

02

Gestión de la calidad en las organizaciones no lucrativas de intervención social

Equipo del Observatorio
del Tercer Sector de Bizkaia

observatorio del
tercer sector de bizkaia

Noviembre 2007



3s_gestión

Gestión de la calidad en las organizaciones no lucrativas de intervención social

Equipo del Observatorio
del Tercer Sector de Bizkaia

Noviembre 2007

Autora: Izaskun Barbero
Diseño gráfico: ST3 Elkartea
Imprenta: Berekintza

ISBN-13: 978-84-612-0480-9
Depósito legal: BI-3294-07

Precio: 10 euros
Esta publicación se puede descargar gratuitamente desde: www.3sbizkaia.org

Índice

1. Introducción: presentación del Observatorio y de la colección.	5
2. Gestionar con calidad en el tercer sector de intervención social.	6
2.1.¿Qué es calidad?.....	6
2.2.¿Qué supone la gestión de la calidad?.....	10
2.2.1. Gestión de la calidad como gestión estratégica.	10
2.2.2. Gestión de la calidad como gestión por procesos.....	11
2.2.3. Gestión de la calidad como gestión por valores.	15
3. ¿De qué referencias disponemos para implantar sistemas de gestión de la calidad?	18
3.1.Diferencias entre un manual de buena práctica, un código ético, una norma y un modelo.	19
3.2.Descripción de las diferentes normas.	20
3.3.Descripción de los diferentes modelos.....	25
3.4.Descripción de otras referencias significativas.	28
4. ¿Qué sistema de gestión es el más conveniente para mi organización?.....	31
4.1.Orientaciones respecto a las normas.	32
4.2.Orientaciones respecto a los modelos.....	35
4.3.Orientaciones respecto a otras referencias significativas.....	37
5. ¿Qué conviene tener en cuenta para implantar en la organización un sistema de gestión de la calidad?	40
6. ¿De qué apoyos dispongo?.....	43
7. Referencias.....	45

1.- Introducción: presentación del Observatorio y de la colección

El Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, que inicia su andadura en 2007 gracias a la colaboración del Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia, BBK – Obra Social y Fundación EDE, es un centro de información y documentación, investigación aplicada y promoción, especializado en el tercer sector, sin ánimo de lucro e independiente que persigue fortalecer el tercer sector e impulsar la innovación y mejora de la intervención y la gestión de las organizaciones.

La implantación de sistemas de gestión de la calidad constituye un reto para las organizaciones no lucrativas (ONL) que nos puede permitir, entre otros aspectos, organizar los servicios que prestamos, mejorar nuestra gestión y evaluar nuestros resultados en términos comparables con otras organizaciones y sectores.

Llamamos **sistemas** a todas aquellas referencias - sean códigos, normas o modelos – que proporcionan directrices, orientaciones o requerimientos referentes al modo como ha de gestionarse una organización y/o prestarse un servicio.

Que la implantación de sistemas “*formalizados*” de gestión de la calidad constituya, hoy por hoy, un reto para las ONL no significa que la gestión de la calidad nos sea ajena. Principios fundamentales como la orientación al cliente, la mejora continua o la participación de las personas que trabajan en la entidad conectan directamente con la tradición del tercer sector.

Las ONL hemos desempeñado históricamente una función social de innovación. En este contexto, hemos concedido siempre una gran importancia al “saber hacer” que surge de la práctica. Y es que la formalización y transmisión de la experiencia significativa constituye un recurso fundamental cuando se está aprendiendo a responder a una nueva necesidad o problema, y también es una condición sine qua non para la mejora continua.

El contraste con otras organizaciones a través de encuentros, visitas, intercambios..., la transmisión, principalmente oral, de la experiencia mediante el acompañamiento por personas experimentadas, la evaluación de proyectos o la investigación - acción - participativa, constituyen instrumentos de formalización y transmisión de buenas prácticas y mejora continua característicos del tercer sector.

