

BORRADOR

LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN LAS ONGD: MARCO CONCEPTUAL

Documento preparatorio del Grupo de Calidad en ONGD para el I Encuentro de Profesionales del sector de las ONGD en el 20º Aniversario de la CONGDE



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

Elaborado por:



Con la financiación de:



ÍNDICE

Propósito del documento.....	3
Resumen	3
1. Introducción.....	4
2. Términos y Definiciones.....	4
3. Contexto General. Iniciativas en el ámbito internacional	5
4. Herramientas e instrumentos analizados en este informe	7
4.1. Norma ISO 9001:2000. Sistema de Gestión de la Calidad	8
4.2. Modelo EFQM de Excelencia.....	15
4.3. UNE 165011 EX. Ética. Gestión de las ONG	19
4.4. Norma ONGconCalidad	23
4.5. Fundación Lealtad. Guía de Transparencia y Buenas Prácticas de las ONG	25
4.6. Procedimiento de Calificación de la AECl	30
Referencias bibliográficas	35

LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN ONGD: MARCO COCEPTUAL

PROPÓSITO DEL DOCUMENTO.

Marco: trabajo del Grupo de Calidad elaborado por el Grupo en Organización, Calidad y Medio Ambiente de la Universidad Politécnica de Madrid.

Propósito:

1. Ofrecer un panorama de los distintos sistemas de gestión, normas y herramientas existentes.
2. Proponer, sobre la base de trabajos anteriores (como el Directorio 2004 de la Coordinadora de ONG de Cooperación para el Desarrollo – España) en el sector, y en otros sectores, hipótesis sobre el alcance, ventajas e inconvenientes de cada una de las herramientas analizadas.
3. Poder validar y contrastar, con la ayuda de los casos prácticos preparados por los miembros del Grupo de Calidad y su próxima discusión en el taller de Calidad en la CONGDE, estas hipótesis con el fin de profundizar y enriquecer la reflexión propuesta.

Por tanto, las valoraciones que se hacen en el documento deben tomarse como **consideraciones preliminares**.

RESUMEN.

El Tercer Sector, que en la última década ha experimentado un importante crecimiento en el volumen de recursos gestionados, ha detectado la necesidad de encontrar la forma de mostrar y garantizar la existencia de una gestión profesional, transparente y de calidad, así como de mejora continua y una buena administración de recursos públicos y privados. Para lograrlo, un buen camino es la adopción de sistemas de gestión de la calidad adaptados a sus particularidades. En este documento, se recopilan distintas herramientas de mejora de la calidad con el objetivo de facilitar y fomentar su uso. Las herramientas analizadas son:

- *Norma ISO 9000:2000,*
- *Modelo EFQM de Excelencia Empresarial,*
- *Norma UNE 165011:2005 EX: 'Ética. Sistema de Gestión de las ONG',*
- *Norma 'ONGconCalidad',*
- *Guía de Transparencia y Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad, y*
- *Procedimiento de Calificación de ONGD de la Agencia Española de Cooperación Internacional.*

Para cada una de ellas se detalla: qué es, para qué se utiliza, ventajas e inconvenientes de la herramienta, quién la utiliza y requisitos necesarios para su implementación.

1. INTRODUCCIÓN.

El Tercer Sector ha incrementado su presencia e influencia en la sociedad española. En los últimos diez años las entidades no lucrativas han crecido muy significativamente y cada día movilizan más recursos económicos y humanos. La creación y defensa de **valores solidarios y éticos** pueden y deben ir acompañados por una **gestión de calidad**. En un futuro próximo, las entidades no lucrativas que no sepan combinar ambos elementos dejarán de ser potenciales agentes de cambio y mejora social.

Por un lado, en cuanto a la inquietud del Sector por los aspectos éticos, se publicó en 1998 el 'Código de Conducta de las ONGD de la Coordinadora de ONGD España', que recoge la identidad de las ONGD, sus campos de trabajo, los criterios generales de actuación y de organización interna, y las pautas a seguir en cuanto a publicidad, comunicación y uso de imágenes. También hace referencia a la aplicación, difusión y cumplimiento del código.

Por otro lado, la exigencia, tanto externa como interna, de una gestión de calidad va acompañada de la necesidad de conocer y aplicar herramientas y soportes adecuados. Los sistemas de gestión de la calidad procedentes del entorno lucrativo podrían ayudar en este aspecto. Sin embargo, y debido a las características significativamente diferentes con el sector no lucrativo (principalmente, la ausencia de indicadores del "beneficio" así como la dificultad para identificar índices de calidad) existe cierto rechazo o desconfianza por parte de las entidades no lucrativas. A pesar de ello, las ONGD (como así ha ocurrido en el resto de entidades del Tercer Sector) han tomado los instrumentos de calidad procedentes del entorno lucrativo como referencia más cercana para dar respuesta a sus necesidades de calidad y transparencia, contemplando el abanico de opciones existentes en él.

Los sistemas de gestión de la calidad contribuirían a mejorar la eficacia y la eficiencia así como a mejorar la credibilidad del Tercer Sector puesto que la acreditación frente a terceros de la adecuada gestión de estas organizaciones permitiría construir una imagen de excelencia, seriedad y calidad.

2. TÉRMINOS Y DEFINICIONES.

A continuación, se detallan diversos términos¹ que han aparecido o aparecerán a lo largo del documento.

Socios: personas físicas o jurídicas que ejercen un papel de soberanía de la organización, del que se derivan deberes y derechos para con la misma.

Tercer Sector: formado por entidades de carácter voluntario que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana y regidas de forma autónoma, buscan a través de la intervención en la política social conseguir un incremento de los niveles de calidad de vida a través de un progreso social solidario. Conjunto de organizaciones sin ánimo de lucro, de derecho privado, con personalidad jurídica propia, legalmente constituidas y con fines solidarios.

Calidad: Conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.

Gestión de la calidad: Conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y se implanta por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad en el marco del sistema de la calidad.

¹ Definiciones de la Norma UNE 165011:2005 EX. Ética. Sistema de Gestión de las ONG. Comité Técnico AEN/CTN 165 ÉTICA. AENOR.

Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD): las ONGD promueven el desarrollo, entendiéndolo como un proceso de cambio social, económico, político, cultural, tecnológico, etc. que, surgido de la voluntad colectiva, requiere la organización participativa y el uso democrático del poder de los miembros de una comunidad. [*Código de Conducta de las ONG de Desarrollo*, CONGDE, 1998].

Política de la calidad: Directrices y objetivos generales de una organización, relativos a la calidad, tal como se expresan formalmente por la dirección.

Sistema de Calidad: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad.

Ética: saber teórico-práctico que busca orientar al ser humano en el conjunto de su vida, de suerte que conociendo los secretos de la naturaleza y las leyes del comportamiento humano, sepa actuar racionalmente, vivir bien y convivir bien con sus hermanos y con la misma naturaleza.

Profesionalidad: Conjunto de condiciones y cualidades que debe reunir el personal de una organización derivadas de los conocimientos y técnicas propios de la actividad (saber), de su experiencia acumulada (saber hacer) y de su actitud de mejora y cooperación en concordancia con los valores y principios de la organización (saber estar).

Cliente²: Destinatario de los fines y actividades de la organización.

Donante: Persona física o jurídica que hace entrega a la organización de aportaciones monetarias o en especie para el desarrollo de su actividad sin contraprestación. Esta figura excluye a socios, patrocinadores y subvencionadores.

Patrocinador: El que aporta recursos económicos o en especie a una organización o a uno de sus proyectos, con objeto de que los valores o atributos de ésta, sean asociados a su imagen.

Subvención: Aportación de la administración pública.

Aportador de fondos: Figura que incluye donantes, patrocinadores y subvencionadores.

Entidades concurrentes: Instituciones públicas, empresas y entidades privadas y otras ONG que coinciden en un momento determinado en un mismo ámbito de actuación. En este contexto, pueden darse situaciones que vayan desde la competencia a la colaboración.

Código Ético: conjunto de compromisos derivados de los valores que adquiere la organización frente todos sus grupos de interés.

Grupos de interés: Conjunto de personas o entidades que interactúan con la organización con interés común en una misma actividad.

² Se utiliza la denominación de cliente en este caso, aunque culturalmente no esté aceptado en el sector social, porque su uso se considera necesario desde un punto de vista organizativo. La gestión de la calidad no tiene sentido si no incorpora la orientación al cliente, porque el cliente es el centro del modelo. No obstante, la nomenclatura de clientes-proveedores sólo debe formar parte de la terminología organizativa, no de la social. En lo organizativo, en lo relacionado con la gestión de la calidad, en lo profesional, etc., se utilice la palabra cliente o no, todos los proveedores y organizadores, han de acoger sin reservas su significado. Las organizaciones que tienen clientes otorgan más derechos y un papel más activo a las personas: están más atentas a lo que necesitan o reclaman, organizan los recursos y los esfuerzos en torno a ellas, se preocupan de si están o no satisfechas, construyen sistemas reales de participación, ayudan a las personas a comportarse como tales, etc. No es posible construir un sistema de calidad y ético en el sector social sin incluir y sin comprender la relación cliente/proveedor.

3. CONTEXTO GENERAL. INICIATIVAS EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL.

El entorno actual ha incrementado la necesidad de unas normas que contribuyan a mejorar la calidad y el desempeño de la ayuda y, a través de la autorregulación, a proteger al sector de la infiltración de organizaciones que persiguen propósitos comerciales, políticos, militares o religiosos ocultos que socavan la credibilidad del sector – un mecanismo de la calidad autorregulador podría distinguir los móviles y prácticas de estas falsas ONG –. Las ONG de carácter internacional se han cuadruplicado con creces, de 6000 a 26000, en los últimos diez años. Resulta esencial crear un mecanismo de evaluación de calidad para separar las buenas de las malas.

