE.
- CUPITT, S. & ELLIS, J. (2003): *Your project and its outcomes*. Charities Evaluation Services. Londres. Marzo.
- DART, RAYMOND (2004): *Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, June. 33: 290 - 310.
- DRUCKER, P. (2001): *Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro. Teoría y práctica*. Editorial el Ateneo. Buenos Aires. Quinta edición.
- EFQM (1999): *Diagnóstico de la Excelencia – Cuestionario de Autoevaluación*. Publicaciones EFQM.
- EFQM (1999): *Evaluar la Excelencia – Guía práctica para desarrollar, implantar y revisar la Autoevaluación de mi organización*. Publicaciones EFQM.
- EFQM (1999): *Modelo EFQM de Excelencia – Versión para el Sector Público y las Organizaciones del Voluntariado*. Publicaciones EFQM.
- EQUIPO PROMOCIONS (1996): *El empleo de los inempleables*. Madrid, Popular.
- EWING, MICHAEL T.; NAPOLI, JULIE (2004): *Developing and Validating a Multidimensional Nonprofit Brand Orientation Scale*. Journal of Business Research, 27 February.
- FANTOVA, FERNANDO (2001): *La gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Editorial CCS.
- FANTOVA, FERNANDO (2002): *Gestión de la calidad en la acción voluntaria*. Boletín del Real Patronato sobre Discapacidad. Nº 51-52. Abril y Agosto, Páginas 17-26.
- FANTOVA, FERNANDO (2003): *Perspectivas en gestión de servicios sociales* Obtenible en: <http://www.bolunta.org/publicaciones/artfantova.doc>
- FANTOVA, FERNANDO (2004): *El Discurso de la Calidad en la Gestión Social: Narraciones y Cristalizaciones. Documento de soporte a la presentación del mismo nombre en el seminario de formación sobre "Calidad en los servicios sociales. Situación y perspectivas*. IMSER-SO / CIES. Madrid 3-4 de noviembre.
- FEDERACIÓN DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS (2003): *Modelo Ciudadanía MC-OCSP. Un instrumento para la evaluación de los servicios públicos*. Obtenible en: <http://www.femp.es/index.php/femp/content/download/845/7042/file/ciudadania.pdf>

- FLEITMAN, J. (2004): *Libro evaluación integral hacia modelos de calidad*. Portal Gestipolis (<http://www.gestipolis.com>).
- GALINDO CALVO, P. (2004): *Juventud, desempleo y cultura emprendedora. Una propuesta de intervención sociocultural para el desarrollo de valores de competencia aplicables a la búsqueda y mantenimiento del empleo por cuenta propia*. Artículo Revista REDSI. Junio.
- GARAU GUÍA, JAIME (2002): *Guía para la implantación de la Norma ONG con calidad*. Intres MTAS.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2002): *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad*.
- GROSSMANN, ALLEN S. (2001): *Jumpstart*. Harvard Business School Cases, October 2, 9-301-307.
- GROSSMANN, ALLEN S.; CURRAN, DANIEL (2004): *The Harlem Children's Zone*. Harvard Business School Cases, March 11, 9-303-109.
- GUY LEBOTERF (2001): *Ingeniería de las Competencias*. EPISE Training Club Colección Formación y Desarrollo. Gestión 2000. com. Obtenible en: <http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/frames.jsp?3|1|jsp/organizaciones/listaOrganizaciones>
- JABLONSKY, STEPHEN F. (1978): *A Cost-effectiveness Approach to Planning and Control for the Nonprofit Organization - A University Example*. Socio-Economic Planning Sciences, Volume 12, Issue 1, Pages 7-15.
- KAPLAN, ROBERT & NORTON, D.P. (1996): *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- KAPLAN, ROBERT S. (1999): *City of Charlotte (A)*. Harvard Business School Cases, February 5, 9-199-036.
- KAPLAN, ROBERT S. (1999): *United Way of Southeastern New England (UWSENE)*. Harvard Business School Cases, April 1, 9-197-036.
- KAPLAN, ROBERT S. (2001): *New Profit Inc. : Governing the Nonprofit Enterprise*. Harvard Business School Cases, July 3, 9-100-052.
- KAPLAN, ROBERT & NORTON, D.P. (2001): *The Strategy-Focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- KAPLAN, ROBERT S. (2002): *The Balanced Scorecard and Nonprofit Organizations*. Harvard Business School Publishing, November/December Article No BO211A.
- LINDGREN, LENA (2001): *The Non-profit Sector Meets the Performance-management Movement: A Programme-theory Approach*. Evaluation, July. 7: 285 - 303.
- MACLEOD, RODERICK K. (1971): *Program Budgeting Works in Nonprofit Institutions*. Harvard Business Review, September/October.
- MAZUELA, A. (2001): *Nuevos yacimientos de empleo: condiciones y viabilidad*. Unión Sindical de Madrid-región de CC.OO. Ediciones GPS-Madrid Colección Estudios. Marzo.