Otro principio fundamental de los sistemas de gestión de la calidad como la orientación al cliente constituye una clave fundamental para las ONL y adquiere perspectivas y dimensiones específicas en organizaciones que se caracterizan no sólo por prestar servicios sino por acompañar a un determinado colectivo a lo largo de los años o articular la participación de las propias personas afectadas.

Este segundo número de la colección 3S-Gestión pretende ofrecer a las organizaciones algunas claves e instrumentos de utilidad para aproximarse a la implantación de sistemas de gestión de la calidad, desde la convicción de que **un modelo de gestión de la calidad no es “un traje nuevo que nos ponemos”**. **Es un instrumento que** ciertamente nos puede permitir incorporar algunos principios de gestión y buenas prácticas de otros sectores, pero que, fundamentalmente, **ha de permitirnos hacer emerger, formalizar, impulsar y comunicar lo mejor de nuestras organizaciones**.

2.- Gestionar con calidad en el tercer sector de intervención social

2.1. ¿QUÉ ES CALIDAD?

Calidad, para la Plataforma de ONG¹ de acción social es:

- Una *filosofía* por la que todas las personas de la organización aprenden, practican, participan y fomentan la mejora continua.
- Una *estrategia* de las entidades para mantenerse y asegurar su supervivencia.
- Una *práctica*, un modo de hacer que aporta valor añadido a los resultados de la organización.
- Un *sistema de gestión* resultado de adoptar la perspectiva de todos los clientes de la entidad.

Gestionar con calidad una organización es ser capaces de ofrecer un servicio o servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de todo su “sistema cliente”², cumpliendo unos requisitos establecidos previamente acerca de las características que han de tener los servicios prestados.

Las primeras etapas de la “historia” de la calidad desde el ámbito industrial estaban ligadas al **Control de la Calidad**, centrándose en la aplicación de técnicas de inspección a la producción en el ámbito industrial. El objetivo fundamental era ofrecer un producto con unas especificaciones muy concretas (grosor, altura, peso...), por lo que se trataba de controlar los resultados, el producto final (separando todos aquellos que no cumplían estas especificaciones concretas).

Posteriormente nace el **Aseguramiento de la Calidad**, para garantizar un nivel continuo de calidad tanto en los servicios como en los productos. En este contexto las normas ISO experimentaron un gran impulso. Se trataba de garantizar la calidad en los procedimientos para asegurar la elaboración correcta del producto o la prestación adecuada del servicio; es decir, no sólo se busca controlar que el resultado final sea el deseado sino garantizar que cada paso de su proceso de elaboración se realice bajo unas determinadas especificaciones, y siempre de ese mismo modo que se considera el adecuado. Ya no sólo se **controla** el producto o servicio final sino que se **asegura** que el procedimiento para fabricar el producto o prestar el servicio sea el correcto.

Finalmente llegamos a lo que conocemos como **Calidad total**. El mercado automovilístico norteamericano, en los años 80, se ve invadido por la poderosa industria japonesa, cuya gestión ha incorporado aspectos como:

-
- 1 La Plataforma de ONG de acción social está actualmente integrada por:
 - Instituto de Trabajo Social y Servicios Sociales (INTRESS)
 - Cruz Roja.
 - Confederación Española de Organizaciones a favor de las personas con discapacidad intelectual. (FEAPS).
 - Fundación Secretariado General Gitano.
 - Fundación Vínculos.
 - Federación de Mujeres Progresistas.
 - Fundación Pioneros.
 - 2 Las organizaciones de intervención social prestamos servicios a múltiples “clientes”: las personas destinatarias de los servicios y otras actividades, las administraciones públicas, las entidades privadas o personas que financian la actividad, la sociedad en su conjunto...Todos ellos pueden ser destinatarios de la acción de la organización y constituyen sus “grupos de interés” en la medida en que contribuyen de una u otra forma a que la entidad pueda desarrollar su misión.