Ya se han emprendido numerosas iniciativas en un intento de satisfacer la necesidad de mecanismos que garanticen la existencia de unos determinados niveles de calidad en todo el sector, por ejemplo: el **Código de Conducta de la Cruz Roja Internacional y las ONG**³, el proyecto **Gente que Ayuda**⁴, el **Proyecto Calidad del URD**⁵, la **Red de Aprendizaje Activo para la Responsabilidad y el Desempeño en la Acción Humanitaria** o ALNAP⁶, y el **Proyecto Responsabilidad Humanitaria** o HAP⁷. Otras iniciativas a tener en cuenta son:

- **AFNOR**. Francia. En el seno de esta asociación se está estudiando la posibilidad de elaborar normas sobre responsabilidad social, herramientas de gestión de la responsabilidad social corporativa y realización de auditorías sociales.
- **Instituto de Normalización de Israel**. En este instituto se está desarrollando una norma sobre responsabilidad social y compromiso de la sociedad.
- **ISO**. En esta organización Internacional de Normalización (en la que España está representada a través de AENOR) se está estudiando la posibilidad de elaborar normas de sistemas de gestión de la responsabilidad social corporativa.
- **Organización Suiza de Ayuda a los Refugiados (OSAR)**. Trabaja en el desarrollo de estándares que aseguren la calidad de los proyectos de atención financiados, desde su diseño y ejecución hasta la evaluación final de los mismos.
- **Proyecto Esfera**⁸. El objeto de este proyecto es mejorar la calidad de la asistencia que se presta a las personas afectadas por desastres y aumentar la responsabilidad del sistema de ayuda humanitaria en este tipo de intervenciones. Este proyecto ya ha desarrollado una Carta Humanitaria y un conjunto de Normas mínimas universales en áreas básicas de la asistencia humanitaria, como son: el abastecimiento de agua y saneamiento, la nutrición humana, la ayuda alimenticia dispensada, los refugios, los asentamientos y la planificación de emplazamientos y los servicios de salud.
- **Proyecto Sigma**. Reino Unido. Constituido en 1999, es una asociación entre BSI, Forum for the Future, y Accountability. Está trabajando en el desarrollo de un marco que permita a las organizaciones alcanzar un desarrollo sostenible.

En España, existen algunas organizaciones (tanto ONG de Cooperación para el Desarrollo como de Acción Social) que ya han comenzado a utilizar instrumentos de gestión de calidad y de mejora de sus procesos de prestación de servicios, tales como la Norma ONGconCalidad, el Plan Estratégico para el Fomento de la Calidad de Las Organizaciones No Gubernamentales 2003-2005, el "Proyecto TQM-ONG: Gestión total de la calidad en las ONG de Acción Social" de la Fundación Luis Vives o la Guía de la transparencia y buenas prácticas de las ONG de la Fundación Lealtad. Además, hay que añadir la reciente aparición de la norma UNE 165011EX de

³ www.ifrc.org/publicat/conduct/index.asp

⁴ *People in Aid*: www.peopleinaid.org.uk

⁵ Quality Project by Groupe Urgente Rehabilitation Développement: www.urd.org

⁶ Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action: www.alnap.org

⁷ Humanitarian Accountability Project: www.hapgeneva.org

⁸ *Sphere Project*: www.sphereproject.org

AENOR “Ética. Sistema de gestión de las ONG” y del Procedimiento de calificación de ONGD de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

La tendencia en las ONG españolas camina hacia, no únicamente el tradicional sistema de aseguramiento de la calidad, sino que busca introducir los conceptos de gestión de procesos y mejora continua de las revisiones más actuales de los sistemas de Calidad (ISO 9000:2000) o la búsqueda de un referente de gestión que le permita alcanzar resultados excelentes (Modelo EFQM de Excelencia), resaltando la importancia tanto del beneficiario (destinatario de sus acciones de solidaridad) y su satisfacción, como de otros grupos o actores del desarrollo interesados: voluntarios y empleados, patronos, financiadores...

4. HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS ANALIZADOS EN ESTE INFORME.

Este documento tiene como fin servir como 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 en este sentido.

Para desarrollar esta propuesta de adaptación de los sistemas de gestión de la calidad a las ONGD se han consultado distintas fuentes de información. El objetivo de este análisis ha sido incorporar las características y peculiaridades de cada modelo de gestión para aportar una visión integral de la calidad en las ONGD. Las fuentes analizadas han sido sistemas de gestión de propósito general (Norma ISO 9000:2000 y Modelo EFQM), sistemas de gestión específicos para el Tercer Sector (UNE 165011 y Norma ONGconCalidad) y otros instrumentos y herramientas que contribuyen a la cultura de calidad en el Tercer Sector (Guía de Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad y Procedimiento de Calificación de la AECI):

- **Norma ISO 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.
- **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’.
- **UNE 165011:2005. “Ética. Sistema de Gestión de las ONG”**. Esta norma, sujeta a los criterios internacionales de Calidad y Normalización de AENOR, tiene un objetivo más ambicioso que la creación de un sistema de calidad propio para el sector no lucrativo si bien utiliza los modelos de gestión de calidad como punto de referencia. Se pretende, por tanto, la creación de una norma Marco para el denominado Tercer Sector que defina unas reglas éticas en la gestión de las ONG y las ONL.
- **Norma “ONGconCalidad”**. La norma *ONGconCalidad* es un conjunto de requisitos mínimos que toda ONG necesita cumplir para poder gestionar su nivel de calidad y mejorar progresivamente. En su desarrollo se tuvieron en cuenta los requisitos del

modelo que propone la norma ISO 9001 y algunos elementos innovadores del modelo europeo de gestión de calidad EFQM.

- **Guía de Transparencia y Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad.** La Fundación Lealtad pretende conseguir un aumento de confianza en el Tercer Sector a partir de la divulgación de la información que, de forma voluntaria, las propias organizaciones de acción social y desarrollo aportan. El objetivo es mostrar el grado de transparencia en la gestión de las ONG a partir del cumplimiento de nueve principios de transparencia y buenas prácticas que la propia Fundación define, publicando los resultados de su análisis en una Guía de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG.
- **Procedimiento de Calificación de ONGD de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).** Tiene por objeto acreditar a las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo que, de acuerdo a su estructura y capacidad institucional, reúnan las aptitudes oportunas para actuar en la consecución compartida de objetivos de desarrollo generales con la AECI.

Para cada una de éstas se analiza:

- Qué es.
- Para qué se utiliza.
- Quién lo utiliza.
- Requisitos necesarios y pasos a seguir para su implementación.
- Ventajas e inconvenientes de la herramienta.

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.

La aplicación de un sistema de gestión de calidad en cualquier organización 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.

4.1. ISO 9000.

4.1.1. Introducción.

La familia de normas de la serie ISO 9000 está compuesta por:

- Norma ISO 9000: 2000: contiene los principios de un sistema de gestión de calidad y define los términos relacionados con el mismo.
- Norma ISO 9001:2000: contiene las especificaciones que debe cumplir un sistema de gestión de calidad.
- Norma ISO 9004: 2000: son directrices para la mejora del desempeño (diseñada para ser utilizada de forma conjunta con la ISO 9001 como un par coherente).

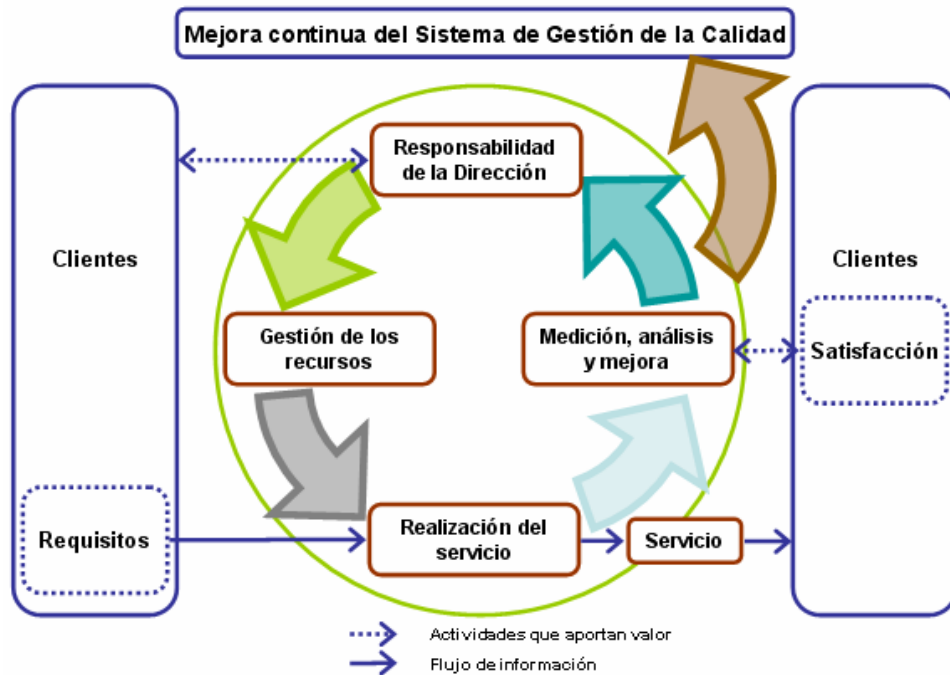
4.1.2. Qué es la ISO 9000.

La familia de normas ISO 9000 se fundamenta en **ocho principios** de gestión de la calidad, que tienen como objeto conducir a una organización hacia el éxito a largo plazo:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Participación del personal.
4. Enfoque basado en procesos.

5. Enfoque de sistema para la gestión.
6. Mejora continua.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

La implantación de la ISO 9001:2000 puede ayudar a cualquier organización a mejorar su gestión de la calidad, independientemente de su magnitud, producto o servicio, ámbito o cometido.



Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos

4.1.3. Para qué se utiliza la ISO 9000.

La implantación de la ISO 9001:2000 puede ayudar a cualquier organización a mejorar su gestión de la calidad, independientemente de su magnitud, producto o servicio, ámbito o cometido. Si puede aplicar con resultados igualmente positivos a una organización internacional de ayuda humanitaria, a una empresa multinacional o a una librería local.

La gestión de la calidad afecta a todo aquello que una organización hace para garantizar que sus servicios satisfacen o superan las necesidades de los beneficiarios. Por tanto, la norma ISO 9001:2000 proporciona una referencia, o un modelo de buenas prácticas, conforme a la cual pueden evaluarse los procesos y los sistemas de gestión de una organización.