- MCMULLEN, K. & SCHELLENBERG, G. (2003): *Job Quality in non-profit organizations*. CPRN Research Series on Human Resources in the Non-profit Sector. No 2. January.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2001): QUIÉN ES QUIÉN: CONVOCATORIA 2001. *Las Entidades de Acción Social beneficiarias de la asignación tributaria del 0,52 % del IRPF*. Plan del Voluntariado 2001-2004.
- MIRANDA SANTANA, C. (2003): *Género y orientación sociolaboral. Una aproximación desde la interdisciplinariedad y la integración en el currículum* Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Instituto Canario de la Mujer.
- MORA GONZÁLEZ, V. (2004): *Precariedad, temporalidad laboral y calidad en el empleo*. Artículo Revista Redsi, Octubre.
- MURPHY, E. & ELLIS, J. (2002): *First steps in quality*. Charities Evaluation Services. Londres.
- OOSTERHOFF, R. (1999): *Quality in Nonprofits: No Longer Uncharted Territory*. Quality Progress, American Society for Quality, October.
- OSTER, SHARON M. (1996): *Nonprofit Organizations and Their Local Affiliates: A Study in Organizational Forms*. Journal of Economic Behavior & Organization, Volume 30, Issue 1, July, Pages 83-95.
- PASTOR BENLLOCH, J.M. Y OTROS (2000): *Curso de Formación para Agentes de Inserción socio-laboral Volumen 1*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Centro Alzira Valencia FUECTA y Diputación de Valencia.
- PICK, JAMES B. (1991): *Staffing, Planning, and Control of Information Systems in Charitable Nonprofit Organizations*. Information & Management, Volume 20, Issue 4, April, Pages 295-311.
- POLZER, JEFFREY T.; WOOLEY, ANITA W. (2004): *Chapter Enrichment Program Teams at the American Red Cross*. Harvard Business School Cases, April 1, 9-402-042.
- PRIETO CLEMENTE, A. (2001): *Metodología de intervención en procesos de inserción sociolaboral de personas en desventaja social. Conferencia en Jornadas Inserción Laboral Colectivos Desfavorecidos*, organizadas por Asociación La Rueda.
- RODRÍGUEZ CABRERO (Coord.) (2003): *Las entidades voluntarias de acción social en España. Informe General*. Madrid. Fundación FOESSA y Cáritas Editores.
- RUIZ OLALLA, C. (2001): *Gestión de la calidad del servicio*, [en línea] 5campus.com, Control de Gestión <http://www.5campus.com/leccion/calidadserv> [fecha consulta: 25 enero 2005]
- SALAMON, LESTER M., ANHEIER, Y OTROS (2002): *La sociedad civil global Las dimensiones del sector no lucrativo*. Fundación BBVA
- SUSO ARAICO, A. (2004): *El problema del empleo de las personas mayores*. Artículo Revista Redsi. Junio.