- la participación de las personas trabajadoras en el proceso de fabricación de los automóviles a través de los círculos de mejora (donde transmiten sus opiniones, contrastan experiencias, proponen cambios...);
- la opinión de los y las clientes acerca de sus necesidades y expectativas respecto a los automóviles que desean comprar.

Así, en este contexto surgen los denominados **modelos** de gestión de la **calidad total**, uno de los cuales es el modelo de excelencia empresarial de la Fundación Europea para la gestión de la calidad (European Foundation for Quality Management), que constituye un sistema de gestión de la organización que **además de controlar** los resultados **y asegurar** los procedimientos se orienta **a la mejora continua** abordando **la gestión global de la organización**.

¿Y TIENE ALGO QUE VER CON NUESTRAS ORGANIZACIONES?

La narración de la trayectoria de los sistemas de gestión de la calidad debiera incorporar también “otras” referencias.

Como plantea Fernando Fantova, otros marcos conceptuales y herramientas de intervención y gestión vinculadas a nuestro sector **se encuentran muy conectados con principios** de los sistemas de gestión de la calidad como son la gestión en base a datos, la mejora continua o la orientación al cliente.

Algunos ejemplos serían la evaluación de los programas sociales, la investigación - acción - participativa o el concepto de calidad de vida como enfoque orientador de la intervención social.

La idea de concebir la calidad como algo extraño o ajeno a nuestro sector podemos cuestionarla si consideramos la relación entre algunos de los principios fundamentales de los sistemas de gestión de la calidad y el estilo de gestión y los valores propios de la cultura de nuestras organizaciones.

a) Orientación al cliente

Comprometerse con la calidad supone realizar un **esfuerzo por conocer y entender las expectativas de la totalidad de nuestro sistema – cliente**, que es quien va a evaluar la organización.

En el ámbito de la intervención social es frecuente la preocupación por hacer partícipes a las y los destinatarios de los servicios de su propio itinerario (educativo, de mantenimiento o recuperación de la salud, de inclusión...) o por desarrollar sus capacidades implicándoles y promoviendo su protagonismo en el desarrollo de las actividades, en la planificación de su propio proceso o, al menos, en la elección del servicio o actividad que les resulta más adecuado. Este tipo de aspectos se están formalizando, de hecho, progresivamente en las cartas de derechos y obligaciones de las y los usuarios de diferentes sistemas de servicios (salud, servicios sociales...).

En bastantes casos, además, la orientación al cliente de las ONL, como posteriormente señalaremos, va más allá de tomarles en consideración para diseñar y evaluar los servicios o su propio itinerario (educativo, de inserción...), implicando un compromiso por acompañar a un determinado colectivo a lo largo de la vida.

Desde esta perspectiva, la calidad no es únicamente una estrategia para mejorar la gestión de las organizaciones sino un auténtico **deber ético** cuando trabajamos por, para y con personas.

“Orientar las actividades al cliente no es ni más ni menos que cumplir la misión de FEAPS, es decir, actuar en función de sus necesidades, expectativas y demandas.”
(Plan de Calidad de FEAPS – Confederación Española de Organizaciones a favor de las Personas con Discapacidad Intelectual)

b) Mejora continua

En las Jornadas de Calidad en los centros de servicios sociales celebradas en La Rioja en 2005, se definió la calidad como:

“una actitud de búsqueda de la mejora continua en todas las formas de hacer para acercarse a criterios de excelencia.”

Algunas acciones vinculadas a la implantación de sistemas de mejora son:

Crear un sistema de evaluación de los puestos de trabajo.
Elaborar un protocolo de actuación de acogida de las personas destinatarias.
Elaborar un manual de buenas prácticas entre todas las entidades que componen una red.
Fomentar y desarrollar la movilidad y/o carrera profesional de las personas profesionales que trabajan en la organización.
Formar un equipo interdisciplinar para contrastar experiencias, auto – formarse, establecer líneas comunes de actuación, etcétera.
Diseñar cuestionarios de satisfacción para las personas destinatarias, o para otros clientes de la entidad (familiares, administraciones...).