4.1.4. Requisitos para la utilización de la ISO 9000.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos que ha de tener un sistema de gestión de la calidad. Estos requisitos se encuentran agrupados en cinco capítulos, que se relacionan a continuación:

- **Sistema de Gestión de la Calidad.** Incluye los requisitos generales de identificación de procesos, su interacción, criterios y métodos de operación y control, disponibilidad de recursos e información, seguimiento, medición y análisis y acciones para alcanzar

resultados y la mejora continua. También incluye los requisitos que ha de cumplir la documentación.

- **Responsabilidad por la Dirección.** Compromiso y enfoque al cliente, establecimiento de política y objetivos, responsabilidad y comunicación y revisión por la dirección.
- **Gestión de Recursos.** Incluye los requisitos relativos a los recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo.
- **Realización del Producto / Servicio.** Incluye los requisitos relativos a planificación, procesos relacionados con el cliente y con el producto, diseño y desarrollo, compras, producción y prestación del servicio y control de los dispositivos de seguimiento y medición.
- **Medición, análisis y mejora.** Requisitos sobre seguimiento y medición (satisfacción del cliente, seguimiento y medición de procesos y del producto), control de producto no conforme, análisis de datos y mejora (mejora continua, acción correctora y acción preventiva).

Las entidades deben estar acreditadas por Entidad Nacional de Acreditación (o por cualquiera de los otros organismos de acreditación firmantes del acuerdo European Cooperation for Accreditation) para poder certificar ISO9001:2000 en España.

Pasos a seguir para implantar un sistema de gestión de calidad ISO 9001 en nuestra organización.

Los pasos a seguir pueden ser los siguientes:

- Identificar al cliente y los requisitos que concretan el producto / servicio para él: los especificados, los no especificados, los legales y reglamentarios y cualquier requisito adicional determinado por la organización (fiabilidad, plazos, atención, posventa...).
- Establecer nivel de calidad mínimo: definición del estándar de calidad de nuestro producto / servicio.
- Tener procesos de control eficaces, identificados, planificados y documentados.
- Sistema de prevención de errores: no conformidades, reclamaciones, indicadores, acciones correctoras y preventivas.

La **metodología** empleada en el proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad ISO 9001 que se puede seguir, consta de las siguientes etapas de trabajo:

Paso 1. Diagnóstico inicial.

Necesitamos conocer la situación actual de nuestra organización, para poder determinar cuál es nuestro punto de partida. En esta fase se tendremos que:

- Identificar cuáles son los procesos principales de nuestra organización.
- Analizar cuáles son las políticas de calidad que tenemos.
- Establecer qué necesidades de formación tenemos.
- Analizar nuestra disponibilidad o necesidad de recursos.
- Ver qué mediciones, indicadores y objetivos ya estamos utilizando.
- Estudiar el grado de cumplimiento que tenemos de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001.

El **resultado** de este análisis podemos plasmarlo en un **informe de diagnóstico**.

Paso 2. Establecimiento del plan de desarrollo del sistema de gestión de calidad.

En esta fase tendremos que acometer las siguientes tareas:

- Realizar un cronograma de trabajo, con la fijación de un calendario concreto, con responsables y plazos.
- Constituir la organización necesaria para llevar a cabo la implantación del sistema de gestión de calidad. Debe de considerarse en particular:
 - La figura del responsable de calidad y las responsabilidades de la dirección de la organización.
 - El comité de calidad: órgano responsable del seguimiento del proceso, quien verificará el efectivo cumplimiento de los hitos y actividades, el control de quejas y las reclamaciones.
 - Posibles grupos de calidad, para cada una de las direcciones, servicios o procesos.
 - Designación de las tareas de los distintos responsables y grupos de trabajo.

El **resultado** de esta fase será una **planificación ratificada y un calendario de actividades**.

Paso 3. Elaboración de la documentación del sistema de gestión de calidad.

Para elaborar la documentación del sistema de gestión de calidad, conviene coordinar a los responsables de hacerla por procesos que aporten valor, y que sean homogéneos y sencillos.

También es preciso generar los registros necesarios para documentar el correcto funcionamiento del Sistema y la determinación de los indicadores o ratios.

El **resultado** de esta fase será el establecimiento de la **base documental del sistema** de calidad:

- Manual de Calidad (con la política y objetivos de calidad)
- Mapa de procesos, con sus interrelaciones.
- Procedimientos del sistema de gestión de calidad.
- Instrucciones de trabajo (en su caso).
- Registros.
- Otra documentación (normativa interna y externa,...).

Paso 4. Implantación del sistema de gestión de calidad.

Llegados a esta fase es preciso:

- Ejecutar lo establecido en el plan de desarrollo: aplicación de lo establecido en los procedimientos, medición, control de no conformidades, acciones correctoras, etc., adopción de las responsabilidades de cada agente del proceso, seguimiento o establecimiento de indicadores, del cuadro de mando, etc.
- Revisar la aparición de nuevas tareas a realizar.
- Examinar nuestra disponibilidad de recursos.
- Replantear el proceso de desarrollo de las tareas si fuera necesario.

El **resultado** de esta fase será la puesta en marcha del sistema: **generación de registros, conocimiento del mismo y participación**.

Paso 5. Revisión y auditoría.

Una vez puesto en marcha el sistema de gestión de calidad es preciso hacer su seguimiento y evaluación. Esto nos permitirá comprobar el grado de cumplimiento real que tenemos en la organización de las políticas y procedimientos que hemos establecido e introducir los ajustes y modificaciones necesarios para su correcto funcionamiento (retroalimentación del sistema).

Para realizar esta labor conviene:

- Que las auditorías sean realizadas por personal formado e independiente de las áreas a auditar.
- Identificar desviaciones de cada uno de los procesos.
- Ajustar el sistema realizando las modificaciones que sean precisas en la documentación.
- Realizar la revisión del sistema de gestión de calidad por la dirección.

El **resultado** de esta fase es **asegurarnos del cumplimiento de los requisitos** del sistema de gestión de calidad que hemos establecido.

Paso 6. Certificación.

Una vez que tengamos el sistema de gestión de calidad implantado en nuestra organización podemos optar, si lo consideramos bueno para nuestra organización, por certificarlo.

Los pasos que suelen seguirse en un proceso de certificación de un sistema de gestión de calidad son:

- Presentación de solicitud de certificación ante la entidad certificadora.
- Estudio de la documentación de nuestra organización por la entidad certificadora.
- Visita previa de un equipo auditor a nuestra organización.
- Auditoría inicial en nuestra organización.
- Presentación del plan de acciones correctoras.
- Aprobación por la certificadora, firma del contrato y, en su caso, emisión del certificado.

Resultado: certificación del sistema. Posteriormente hay auditorías de seguimiento anuales.

Las principales entidades de certificación que en este momento tenemos implantadas en España son (por orden alfabético): AENOR, Bureau Veritas, Det Norske Veritas, ECA, LGAI, Lloyd's Register, SGS y TUV.

Otros aspectos importantes.

Es importante reseñar que dentro de estas fases o en paralelo, es necesario que establezcamos mecanismos concretos que faciliten la adaptación de los recursos humanos al sistema, para lo cual conviene que elaboremos:

- Un Plan de Comunicación para darlo a conocer entre los posibles interesados.
- Un Plan de Formación en calidad.

También podemos dotar al sistema de gestión de herramientas que posibiliten su excelencia:

- Mediante el uso de criterios de la gestión de la Calidad Total y la Mejora Continua, por ejemplo la filosofía PDCA (Plan, Do, Check, Act).
- A través del establecimiento de indicadores de calidad, medición de los mismos y adaptación de los resultados a la consecución de los objetivos.

4.1.5. Quién utiliza ISO 9000.

- Cruz Roja Española tiene certificado por AENOR un sistema de calidad en la gestión de subvenciones y donaciones a proyectos desde 1999, aplicó la norma ISO9002:1994 adaptando su sistema a la norma ISO9001:2000, cuando dichas normas fueron actualizadas.
- Medair. Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en base a la ISO 9001:2000 en torno a tres ciclos de mejora en tres ámbitos distintos, empezando por el más próximo al beneficiario: Ciclo del Proyecto en el ámbito del proyecto sobre terreno, Ciclo de la Estrategia para el País en el ámbito del país y Ciclo de la Estrategia a Tres Años en el ámbito de la organización.
- Fundación Intervida, ha sido la primera ONG europea en obtener la certificación de calidad ISO 9001:2000, por su Sistema de Gestión de la Calidad cuyo alcance es la 'captación de recursos' y 'control de su aplicación'.
- *Proyecto Hombre Burgos*. 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.
- La *Asociación Coruña Solidaria*, 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 Sociolaboral".
- La *Fundación Valenciana de la Solidaridad y el Voluntariado*, *Associació de Dones per la Inserció Laboral Surt5*, *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 Europe.

4.1.6. Ventajas e inconvenientes de ISO 9001:2000.

Ventajas.

- La serie ISO 9000 es un modelo de gestión de la calidad que cuenta con el reconocimiento internacional: la norma ISO 9001:2000 posee un historial legal e institucional que trasciende las fronteras nacionales, sectoriales y culturales, permitiéndole influir de forma positiva en la calidad y la credibilidad del Tercer Sector. Mejora la imagen y por tanto la aceptación de la organización que consigue su certificación.
- ISO 9001:2000 promueve la "responsabilidad descendente" ante los beneficiarios: la norma hace hincapié en la responsabilidad de la organización de proporcionar la calidad que los beneficiarios necesitan, fomentando así la participación e implicación de los beneficiarios, en lugar de la "responsabilidad ascendente" ante los donantes.
- ISO 9001:2000 promueve la conformidad con los principios de gestión de la calidad: si las organizaciones de ayuda deciden utilizar ISO 9001:2000 como herramienta de regulación, ésta les proporcionará un medio para poner de manifiesto cualquier fallo en la observancia de los principios y aplicar las correspondientes acciones correctoras.
- ISO 9001:2000 se puede aplicar en cualquier situación o contexto.
- ISO 9001:2000 no tiene porqué ser implantada en la totalidad de la organización: se puede elegir dónde hacer la implantación.
- ISO 9001:2000 promueve la evaluación y el aprendizaje: esta norma incrementa la capacidad de una organización para evaluar su trabajo y aprender de las experiencias pasadas. Además, fomenta el dinamismo en la búsqueda del cambio y la mejora continua.