- SWANSON, ROGER C. (1995): *The Quality Improvement Handbook – Team Guide to Tools and Techniques*. Kogan Page.
- UCMTA Unión de Cooperativas de Madrid de Trabajo Asociado (2003): *Estudios de Buenas Prácticas de inserción sociolaboral con población drogodependiente*. UCMTA Agencia Antidroga Consejería de Sanidad. Comunidad de Madrid.
- UNAD (2004): *Aunando Esfuerzos*. Número Especial sobre la gerencia de la Empresa de Inserción. 2004.
- UNITED WAY OF AMERICA (1996): *Outcome measurement: what and why? – an overview*. Fuente: “Measuring Program Outcomes: A Practical Approach”. United Way of America.
- UNITED WAY OF AMERICA (2000): *Agency experiences with outcome measurement - survey findings*. United Way of America.
- UNITED WAY OF AMERICA (2003): *Outcome measurement in national health & human service and accrediting organizations* . United Way of America.
- VERNIS, A. y otros (1998): *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Ediciones Deusto.
- VILLAR BARRIO, J.F (1997): *Como implantar y gestionar la calidad total*. Fundación Confemetal. Madrid.
- VIVERET, P. y EQUIPO PROMOCIONS (2004): *Reconsiderar la riqueza y el empleo. Inserción sociolaboral y ciudadanía*. Icaria. Colección Antrazyt.

SITIOS WEB DE INTERÉS

Entidades y recursos generales sobre gestión de la calidad

Asociación Española de Normalización y Certificación:

<http://www.aenor.es>

Asociación Española para la Calidad: <http://www.aec.org>

Baldrige National Quality Program: <http://www.quality.nist.gov>

Best Practices Database in improving the living Environment:

<http://www.bestpractices.org>

British Quality Foundation: <http://www.quality-foundation.co.uk>

Calidad en ONG: <http://www.q-ong.org>

Centros de excelencia: <http://www.centrosdeexcelencia.com>

Centre Català de Qualitat: <http://www.cidem.com/ccq>

Charities Evaluation Services: <http://www.ces-vol.org.uk/>

Club Gestión de la Calidad: <http://www.clubcalidad.org>

Comisión on Accreditation of Rehabilitation Facilities:

<http://www.carf.org>

Entidad Nacional de Acreditación (ENAC): www.enac.es

European Foundation for Quality Management: <http://www.efqm.org>

European Organization for Quality: <http://www.eoq.org>

Foro de Evaluación de la Gestión ética: www.foretica.org

Fundación Lealtad Guía de Transparencia y Buenas prácticas:

www.fundacionlealtad.org

Fundación Vasca para la Calidad: <http://www.euskalit.net/>

International Organisation for Standardisation:

<http://www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage>

Marco Común de Evaluación: <http://www.igsap.map.es/calidad/calidad.htm>

Norma “ONG con Calidad”: <http://www.ongconcalidad.org>

Norma ISO: <http://www.iso.org>

Portal Infocalidad: <http://www.infocalidad.net>

Quality Mall: <http://www.qualitymall.org>

Seis Sigma: <http://www.seis-sigma.com>

The Council's on Quality and Leadership: <http://www.thecouncil.org>

Entidades y recursos sobre economía social

Associació Intersectorial de Recuperadors i Empreses Socials de Catalunya: www.airescat.org

Confederación Empresarial Española de Economía Social: www.cepes.es

Red de Cooperación para la internacionalización de PYMEs de Economía social: <http://recipes.cepes.es>

Red de redes de economía solidaria: <http://www.reasnet.com>

Unión de Cooperativas Madrileñas de Trabajo Asociado: www.ucmta.org

Entidades y recursos sobre inserción sociolaboral

Asociación Profesional de Orientadores sociolaborales:

<http://www.aosla.org/html/index.html>

Consejo de Juventud de España: <http://www.cje.org/index.html>

Diario de la Discapacidad: <http://solidaridaddigital.discapnet.es>

Federación Española de Entidades de Empresas de Inserción:
www.feedei.org

Fundación para la Formación Continua: <http://www.forcem.es>

Fundación Formación y Empleo Miguel Escalera: www.forem.es

Fundación Tomillo www.tomillo.org

Fundación universidad-empresa. Centro de información, asesoría y coordinación para la Universidad y la Empresa en formación, ocupación y innovación: <http://www.fue.es>

Grupo Promocions: <http://www.promocions.com/cas/iemp.html>

Guía de Gestión para Entidades de Inserción sociolaboral:

<http://www.ong-s.org>

Herramienta de búsqueda de Formación y cursos para profesionales y centros formativos: <http://www.empleoyformacion.com/ovef/>

Información sobre Formación Ocupacional, E-Learning, etc.

http://app.ecifo.net/ecifo/videowall/html/f_primer.html

Iniciativa social y estado de bienestar: www.iniciativasocial.net

Instituto de Formación y Estudios Sociales (IFES): <http://www.ifes.es>

Línea social digital: <http://www.lineasocial.com/paginas/portada.htm>

Mujeres en red: <http://www.mujereenred.net/>

Observatorio Europeo de Lucha contra la exclusión:

<http://www.eurosur.org/epitelio>

Portal de empleo con mirada de género: <http://www.fundacionmujeres.es>

Portal intermediación laboral para inmigrantes:

<http://www.fundaciongaliciaemigracion.es/funGallego/Principal.htm>
 Portal Orientación sociolaboral: www.sieres.org
 Portal que presta servicios de orientación profesional a personas, instituciones y centros de formación y de consultoría educativa a empresas (centros de formación y administraciones públicas):
<http://www.educaweb.com>
 Proyecto de apoyo para los Profesionales de la Formación Ocupacional en Andalucía: <http://prometeo.us.es>
 Publicación independiente de información social y sanitaria:
<http://www.entornosocial.es/portada.html>
 Recursos de Empleo de Red Araña: www.webempleo.org
 Recursos para la orientación en la Red: <http://www.orientared.com/>
 Recursos interculturalidad: <http://www.interculturarnet.org/recursos.htm>
 Revista especializada en formación y empleo de colectivos en riesgo de exclusión: <http://redsirevista.cebs-es.org/>

Tercer sector y gestión de entidades sin ánimo de lucro

Canal solidario: www.solucionesong.org
 Checklist de indicadores para ONG:
http://www.mapnp.org/library/org_eval/uw_list.htm
 Comité Español para el Bienestar social:
<http://www.cebs-es.org/cebs/default.asp>
 Comunicación para el cambio social: www.canalsolidario.org
 Coordinadora de ONG's para el desarrollo de España: www.congde.org
 Directorio ONG's de Acción social elaborado por EAPN (Asociación internacional de lucha contra la pobreza y la exclusión):
<http://www.eapn.org>
 Fundación Lealtad: <http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/index.jsp>
 Fundación Luis Vives: <http://www.fundacionluisvives.org>
 Fundación Chandra: www.fundacionchandra.org
 Idealist: www.idealist.org
 Internet solidario: www.pangea.org
 Management Assistance Program for nonprofits:
<http://mapnp.nonprofitoffice.com/>
 Manual de Gestión asociativa:
http://www.bolunta.org/manual_gestion/index.asp
 One World: <http://www.oneworld.net>
 Plataforma de ONG's de Acción Social: www.plataformaongs.org
 Portal GestioPolis: <http://www.gestiopolis.com>
 Portal Solidario: <http://www.portalsolidario.org>
 Risolidaria. Solidaria en Internet: www.risolidaria.org
 Socialia: www.socialia.org

The Platform of European Social NGOs:

<http://www.socialplatform.org/code/en/hp.asp>

The Best Free Internet Resources for Not-for-Profit Organizations:

<http://www.webcom.com/jac/free.html>

United Way of America: <http://national.unitedway.org>

Voluntarios en la red: www.hacesfalta.org

Voluntariado: www.voluntariado.net

World Alliance for Citizen Participation: www.civicus.org