La inquietud por mejorar permanentemente nuestra forma de hacer aprendiendo a partir de nuestra propia experiencia y compartiéndola y contrastándola con otros para cumplir así mejor nuestra misión **ha caracterizado siempre la tradición, cultura y práctica de gestión de las organizaciones del tercer sector de intervención social.**

c) Participación de las y los trabajadores

Supone otro de los principios fundamentales de calidad total en la gestión. También forma parte de la tradición de nuestro sector **dar valor a las personas** que trabajan en la organización –las y los profesionales, voluntariado, socios, colaboradores...- y considerarles el factor principal de éxito de nuestras organizaciones, proyectos y servicios.

Además, las organizaciones del tercer sector de intervención social somos, en muchos casos, organizaciones plurales desde el punto de vista de las personas y grupos que las integran (personas directivas, socias, profesionales, voluntarias, afectadas por un determinado problema, colaboradoras...) y hemos sabido gestionar la diversidad de nuestros grupos humanos considerándola siempre un activo.

d) Trabajo en red

Uno de los subcriterios del modelo de excelencia empresarial EFQM establece que a menudo las organizaciones no somos capaces de alcanzar los objetivos estratégicos con nuestros propios recursos y por eso necesitamos crear una red de alianzas para alcanzarlos.

Esta consideración **ha formado siempre parte del estilo de relación de las ONL de intervención social**, estableciendo colaboraciones significativas tanto con otras organizaciones del tercer sector como con la administración pública, y, en algunos casos, también con empresas, porque en la búsqueda del impacto social de nuestras actuaciones hemos aprendido a valorar la acción conjunta de las y los diferentes agentes intervinientes y porque la cooperación constituye un valor fundamental de las organizaciones de nuestro sector.

Por ello es habitual encontrarnos con numerosas redes, federaciones y confederaciones, así como con acuerdos de colaboración más o menos formalizados de las organizaciones y redes del sector con diferentes actores.

En definitiva incorporar un sistema de gestión de la calidad no supone renunciar a nuestros valores, nuestra cultura y nuestro saber hacer.

Al contrario, una gestión excelente (calidad total) implica, entre otros aspectos, disponer de un modelo de gestión que responda a nuestra misión, *integre nuestra cultura organizativa y nuestros valores*, incorpore nuestras mejores prácticas de intervención y gestión así como nuestro saber hacer con respecto a las relaciones humanas y sociales y, cómo no, nuestra visión de la sociedad.

Un modelo de gestión de la calidad no es “un traje nuevo que nos ponemos”. Es un instrumento que ciertamente nos puede permitir incorporar algunos principios de gestión y buenas prácticas de otros sectores, pero que fundamentalmente ha de permitirnos hacer emerger, formalizar, impulsar y comunicar lo mejor de nuestras organizaciones.

Además, las entidades del tercer sector debiéramos valorar y comunicar nuestra experiencia de gestión e impulsar la incorporación de nuestro saber hacer a la cultura y los modelos de gestión de la calidad. Es importante que aprendamos de otras organizaciones, que contrastemos nuestra experiencia y que lo que ofrecemos pueda ser comparado con lo que ofrecen otras (que se nos valore con los mismos criterios). Al mismo tiempo, debemos socializar nuestro saber hacer contribuyendo a ponerlo en valor para otros sectores (sector público, sector privado lucrativo) y agentes.

¿PORQUÉ IMPLANTAR SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD?