- Mejora la gestión de la organización fomentando la gestión por procesos frente a la tradicional gestión departamental.
- Se establecen las responsabilidades e indicadores de los procesos ayudando a la mejora de los mismos.
- Las auditorías periódicas son herramientas que permiten mantener un sistema de mejora continua en la organización.
- El estudio y análisis de ISO 9001:2000 supone un paso facilitador para la implantación de **Modelos de Calidad Total** en la organización.
- En cuanto a la **gestión por procesos** que fomenta la norma se producen las siguientes ventajas:
 - Mayor y mejor conocimiento de la organización.
 - Optimización de los recursos.
 - Mejora en la comunicación.
 - Mayor control de posibles errores.
 - Mayor implicación del personal.

Inconvenientes.

- Indebido uso a efectos de marketing o control: existe el riesgo de que se implante la norma como una mera herramienta de marketing, por ejemplo, para atraer a los donantes institucionales o privados. De forma similar podría ser vista como una herramienta para controlar al personal.
- Utilización de la certificación ISO 9001:2000 como un sello de calidad de “una vez y para siempre”: no debería considerarse necesariamente a una organización que cuente con la certificación como una organización que vaya a llevar siempre a cabo proyectos de calidad garantizada. La auditoría es una instantánea del desempeño de una organización de una organización en lo que respecta a la calidad y debería repetirse si se pretende que sea una herramienta eficaz de evaluación y mejora.
- ISO 9001:2000 puede crear una administración y una burocracia innecesarias: si un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2000 no se gestiona bien, puede generar un papeleo adicional. Resulta esencial comprender primero el concepto ISO 9001 y, a continuación, implantarlo de forma sencilla y orientada a la consecución de unos objetivos.
- ISO 9001:2000 no es la solución a todos los problemas de la calidad: es una herramienta que puede ayudar a evaluar y mejorar determinados aspectos del desempeño en lo relativo a la calidad, pero no debería sobrestimarse pensando que es la solución a todos los problemas de la calidad.
- La implementación de ISO 9001:2000 requiere la utilización de recursos, y por tanto de un notable desembolso económico (hay que realizar un importante esfuerzo y elaborar la documentación que exigen los requisitos de la norma).
- En cuanto a la **gestión por procesos** que fomenta la norma se producen los siguientes inconvenientes:
 - Mayor carga de trabajo durante el proceso de implantación.
 - Proceso largo y costoso en esfuerzo.

4.2. MODELO EFQM.

4.2.1. Introducción.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) es una asociación sin ánimo de lucro integrada por 800 miembros de 38 países y su finalidad consiste en ayudar a las empresas europeas a mejorar su gestión en la búsqueda de la Excelencia empresarial.

EFQM basa su actividad en la difusión del Modelo EFQM de Excelencia Empresarial que regula la actividad de una compañía según nueve criterios: Liderazgo, Personas, Política y Estrategia, Alianzas y recursos, Procesos, Resultados en personas, Resultados en clientes, Resultados en Sociedad y Resultados clave.

La doble misión de EFQM es: “Estimular y ayudar a las organizaciones europeas a participar en actividades de mejora que conduzcan, en último término, a la excelencia en la satisfacción de sus clientes, de sus empleados, en su impacto social y en sus resultados de negocio”, y “dar soporte a los líderes de organizaciones europeas en impulsar el proceso de hacer de la Gestión de la calidad Total un factor decisivo para conseguir una ventaja competitiva global”.

El modelo EFQM recomienda adoptar el proceso de Autoevaluación como estrategia para mejorar el rendimiento de una organización. La EFQM está convencida de que, aplicada rigurosamente, la Autoevaluación ayuda a las organizaciones, grandes y pequeñas, del sector privado o público, a trabajar de un modo más eficaz y eficiente. La Autoevaluación es un examen global, sistemático y periódico de las actividades y resultados de una organización comparados con el Modelo EFQM de Excelencia.

El proceso de Autoevaluación permite a la organización diferenciar claramente sus puntos fuertes de las áreas donde pueden introducirse mejoras. Tras este proceso de evaluación se ponen en marcha planes de mejora cuyo progreso es objeto de seguimiento. Las organizaciones llevan a cabo este ciclo de evaluación y elaboración de planes de acción de manera repetida al objeto de alcanzar una mejora verdadera y sostenida.

4.2.2. Qué es EFQM.

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia. El Modelo establece que la excelencia sostenida en todos los resultados de una organización se puede lograr mediante distintos enfoques. El Modelo 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”.



© El Modelo EFQM de Excelencia es una marca registrada

Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

Los criterios se agrupan en dos categorías: Agentes Facilitadores y Resultados. Los criterios del grupo de Agentes Facilitadores analizan cómo realiza la organización las actividades clave; los criterios del grupo de Resultados se ocupan de los resultados que se están alcanzando.

En los fundamentos del Modelo se encuentra un esquema lógico que denominamos REDER, y que está integrado por cuatro elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión se utilizan al evaluar los criterios del grupo de Agentes Facilitadores, mientras que el elemento Resultados se emplea para evaluar los criterios del grupo de Resultados. La entidad de referencia del EFQM en España es el Club Excelencia en Gestión (www.clubexcelencia.org).

4.2.3. Para qué sirve EFQM.

Las organizaciones que utilizan el Modelo EFQM de Excelencia coinciden en que el ejercicio de Autoevaluación que éste promueve, les reporta una amplia gama de beneficios. El proceso de Autoevaluación ofrece a las organizaciones la oportunidad de aprender sobre sus puntos fuertes y débiles, sobre lo que significa la 'excelencia' para ella, sobre la distancia que ha recorrido la organización en el camino hacia la excelencia, cuánto le queda todavía por recorrer y cómo se compara con otras organizaciones. Además, se trata de una herramienta que permite el fácil desarrollo de planes estratégicos para la organización, eliminando posibles debilidades que ésta presente y apoyando las fortalezas que demuestre tener.

4.2.4. Requisitos para utilizar EFQM.

El modelo EFQM define los requisitos que ha de tener un sistema de gestión de la calidad. Estos requisitos son:

1º. 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.

- Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia
- Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad.
- Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.
- Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

2º. 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.

- La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.

- La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.
- La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.
- La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

3º. 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.

- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
- Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
- Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.
- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

4º. 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.

- Gestión de las alianzas externas.
- Gestión de los recursos económicos y financieros.
- Gestión de los edificios, equipos y materiales.
- Gestión de la tecnología.
- Gestión de la información y del conocimiento.

5º. 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.

- Diseño y gestión sistemática de los procesos.
- Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.
- Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.
- Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

6º. Resultados en los clientes.

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

- Medidas de percepción.
- Indicadores de rendimiento.

7º. Resultados en las personas.

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

- Medidas de percepción.
- Indicadores de rendimiento.

8º. Resultados en la sociedad.

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

- Medidas de percepción.
- Indicadores de rendimiento.

9º. Resultados clave.

Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

- Resultados Clave del Rendimiento de la Organización.
- Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización.

4.2.5. Quién utiliza EFQM.

- 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 Cívica*, *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.

4.2.6. Ventajas e inconvenientes del Modelo EFQM.

Ventajas.

- Proporciona un planteamiento muy estructurado y basado en datos que permite identificar y evaluar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización y medir su progreso periódicamente.
- Educa a las personas de la organización en los Conceptos Fundamentales y en el marco general que permite gestionar y mejorar la organización, relacionando dichos Conceptos y marco general con las responsabilidades de las personas: supone un cambio importante en la cultura de la organización.
- Integra las distintas iniciativas de mejora en el día a día de la organización.
- Facilita la comparación con otras organizaciones, de naturaleza similar o distinta, al utilizar un conjunto de criterios ampliamente aceptados en toda Europa y también al identificar y permitir compartir las "buenas prácticas" dentro de la organización.
- Permite disponer de un modelo eficaz para realizar una autoevaluación.
- Fomenta el trabajo en equipo.

Inconvenientes de utilizar el modelo EFQM.

- Ambigüedad en algunos criterios.
- Lentitud en la realización de la autoevaluación: es un proceso lento.
- Requiere una formación previa más intensa que en otros sistemas: falta hábito para trabajar con la metodología que propone.
- Modelo menos implementado como sistema de certificación frente a ISO.
- Se obtienen resultados a largo plazo: genera frustración cuando se esperan a corto plazo.
- El modelo sólo propone una metodología: cada organización debe hacer el esfuerzo de adaptarla a su propia gestión.

4.3. Norma UNE 165011:2005.

4.3.1. Introducción.

Esta norma ha sido elaborada por el comité técnico AEN/CTN 165 *Ética* cuya Secretaría desempeña la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). El campo de actividad este comité técnico consiste básicamente en la normalización de los aspectos éticos en la gestión de las empresas, organizaciones no gubernamentales o actividades profesionales incluyendo:

- Instrumentos financieros éticos.
- Gestión Ética y Social de las empresas.
- Marketing con causa.
- Códigos éticos profesionales.
- Sistemas de Gestión para ONG y ONL.
- Sostenibilidad.
- Bioética.
- Gestión de valores.

El periodo de elaboración de la norma ha sido de alrededor de 3 años y representantes de las más importantes ONG españolas han participado directamente.

4.3.2. Qué es la norma UNE 165011:2005.

El objeto de esta norma es definir los requisitos de un sistema de gestión ética en las organizaciones sin ánimo de lucro, de derecho privado, con personalidad jurídica propia que con la finalidad de mejorar la sociedad desarrollan programas de interés general en el Bienestar Social y Sostenibilidad: acción social, educación, sanidad, medio ambiente, cooperación para el desarrollo y desarrollo sostenible.

Por su naturaleza y ámbito de actuación no son objeto de esta norma los partidos políticos, las iglesias, sindicatos, mutualidades, colegios profesionales, clubes deportivos, entidades financieras no lucrativas.

La norma UNE 165011:2005 "Ética. Sistema de Gestión de las ONG" es un nuevo modelo para articular las organizaciones del Tercer Sector. Esta norma promueve que el papel de las ONG y su participación deberán basarse en:

- Un compromiso ético.
- Un compromiso con la calidad y la mejora continua.
- Un compromiso con la sostenibilidad del desarrollo con recursos locales.
- Un trabajo en red y cooperación entre ONG.
- El desarrollo de un pacto positivo entre ONG y sociedad.
- Mayor corresponsabilidad en la gestión entre ONG y Administración.
- Ser un instrumento de participación y de equilibrio social.
- Es una Norma inspirada en la ISO 9001.



4.3.3. Para qué se utiliza la Norma UNE 165011:2005.

La norma se basa en un pilar fundamental: **LA ÉTICA**. Busca que todas las actividades y procesos internos de la organización así como la relación con las partes interesadas no dejen nunca de cumplir unos principios éticos básicos.

Esta norma es oportuna porque:

- Este sector está viviendo un intenso crecimiento y es necesario proporcionarle herramientas y soportes que orienten sus procesos de gestión hacia la excelencia.
- Cada vez más, las personas y las instituciones exigen garantías de transparencia y seriedad. Es necesario ofrecerlas ya que, en caso contrario, la desmoralización que produce la pérdida de confianza de los ciudadanos y ciudadanas puede frenar enormemente su voluntad solidaria, siendo los colectivos y poblaciones beneficiarios de las ayudas los principales perjudicados. Asimismo esto restaría influencia en la ONG en la movilización y concienciación social.

4.3.4. Requisitos para la utilización.

Para llevar a cabo la implantación de la norma UNE 165011:2005 se plantean los siguientes pasos:

1. Realizar una **diagnos**is de la ONG en la que se quiere implantar: comparar la realidad de la organización con los requisitos de la norma. Evaluar cuáles son los requisitos de la norma que la organización cumple de manera clara, los que están iniciados y los que claramente incumple. Entrevistar para ello a miembros de la organización, tanto del ámbito técnico, administrativo y gerencial, así como voluntarios.
2. **Involucrar** a todo el personal y conseguir su movilización, para que se concien de la necesidad de la implantación. Implantar una cultura de mejora continua y extender el concepto de calidad y ética en el trabajo diario en todos los ámbitos. Impulsar el apoyo a las iniciativas de todo el personal, como mejor conocedor y máximo responsable de su trabajo.
3. Confeccionar un **plan de formación** a las personas clave de la organización en calidad: detectar las necesidades de formación, confeccionar un programa formativo y evaluar las acciones formativas. Difundir el Manual de Calidad y Ética.
4. Planificar la actividad de la organización y determinar las funciones y **delimitación de responsabilidades** de los profesionales. Definir quien se encarga de la toma de decisiones en cada caso. Definir responsabilidades del Comité de Calidad Ética.
5. Estudiar la **metodología de trabajo** actual, analizarla e introducir mejoras.
 - Lograr que dicha metodología utilice como valor la mejora continua y el respeto de los requisitos éticos dictados por la norma.
 - Conseguir unos flujos de materiales e información rápidos y eficaces. Propiciar el uso de sistemas de información para la comunicación y transmisión de la información.
 - Intentar dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal y con una clara orientación al **beneficiario final**.
6. Plasmar dicha metodología en **documentación** escrita, unívoca, accesible y de fácil traspaso, sin que los cambios de personas representen la pérdida de parte de su bagaje. Documentar los procedimientos generales o de gestión, los procedimientos operativos, señalando las responsabilidades de cada miembro. Documentar el manual de Calidad y Ética de la ONG. Crear un sistema para el control de la documentación de la ONG. Simplificar la información evitando duplicidades o fuentes diferentes para obtener la misma información.
7. Crear una base formal para las relaciones de la ONG con todos los grupos de interés: socios, aportadores de fondos, proveedores, contrapartes, otras ONG, empresas privadas,

administración pública, trabajadores, voluntarios y beneficiarios, siempre desde el cumplimiento de los requisitos éticos de la norma.

8. Establecer y documentar una sistemática para la corrección de las causas de las no conformidades y los incumplimientos respecto del código ético con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Definir una sistemática para la introducción de acciones preventivas.
9. Establecer vías que permitan conocer las sugerencias y quejas de los grupos de interés, e incluirlas en el sistema de mejora y revisión.
10. Establecer y documentar una sistemática de auditorías internas que permita verificar de una manera independiente la implantación y cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión ética, y la posterior elaboración de un plan de mejoras.
11. Dotar a la organización con un panel de indicadores que sirva de cuadro de mando a fin de planificar y reorientar la gestión ética y encontrar posibles espacios de mejora.
12. Realizar un análisis de los recursos disponibles y de los plazos necesarios para llevar a cabo la implantación.

4.3.5. Quién utiliza la Norma UNE 165011:2005.

Ingeniería Sin Fronteras (aplicación parcial).

4.3.6. Ventajas e inconvenientes.

Ventajas de la Norma UNE 165011:2005.

- Ofrece una oportunidad de autorregulación del sector que mejore la eficiencia de las organizaciones no lucrativas y que permita una ordenación y establecimiento de reglas del juego que limite comportamientos no éticos.
- Incrementa el rigor de la gestión de las organizaciones y, en consecuencia, desarrollar una imagen de seriedad que es absolutamente necesaria para incrementar la confianza y la legitimación social hacia el Tercer Sector.
- Permite el establecimiento de más y mejores pactos de las organizaciones con el entorno que permitan su desarrollo y sostenibilidad.
- La mejora de la imagen permitirá el incremento de la influencia de las organizaciones del Tercer Sector como constructoras de valores sociales solidarios y como agentes de cambio.
- Una revalorización ética de las ONG y el desarrollo de su legitimación e influencia también tendrá consecuencias en el desarrollo de políticas sociales positivas.
- Una norma como esta es particularmente necesaria por la pérdida de credibilidad del sector en los últimos años debido, entre otras razones, a la proliferación de muchas ONG oportunistas, en una época en que la sensibilización y los fondos destinados a la acción social y el desarrollo son mayores e importantes. Esta norma puede ayudar a preservar y recuperar la verdadera identidad y los valores fundamentales del sector no lucrativo. Las ONG tienen necesidad de mostrar la valía de lo que hacen, no sólo de manera eficaz, sino también con una gestión de calidad.
- Permite vincular la gestión de calidad con la gestión ética. Esta norma exige que las organizaciones cuenten con un Código Ético.
- Esta Norma está adaptada específicamente al Tercer Sector.

Inconvenientes de la Norma UNE 165011:2005.

- Puede considerarse que el plazo en que se obtendría esta norma no se adecua a la urgencia en la necesidad de modelos de referencia específicos para la gestión de estas

organizaciones peculiares (la sociedad, los financiadores públicos y privados, donantes, etc., exigen con premura indicadores de transparencia y calidad).

- Para organizaciones pequeñas, es muy difícil costear la certificación por tercera parte del cumplimiento de una norma, como demuestra la experiencia con las normas ISO 9000. Estas organizaciones argumentan tener presupuestos escasos y sin continuidad, instalaciones deficientes o condiciones de personal muy precarias.
- Percepción de excesiva tecnocracia en estas normas, y por tanto, de alejamiento de la realidad del trabajo, junto con el riesgo de burocratización
- Se tiene una escasa experiencia del funcionamiento óptimo de esta Norma en el sector (sólo existe una ONG que la haya implantado).

4.4. Norma ONGconCalidad.

4.4.1. Introducción.

Desde el año 1999 un grupo de ONG han estado impulsando un proyecto muy importante para las ONG de acción social: conseguir un sistema de gestión de calidad a medida de las actividades y valores propios del sector. Un sistema que responda a la inquietud y compromiso de éstas por alcanzar la excelencia en su gestión para conseguir la máxima satisfacción de las necesidades de los colectivos que son su razón de ser.

Para ello, se ha desarrollado la Norma OngconCalidad y creado una organización, la RED ONG CON CALIDAD (ROCC), para apoyar y desarrollar el sistema mediante los medios y los organismos adecuados. En su desarrollo se tuvieron en cuenta los requisitos del modelo que propone la norma ISO 9001 y algunos elementos innovadores del modelo europeo de gestión de calidad EFQM.

4.4.2. Qué es ONG con Calidad.

Esta Norma se construye desde la convicción de que toda ONG que actúe orientada hacia y con calidad tiene que regirse por determinados valores y principios. Estos principios han sido, junto con la orientación metodológica, la referencia básica a la hora de elaborar los distintos requisitos de calidad.

La calidad basada en valores será una práctica que asegurará la permanencia de las ONG que la ejercen en terrenos éticos. Lo que distingue esta Norma de Gestión de la Calidad de ONG respecto de otras, es que se construye en torno a determinados principios y valores básicos. Estos principios y valores son:

- a) Orientados hacia las personas: la dignidad humana, la defensa de los derechos presentes y futuros, la solidaridad, la profesionalidad y la voluntariedad.
- b) Centrados en la organización: la orientación al cliente, la participación y la descentralización, la transparencia, la eficacia y la eficiencia, la mejora continua y la gestión de la globalidad de la misión de la organización.
- c) Orientados hacia la sociedad: compromiso democrático, implicación social y colaboración.

4.4.3. Para qué se utiliza ONGconCalidad.

Esta Norma quiere proporcionar una guía para el desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad en las Organizaciones No Gubernamentales de Servicios Sociales en sentido amplio, que esté integrado dentro de su sistema global de gestión. El sistema de gestión de calidad que propone esta Norma se basa en la idea de mejora continua a través de la adaptación permanente a las necesidades y expectativas de los clientes finales y de las otras partes interesadas: estas necesidades y expectativas identificadas deben traducirse en una

planificación de procesos del servicio que, con la participación de los profesionales y voluntarios, consiga una alta satisfacción por parte de los clientes y de todas las partes implicadas en el sistema. Ello debe hacerse con el compromiso firme de la Dirección de la Organización. Este compromiso debe expresarse en una política de calidad que tenga en cuenta el contexto y los valores propios de las entidades sin ánimo de lucro.