La implantación de sistemas de gestión de la calidad puede permitirnos a las organizaciones:

- **Mejorar nuestra eficacia y eficiencia** pudiendo así ofrecer más y mejores servicios, así como cumplir en mayor medida nuestra misión.
- Adoptar una **dinámica de mejora continua** o formalizarla.
- **Mejorar la organización interna**, reforzando la colaboración entre servicios, programas, profesionales, voluntariado... a través de la gestión por procesos.
- Impulsar la creación de **productos y servicios innovadores**. La implantación de sistemas de gestión de la calidad, favorece la investigación, estimulando el estudio de líneas de mejora y permite reflexionar sobre errores y soluciones nuevas.
- **Organizar la documentación y la información**, interna y externa, de la que dispone la entidad facilitando así la toma de decisiones.
- **Ordenar y sistematizar los procedimientos**, agilizándolos, simplificándolos, mejorándolos y evaluándolos de forma más eficaz, demostrando que se siguen procedimientos adecuados en la intervención social.

- **Motivar a las personas que trabajan en la organización, aumentar su participación y su identificación** con los objetivos de la entidad.
- Promover una mayor **participación de las personas destinatarias** de los servicios en la intervención y en la gestión, reconociéndoles como sujetos y otorgándoles mayores derechos.
- Aumentar la **creación y transmisión del conocimiento o saber hacer** de la entidad.

Además es conveniente evaluar **el coste de la NO calidad** ya que la implantación de sistemas de gestión de la calidad permite optimizar los recursos. Por ello, el tiempo y el dinero destinado a la calidad es una inversión.

2.2. ¿Qué supone la gestión de la calidad?

2.2.1. Gestión de la calidad como gestión estratégica

Las organizaciones debemos mirar al medio y largo plazo, conocer el entorno en el que desarrollamos nuestra actividad, situarnos ante posibles circunstancias adversas y aprovechar las oportunidades que puedan presentarse, anticipándonos, creando alianzas, innovando en nuestros servicios...

La planificación estratégica supone orientar la organización a largo plazo en coherencia con su identidad y en atención a los cambios previstos en la propia organización y, sobre todo, en el entorno: los que afectan, principalmente, a las necesidades y expectativas de su sistema – cliente y a los agentes con los que pueda competir y colaborar.

No se trata únicamente de contar con un plan estratégico, aunque este siempre será un signo de que la organización ha hecho un esfuerzo por orientarse.

La implantación de un sistema de gestión de la calidad implica, realizar un esfuerzo de adaptación³ permanente al medio (de orientación al sistema-cliente) y que la entidad cuente con una **política y estrategia** definida, coherente con sus circunstancias internas y externas y también con su identidad, sobre la que sostener sus procesos y su dinámica de mejora continua.

No puede existir un sistema de calidad sin orientación estratégica.

Como mínimo, la entidad deberá formular de forma consensuada su misión, sus valores y su visión, así como las estrategias que va a llevar a cabo para alcanzarla en un horizonte de 4-5 años. Como consecuencia de la priorización y secuenciación de los objetivos y las estrategias, obtendremos el plan de gestión anual o bianual.

³ No se trata de sobreadaptarse, sin tomar en consideración la propia identidad, ni de adoptar una posición de cierre o clausura respecto al entorno. Cualquiera de estos comportamientos son considerados disfuncionales para garantizar un desarrollo adecuado, tanto de las personas como de las organizaciones.

<p>La gestión estratégica es gestión de la calidad porque se orienta al sistema cliente. No puede trabajarse la calidad en la organización sin tener clara la orientación estratégica.</p>	<p>La gestión de la calidad es estratégica porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> - facilita la orientación o reorientación del conjunto de la organización hacia las expectativas y necesidades de su sistema –cliente; - atiende a los cambios en el entorno y al surgimiento de nuevas necesidades; - responde a la competencia y crea alianzas; - asegura y acredita estándares (indicadores) que permiten a la organización generar confianza y situarse mejor ante sus clientes; - permite gestionar el intercambio de conocimiento entre las personas que conforman la organización.
---	---

2.2.2. Gestión de la calidad como gestión por procesos

La gestión por procesos implica romper con la tradicional estructura departamentalizada de las organizaciones. Supone adoptar la perspectiva del sistema-cliente, identificar los procesos, que habrán de permitir añadir valor para las y los clientes o destinatarios, y organizar todos los recursos de la entidad – las competencias de las personas, los recursos materiales y económicos – en función de los procesos detectados.