4.4.4. Requisitos para su utilización.

La norma *ONGconCalidad* es un conjunto de requisitos mínimos que toda ONG necesita cumplir para poder gestionar su nivel de calidad y mejorar progresivamente. Representa el esfuerzo compartido de muchas ONG de ámbito social por adaptar a la realidad de este tipo de organizaciones los modelos y herramientas de calidad pensados para las empresas mercantiles de tipo productivo. Estos requisitos son:

- 1) Requerimientos del sistema: con relación a las necesidades de clientes y de los requisitos legales.
- 2) Responsabilidad de la dirección en la promoción y mantenimiento del sistema de calidad.
- 3) Planificación, tanto de los objetivos como de los procesos, los cambios, la prevención de riesgos y las contingencias.
- 4) Procesos de organización y desarrollo de las actividades y servicios.
- 5) Sistemas de medición, evaluación y documentación.
- 6) Sistemas de mejora continua.
- 7) Comunicación interna y externa.

Junto a la norma, se han desarrollado **otras herramientas** que ayudan a la gestión de la calidad en las ONG. En primer lugar, la *Guía para la implantación de la norma*. En resumen, en ella se proponen los siguientes pasos para su implantación, pasos estimados para cualquier ONG:

1. Compromiso. Informar, evaluar el impacto y decidir sobre la implantación del sistema de gestión de calidad.
2. Organización. Nombrar el equipo responsable de la calidad. Realizar una autoevaluación en la organización y comunicar los resultados. Elaborar el Plan de mejora e implicar a todos.
3. Formación. Analizar las necesidades de formación, realizar un plan e introducir la formación continua.
4. Adaptación. Definir la política de calidad y alianzas, planificar servicios y definir tanto la gestión de clientes como la gestión de profesionales. Administración y Economía.
5. Mejorar. Crear un grupo de mejora. Que diseñe e implante un plan de mejora continua.
6. Auditoría interna. Definir el plan de auditoría y formar auditores. A la vista de los resultados de la auditoría, implantar acciones correctoras y revisar el sistema de calidad diseñado.
7. Auditoría externa. Si se considera beneficioso para la organización obtener un certificado, elegir entidad de certificación y solicitarla.

En segundo lugar, una nueva herramienta que complementa las ya existentes en el sistema de la Norma ONGconCalidad: la Guía de Procesos. Uno de los aspectos que implican más esfuerzo en la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad es en la Gestión por Procesos. Por este motivo, se ha desarrollado una Guía específica para la Gestión de Procesos que fuera aplicable tanto en el contexto del sistema ONGconCalidad como en el ámbito general de los Servicios Sociales.

Finalmente, la Norma ONGconCalidad dispone de la *aplicación informática LORCA*: herramienta de apoyo a la Guía de Gestión de Procesos de Servicios Sociales. Tiene un diseño sencillo y está en código abierto (Access) para que se pueda adaptar a las necesidades de cada entidad. Se

puede utilizar tanto en el contexto del sistema ONGCONCALIDAD como en el ámbito general de los Servicios Sociales. Poco a poco se irán incorporando nuevos instrumentos para trabajar con el sistema de gestión de calidad de manera global.

4.4.5. Ventajas e inconvenientes.

Ventajas.

- Orienta toda su actividad a la satisfacción de sus clientes ofreciéndoles productos y servicios de calidad.
- Desarrolla el aprendizaje organizativo con el fin de que sean más eficientes las ONG y sus propios procesos.
- Permite una legitimación social en la transparencia de gestión.
- Consigue que las ONG mejoren y lo hagan permanentemente.
- Todos los elementos de la norma son gratuitos: norma, guía, aplicación informática...(www.ongconcalidad.org).
- Mejora el compromiso de los usuarios con la organización.

Inconvenientes.

- Es una norma orientada solamente a entidades de acción social.
- No tiene un reconocimiento claro más allá del Tercer Sector.
- Cuando se producen errores en la implantación, esto puede provocar incrementos de los costes.
- En la primera fase de la implantación se necesitan numerosos recursos, con el coste que esto supone.

4.4.6. Quién la utiliza.

La norma ONGconCalidad la están aplicando ONG de Acción Social, entre otras:

- INTRESS.
- Fundación Vínculos.
- Fundación Pioneros.
- FEAPS.
- Fundación Secretariado Gitano.
- Cruz Roja Española.

4.5. Fundación Lealtad: Guía de la transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG.

4.5.1. Introducción.

La Fundación Lealtad, creada en el año 2001, es una institución independiente y sin ánimo de lucro, cuya misión es: "Fomentar la confianza de particulares y empresas en asociaciones y fundaciones que cumplan fines de acción social, cooperación al desarrollo, ayuda humanitaria y/o medio ambiente. Con ello, se pretende lograr un incremento de las donaciones y del voluntariado de particulares y empresas".

La sociedad civil es cada vez más consciente de la necesidad de aumentar su colaboración con el Tercer Sector. Para ello necesita información independiente sobre el trabajo de las ONG, siendo los medios de comunicación la vía fundamental para que los potenciales donantes, tanto individuales como empresas, reciban esa información.

La Fundación Lealtad aporta puntualmente información a los medios de comunicación sobre:

- las **conclusiones** de la Guía de Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG.

- las **presentaciones** de la Guía en universidades, ferias, congresos, ...
- los **acuerdos de colaboración con empresas**.
- las **acciones realizadas** de las empresas con ONG de la Guía.

4.5.2. Qué es la Guía de Transparencia de Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad.

Los valores que la Fundación Lealtad expresa son: Independencia, Transparencia, Solidaridad y Rigor. Los fundadores parten de la hipótesis de que existe cierta desconfianza hacia el Tercer Sector debido al desconocimiento de la realidad de las ONG, del destino de sus fondos y del impacto de las acciones que llevan a cabo. Por ello, para lograr fomentar la colaboración de la sociedad civil con las ONG, la Fundación Lealtad cree que se debe poner el énfasis en la cantidad y calidad de la información disponible sobre el Tercer Sector.

4.5.3. Para qué se utiliza la Guía de Transparencia de Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad.

La Fundación Lealtad realiza el análisis de cada una de las ONG en la Guía de la Transparencia y las Buenas Prácticas, cuyos resultados se presentan en un informe anual. Esta evaluación se lleva a cabo de manera gratuita; la Fundación no cobra por servicios ni a las ONG ni a los donantes.

La Guía y los informes son dos herramientas que ayudan al donante, ya sea particular o empresa, a identificar cuáles son las ONG que mejor encajan con sus intereses o con su estrategia. No se trata de un certificado de transparencia, sino de un indicador de que existe un informe de transparencia público, realizado por una entidad independiente. Es, en definitiva, una invitación a acceder a una información contrastada y objetiva.

Son más de 100 las ONG que voluntariamente se someten a una evaluación de su transparencia y forma de gobierno, impulsadas sin duda por la convicción de que su consolidación y crecimiento vendrán determinados por la capacidad que demuestren a la hora de persuadir a financiadores privados. La Guía pretende tener efectos prácticos y que los contactos entre ONG y donantes cristalicen en resultados tangibles. La experiencia demuestra que son las empresas las que inicialmente están mostrando más receptividad a los análisis: los convenios de colaboración de empresas con las ONG de la Guía están creciendo a un buen ritmo; es un objetivo importante que los particulares se vayan incorporando a la utilización de estos análisis.

4.5.4. Requisitos para la utilización de la Guía de Transparencia y Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad.

A partir de la información facilitada por la ONG, la Fundación Lealtad elabora un análisis basándose en nueve Principios de Transparencia y Buenas Prácticas. Este análisis queda reflejado en un informe en el que se recoge de forma detallada el cumplimiento por parte de la ONG de cada uno de los Principios, así como una visión general de la organización y otros datos de interés para que los potenciales colaboradores puedan decidir con quién colaborar. Los principios son:

1. Principio de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno.
2. Principio de claridad y publicidad del fin social.
3. Principio de planificación y seguimiento de la actividad.
4. Principio de comunicación e imagen fiel en la información.
5. Principio de transparencia en la financiación.
6. Principio de pluralidad en la financiación.
7. Principio de control en la utilización de fondos.
8. Principio de presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales.
9. Principio de promoción del voluntariado.

La difusión de los resultados de los análisis y otros datos de interés para potenciales donantes ya sean particulares o empresas es gratuita. Cada uno de los informes se encuentra disponible al público en la página www.fundacionlealtad.org. Además, los resultados de los análisis realizados son publicados anualmente en la Guía de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG.

4.5.5. Quién utiliza la Guía de Transparencia y Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad.

En la Guía de la Transparencia y Buenas Prácticas participan 115 ONG de cooperación al desarrollo, ayuda humanitaria, acción social y medio ambiente. La gran mayoría han renovado su presencia en la última publicación decididas a seguir apostando por demostrar su talante transparente ante la sociedad. Un importante número de ellas ha accedido a la actualización de su informe aportando nuevos datos sobre su gestión.

Nuevas organizaciones, animadas por el uso que hacen de la Guía las empresas y los financiadores institucionales, han decidido someterse a la evaluación sobre el cumplimiento de los Principios de Transparencia y Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad.

Por tercer año consecutivo, se ve que el esfuerzo realizado por las organizaciones analizadas continúa teniendo sus frutos en su relación con las empresas. Ya son más de 60 las compañías que colaboran activamente con las ONG de la Guía, a través de la financiación de proyectos, donaciones en especie, actividades de sensibilización, etc. El Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales ha renovado su apoyo a esta iniciativa, y por primera vez la AECI colabora con la Fundación Lealtad en la difusión de la labor de las ONGD. Además, un importante número de entidades privadas – Instituciones Promotoras de la Transparencia y Entidades Amigas de la Fundación Lealtad – ha decidido contribuir al sostenimiento de esta organización.

En la siguiente tabla se muestra una relación de las organizaciones que participan en la Guía de Transparencia y Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad.

ONG	
1	ABD - Asociación Bienestar y Desarrollo
2	ACAM
3	Acción Contra el Hambre
4	ACIDH - Asociación Catalana de Integración y Desarrollo Humano
5	ACISJF - Asociación Católica Internacional de Servicios a la Juventud Femenina
6	ACSUR Las Segovias
7	ADCOR
8	ADRA - Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales
9	AFANIAS
10	Alboan
11	Amadip Esment
12	AMICA
13	AMREF Flying Doctors
14	ANTARES
15	APASCIDE
16	Apoyo Positivo
17	Arquitectos Sin Fronteras
18	Asamblea de Cooperación Por la Paz
19	Asociación Cultural Norte Joven
20	Asociación Española Contra el Cáncer
21	ASPANDEM
22	ASPID - Associació de Paraplègics i Discapacitats Físics de Lleida
23	ASPRONAGA

24	ATADES
25	Ayuda en Acción
26	Cáritas Diocesana de Valencia
27	CEAR
28	CECAS - Centre Català de Solidaritat
29	CEPRI - Asociación para la Investigación y el Estudio de la Deficiencia Mental
30	CESAL
31	Ciudad de la Esperanza y la Alegría
32	Comité Internacional de Rescate España - RESCATE
33	Cooperación Internacional ONG
34	DAU
35	Emaús Fundación Social
36	Entreculturas
37	Fontilles
38	Fundación Adsis
39	Fundación Anar
40	Fundación Aprocor
41	Fundación Bip Bip
42	Fundación Bobath
43	Fundación Codespa
44	Fundación Cruz de los Ángeles
45	Fundación del Valle
46	Fundación Ecología y Desarrollo
47	Fundación Educación y Familia
48	Fundación El Molí D'en Puigvert
49	Fundación Els Tres Turons
50	50. Fundación Esclerosis Múltiple - FEM
51	Fundación Esplai
52	Fundación INCIVI
53	Fundación Internacional O'Belén
54	Fundación Intras
55	Fundación Jardines de España
56	Fundación Lesmes
57	Fundación Nantik Lum
58	Fundación Natura
59	Fundación para la Diabetes
60	Fundación Pequeño Deseo
61	Fundación Pere Tarrés
62	Fundación Pioneros
63	Fundación Privada Integralia
64	Fundación Prodis
65	Fundación Promoción Social de la Cultura
66	Fundación Rais
67	Fundación Ramón Rey Ardid
68	Fundación Secretariado Gitano
69	Fundación Síndrome de Down Madrid
70	Fundación También
71	Fundación Theodora
72	Fundación Tutelar Gorabide
73	FUNDESO - Fundación Desarrollo Sostenido
74	Horizontes Abiertos
75	Ingeniería Sin Fronteras - Asociación para el Desarrollo
76	Intermón Oxfam
77	IReS - Instituto de Reinserción Social
78	ISCOD
79	Itaca - Asociación para la Defensa de la Naturaleza y el Medio Ambiente

80	Madre Coraje
81	Manos Unidas
82	Médicos del Mundo
83	Médicos Sin Fronteras – España
84	Medicus Mundi Andalucía
85	Meniños - Fundación para a Infancia
86	Mensajeros de la Paz – Madrid
87	MPDL - Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad
88	Mujeres en Zona de Conflicto - MZC
89	Parkinson Madrid
90	PayaSOSpital
91	Paz y Desarrollo
92	Plan España
93	PROMI
94	Prosalus
95	PROYDE
96	PTM - mundubat
97	Pueblos Hermanos
98	Rauxa
99	Save the Children
100	SECOT
101	SEO/Birdlife - Sociedad Española de Ornitología
102	SETEM Madrid
103	Solidaridad Internacional
104	Tierra de hombres
105	UNICEF - Comité Español
106	Veterinarios Sin Fronteras - VETERMON
107	Watu Acción Indígena
108	YMCA España

FEDERACIONES, CONFEDERACIONES Y OTRAS AGRUPACIONES DE ENTIDADES

109	ASDE - Scouts de España
110	Asociación Proyecto Hombre
111	Cáritas Española - Servicios Generales
112	COCEMFE - Confederación Coordinadora Estatal de Minusválidos Físicos de España
113	FEAPS - Confederación Española de Organizaciones en Favor de las Personas con Discapacidad Intelectual
114	Medicus Mundi - Federación
115	Movimiento Scout Católico

Tabla 1. Relación de ONG, Federaciones, Confederaciones y otras agrupaciones que participan en la Guía de Transparencia y Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad.

4.5.6. Ventajas e inconvenientes de la Guía de Transparencia y Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad.

Ventajas.

- La Fundación Lealtad no hace una auditoría ni publica un ranking de ONG, no hace juicios de valor sobre la importancia de que una organización cumpla o no (o parcialmente) alguno de estos principios.
- La participación en la Guía de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG es voluntaria y su análisis es gratuito. Además, una vez elaborado el informe a la luz de sus nueve principios, la Fundación Lealtad establece un plazo para rectificaciones o comentarios, por parte de la ONG analizada, que pueden aparecer en la Guía.
- Utilizan la información que las propias ONG les proporcionan, facilitándoles el contacto con los potenciales financiadores (firman acuerdos con empresas) tratando de

establecerse como un interlocutor-intermediario entre el sector de las ONG y las empresas.

- Fácil acceso a los informes resultantes de su estudio, tanto en forma de guía impresa como a través de su página web: aparecen amplios informes sobre las ONG analizadas, y un resumen del grado de cumplimiento de sus principios de transparencia y buenas prácticas.

Inconvenientes.

- Sólo se analizan 115 ONG. En España se calcula la existencia de más de 11.000 organizaciones de acción social y cooperación al desarrollo. Si bien, la Fundación Lealtad argumenta que la muestra de estudio sí es representativa en tanto que supone el 20% de los presupuestos del sector, al haberse analizado algunas de las organizaciones más importantes.
- Alcance limitado de su análisis: no tiene la capacidad suficiente para extender su estudio directamente a las acciones sobre el terreno ni al desarrollo de una gestión integral.
- Este instrumento no es propiamente un modelo o sistema de calidad.

4.6. Procedimiento de calificación de ONGD de la Agencia Española de Cooperación Internacional.

4.6.1. Introducción.

La Agencia Española de Cooperación Internacional sabe que las ONGD y sus órganos de coordinación son entidades de interés público y como tales las administraciones públicas deben apoyar y colaborar en su estabilidad y sostenibilidad. Objetivo del Plan Director 2005-2008 es el apoyo a la consolidación de las ONGD, que cumplan los requisitos y Códigos de conducta de que ellas mismas se han dotado.

La financiación pública de las ONGD estará vinculada a la aplicación del Principio de Coherencia con los principios, objetivos y prioridades de la política española de cooperación internacional así como el de colaboración con el desarrollo de los objetivos compartidos que informan la actuación de la Cooperación Española: los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y las prioridades definidas en el Plan Director, los cuales son patrimonio también de las ONGD.

Las subvenciones se rigen por los principios siguientes:

- a) **de colaboración**, elemento articulador de la unidad del proceso;⁹
- b) **de complementariedad**, entre los diversos agentes de la cooperación;¹⁰
- c) **de calidad de la ayuda**, a través de una mejor planificación, mayor coordinación entre los actores de la cooperación, promoviendo instrumentos más idóneos y reforzando la evaluación y el aprendizaje.

4.6.2. Qué es el Procedimiento de calificación de ONGD de la AECI.

Las subvenciones reguladas para el Procedimiento de calificación de la AECI tienen por objeto la financiación de las intervenciones que, en materia de cooperación internacional para el desarrollo, realicen las ONGD en colaboración con la política de cooperación española.

⁹ dialogado desde el mismo diseño de la cooperación al desarrollo lo que está plasmado en las referencias compartidas. Colaboración que va unida a la corresponsabilidad de las partes en la consecución de los objetivos fijados.

¹⁰ complementariedad entendida como la suma de sinergias entre los actores de la cooperación en la implementación de una política de desarrollo compartida; complementariedad implica dialogo sobre los objetivos, forma de lograrlos y distribución de responsabilidad.

Dichas intervenciones tendrán como fin la realización de los objetivos de desarrollo que se contemplen en el Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008, en el Plan Anual de Cooperación Internacional y en los sucesivos planes que se aprueben, así como en las prioridades que defina la Agencia Española de Cooperación Internacional en las convocatorias de subvenciones correspondientes.

El Procedimiento de calificación, no es una herramienta de calidad, pero la metodología que propone, procura acercar la Cultura de la Calidad al sector no gubernamental español, teniendo muy en cuenta los valores que le son propios. Cultura de la Calidad, por otro lado, de la que participan varias ONGD de nuestro país desde hace tiempo, a través de la implantación de las herramientas que se presentan en este documento.

4.6.3. Para qué se utiliza el Procedimiento de calificación de ONGD de la AECI.

El proceso de calificación tiene por objeto **certificar** a las organizaciones no gubernamentales de desarrollo que, de acuerdo a su estructura y capacidad institucional, reúnan las aptitudes oportunas para actuar en la consecución compartida de objetivos de desarrollo generales con la Agencia Española de Cooperación Internacional.

Entre otras finalidades, dicho procedimiento habilitará a las ONGD que obtengan la calificación para poder concurrir a las convocatorias de subvenciones para la realización de convenios de cooperación para el desarrollo.

4.6.4. Requisitos para la utilización del Procedimiento de calificación de ONGD de la AECI.

El sistema de calificación de ONGD va más allá de ser el paso previo imprescindible para acceder a la modalidad de los convenios de Cooperación, ya que está directamente relacionado con la **Calidad de la Ayuda**. En los últimos años las ONGD españolas han realizado un esfuerzo de **profesionalización** muy importante. Esta profesionalización ha supuesto un reto para el sector al que la mayoría de las ONGD españolas han sabido responder sobradamente habiendo sido capaces de conjugar principios tales como los de **eficacia y la eficiencia** con otros, consustanciales a las propias ONGD, como son la **transparencia** o los **valores éticos**.

Han sido las entidades del tercer sector en general y muy particularmente las ONGD, las que han trasladado la necesidad a los otros dos sectores, Administración y Empresas, de tener en cuenta los valores en todas sus intervenciones. Hoy, los conceptos de responsabilidad social corporativa o de buen gobierno corporativo, son comúnmente conocidos y aceptados por el mundo empresarial y por la sociedad en general.

Algunas ONGD que no puedan ser calificadas ahora por no alcanzar la puntuación mínima, podrán hacerlo en un futuro próximo si aplican un plan de mejora en su gestión.

Las características fundamentales de la metodología de calificación son las siguientes:

- a. **Objetividad**, se ha buscado el grado máximo de objetividad procurando que no exista posibilidad alguna de discrecionalidad¹¹
- a. **Transparencia**, la Memoria de Autoevaluación facilita a la ONGD la información completa, incluidas las puntuaciones asignadas, de forma que éstas conocen todo el procedimiento.

¹¹ El sistema de calificación pivota sobre una serie de subcriterios de carácter perfectivo (se cumple/no se cumple) por lo que no caben interpretaciones sobre su grado de cumplimiento.

- b. **Participación**, durante el proceso de calificación es necesaria la máxima implicación de la entidad.¹²
- c. **Especialización**, el procedimiento procura ser respetuoso con la realidad del sector y tiene en cuenta a las pequeñas ONGD de carácter especializado en uno o dos sectores de intervención.

El Manual requerido para la calificación, junto con la documentación de apoyo que se solicita, servirá de base para la comprobación de los datos facilitados por la ONGD que se realizará en la sede de la ONGD.

El procedimiento de calificación está integrado por cuatro fases:

- Fase I.- Análisis de cumplimiento de los criterios previos,
- Fase II.- Valoración Cuantitativa,
- Fase III.- Valoración Cualitativa,
- Fase IV.- Valoración Global.

Fase I. Criterios previos de calificación. Los criterios previos de calificación son de obligado cumplimiento para las ONGD que deseen ser calificadas. Son de dos tipos; Criterios previos de naturaleza jurídica y criterios previos de naturaleza operativa.

Fase II. Valoración Cuantitativa. La valoración cuantitativa está compuesta por 3 Bloques Temáticos, 11 criterios y 14 subcriterios.

- **Bloque temático Cuantitativo A.- Análisis de la Capacidad Financiera.** La capacidad financiera de la ONGD se valora por medio del análisis de cuatro criterios: Solvencia, Estabilidad, Capacidad de responder a las obligaciones financieras y Endeudamiento.
- **Bloque Temático Cuantitativo B.- Análisis de los Recursos Humanos.** Este criterio establece que la plantilla media durante cada uno de los últimos cinco años, no habrá sido inferior a los 10 trabajadores. Además del número de trabajadores contratados, a la hora de la calificación se tendrá en cuenta la estructura profesional permanente, para ello consideraremos el porcentaje de contratos indefinidos sobre el total de la plantilla, la presencia de personal discapacitado y el porcentaje de mujeres. Este criterio tiene en cuenta también el número de socios y voluntarios, es decir la base social con la que cuenta la ONGD.
- **Bloque Temático Cuantitativo C.- Análisis de la Capacidad Operacional.** La Capacidad Operacional comprende el análisis de los volúmenes de cooperación registrados en los últimos diez años, la antigüedad de la dedicación de la ONGD a la Cooperación al Desarrollo, su presencia en regiones y países y los sectores de especialización e incidencia.

Fase III. Valoración Cualitativa. La valoración cualitativa está compuesta por 5 Bloques Temáticos, 17 criterios y 65 subcriterios.

- **Bloque Temático Cualitativo A.- Análisis de la Estructura.** En él se analizarán la identidad y principios básicos de la organización, la existencia de un Plan Estratégico y su grado de democracia y coherencia interna.
- **Bloque Temático Cualitativo B.- Análisis Organizacional.** En él se analizarán la organización interna de la ONGD desde el punto de vista procedimental y de su estructura administrativa, incluyendo las políticas de personal.
- **Bloque Temático Cualitativo C.- Análisis de la Actividad.** Este Criterio Cualitativo, analiza la metodología de trabajo que sigue la ONGD deteniéndose específicamente en los sistemas de seguimiento y evaluación.

¹² Son las propias ONGD las que van a analizar su propio estado de situación autoevaluándose. La Administración se limitará a verificar esta autoevaluación.

- **Bloque Temático Cualitativo D.- Análisis del Entorno.** En él se analiza las relaciones con los grupos de interés como son la Administración Pública, las contrapartes, los beneficiarios y a sociedad en general.
- **Bloque Temático Cualitativo E.-Análisis de la Estructura Económica y Cuentas Anuales.** Se trata de, utilizando datos históricos de nuestros, en potenciales situaciones de riesgo como puede ser el de las inversiones en renta variable.

Fase IV. Valoración Global. La Valoración Global, integrará, de acuerdo con las ponderaciones que se establezcan en la convocatoria, las Valoraciones Cuantitativa y Cualitativa.

Procedimiento de Valoración.

Dado el sistema de puntuación diseñado, en el que la Valoración Cuantitativa tiene un peso de un 40% sobre el total de la puntuación y la Cualitativa un peso de un 60% bastará con ponderar las puntuaciones obtenidas en cada una de las valoraciones (fases II y III) de acuerdo con los porcentajes asignados. La Valoración Global se completará con la suma aritmética de los resultados obtenidos.

En resumen, una entidad obtendrá la consideración de “ONGD Calificada”, siempre que la suma de las puntuaciones de las fases II y III esté comprendida en el intervalo de los 60 a los 100 puntos, con la condición de haber alcanzado los mínimos de 24 y 36 puntos respectivamente en cada una de estas fases.

Toda la documentación a presentar así como los distintos bloques temáticos a rellenar están disponibles en la página <http://www.aeci.es/07subv/intro.htm>.

4.6.5. Ventajas e inconvenientes del Procedimiento de Calificación de ONGD de la AECl.

Ventajas.

- Acerca la Cultura de la Calidad al sector de las ONGD a través de una mejor planificación, mayor coordinación entre los actores de la cooperación, promoviendo instrumentos más idóneos y reforzando la evaluación y el aprendizaje.
- Permite a la organización conocer los puntos donde puede mejorar su gestión: aquellos en los que no ha conseguido pasar la evaluación.
- Permite conjugar la eficacia y la eficiencia de una organización con otros, consustanciales a las propias ONGD, como son la transparencia o los valores éticos.
- Fomenta el que las organizaciones se planteen cuestiones relativas a su gestión que antes nunca se habían planteado.

Inconvenientes.

- No es una herramienta de calidad propiamente dicha. No existe política de mejora: simplemente se decide si la organización cumple o no con los requisitos establecidos.

4.6.6. Quién utiliza el Procedimiento de calificación de ONGD de la AECl.

Relación de algunas entidades que han obtenido la certificación como «ONGD Calificadas» ordenadas por número de Registro:

Entidad
1 Fundación Paz y Tercer Mundo-Hirugarren Mundua ta Bakea
2 Fundación Promoción Social de la Cultura
3 Federación de Asociaciones Médicos Mundi en España
4 Cruz Roja Española
5 Fundación Ayuda en Acción
6 Fundación Española para la Cooperación, Solidaridad Internacional
7 Fundación Anesvad
8 Asociación para la Cooperación con el Sur, ACSUR-Las Segovias
9 Fundación Cooperación al Desarrollo y Promoción de Actividades Asistenciales, CODESPA
10 Cáritas Española
11 Centro de Comunicación, Investigación y Documentación Europa-América Latina, CIDEAL
12 Asociación Manos Unidas
13 Asociación Médicos del Mundo España
14 Fundación CEAR, Consejo Español de Apoyo a los Refugiados
15 Asociación Centro de Estudios y Solidaridad con América Latina, CESAL
16 Asociación Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad
17 Fundación Acción contra el Hambre
18 Fundación INTERMON-OXFAM
19 Asociación Asamblea de Cooperación por la Paz
20 Asociación Paz y Desarrollo

Relación de entidades que han obtenido la certificación como «ONGD Calificadas» para los sectores de especialización relacionados ordenadas por número de Registro:

Entidad
1 Fundación Entreculturas-Fe y Alegría
2 Asociación Prosalus
3 Fundación de Ayuda contra la Drogadicción
4 Fundación Jóvenes del Tercer Mundo
5 Asociación Madrileña Ingeniería Sin Fronteras
6 Asociación Veterinarios Sin Fronteras

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Cámara L., Berzosa B., Correa E. *Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral*. CIDEAL. 2005.
2. '*Código de Conducta de las ONG de Desarrollo*'. Coordinadora de ONG de Desarrollo España.
3. '*Directorio 2004*'. Coordinadora de ONG de Cooperación para el Desarrollo España.
4. EFQM: Modelo EFQM de Excelencia. Publicaciones EFQM. ISBN: 90-5236-076-6. 1999.
5. Giraldo E., Durán A., Mataix C. *Alternativas de gestión de ONGD (Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo) basadas en sistemas de calidad*. V Congreso de Ingeniería de Organización. 2003.
6. *Guía de la Transparencia y las Buenas Prácticas de las ONG*. Fundación Lealtad. 2006.
7. *Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD 2005. Especial temático: Recursos Humanos en las ONGD*. Coordinadora de ONG para el Desarrollo – España. 2006.
8. *Manual de Autoevaluación ONGD*. BOE 144 de 17/6/2005: Resolución de 3 de Junio de 2005, de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional, por la que se convoca proceso de calificación de organizaciones no gubernamentales de desarrollo. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Ref. 2005/10291.
9. Verboom, D. *¿Puede ISO 9000:2000 ayudar al sector de la ayuda humanitaria?* ISO Management Systems. 2002.
10. *Norma ONG con Calidad*. Segunda versión A. 2003.
11. *Plan estratégico para el fomento de la calidad de las Organizaciones no Gubernamentales 2003-2005*. Consejo Estatal de ONG de Acción Social.
12. UNE EN ISO 9001:2000. "Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos". 2000.
13. UNE 165011:2005 EX. "Ética. Sistemas de gestión de las ONG". 2005.
14. *Manual de procedimiento de calificación de ONGD*". Agencia Española de Cooperación Internacional.