No puede existir un sistema de calidad sin gestión por procesos.

La gestión por procesos no es incompatible con el mantenimiento de departamentos o unidades organizativas similares. De hecho, contamos con escasos ejemplos de organizaciones que hayan superado la gestión funcional y se gestionen únicamente por procesos.

Supone, sin embargo, una ruptura con la lógica piramidal, burocrática, rígida y jerarquizada que ha caracterizado en el pasado la organización de muchas empresas, industriales y de servicios, de las administraciones públicas y también de las organizaciones del tercer sector de intervención social, particularmente de las medianas y grandes.

Modelo de gestión	Objetivo	Enfoque
Tradicional	Control de los servicios y las personas por parte de la Dirección.	Enfoque centrado en la organización.
Por procesos	Entender y satisfacer las necesidades del cliente.	Enfoque centrado en el cliente.

¿QUÉ ES UN PROCESO?

Un **proceso** es una secuencia de actividades, mutuamente relacionadas, que transforman “entradas” (información, recursos) en resultados (productos o servicios) añadiendo valor para el cliente. ¡Cada actividad por separado debe añadir valor!

Dicho de forma más sencilla, un proceso es lo que hacemos, empleando la información y los recursos de los que disponemos, para tratar de conseguir lo mejor para el cliente y de la forma más eficiente.

Las características de todo proceso son la variabilidad y la repetitividad.

- Respecto a la **variabilidad**: se busca reducirla, encontrar la mejor manera de realizar el proceso y que todos lo realicen del mismo modo (en lo posible);
- Respecto a la **repetitividad**: los procesos se repiten, y precisamente esta característica nos permite formalizarlos y mejorarlos a partir de la experiencia⁴.

Un mismo proceso se puede llevar a cabo de diferentes modos. El **procedimiento** es la descripción detallada de cómo se realiza el proceso.

TIPOS DE PROCESOS	EJEMPLOS EN SERVICIOS SOCIALES (Fuente: INTRESS) ⁵
Procesos estratégicos: los que orientan la acción de toda la entidad. Son similares en todos los servicios relacionados con la intervención social.	Misión, política y objetivos. Gestión del marco legal. Gestión de recursos humanos. Gestión económica.
Procesos esenciales: los relacionados con la intervención con las personas destinatarias del servicio. Son diferentes en función del tipo de servicio.	Acogida. Información. Orientación. Vida diaria. Seguimiento. Evaluación.
Procesos de soporte o de apoyo: los que sirven para facilitar todos los procesos anteriores.	Gestión documental. Mantenimiento del equipo y edificios. Limpieza. Gestión medioambiental. Compras. Almacenamiento.

¿QUÉ ES GESTIONAR UN PROCESO?

Los objetivos de la gestión de los procesos son estabilizar y mejorar el proceso:

- **Estabilizándolo**, para reducir al máximo las variaciones y las irregularidades del proceso.

Por ejemplo, cuando en la organización hemos decidido cuál es la forma conveniente para gestionar el ingreso de una persona usuaria en el centro, intentaremos que cada ingreso siga siempre los mismos pasos, en el mismo orden, independientemente del o de la profesional que realice la tarea, del día de la semana que se produzca el ingreso...

4 Por ello es conveniente tener en cuenta esta "posibilidad de mejora a partir de su repetitividad" como un criterio en la consideración de una actividad de la organización como proceso. Si se trata de actividades que realizamos de forma ocasional o que constituyen excepciones, a no ser que cuenten con un importante valor estratégico, resultará más conveniente no considerarlos procesos.

5 GARAU, J. Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales. Barcelona:INTRESS-Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2005.

- **Mejorándolo**, a través de un conjunto de acciones dirigidas a cambiar la “forma establi- zada” del proceso y adaptarlo mejor a las expectativas de la personas destinatarias.

Siguiendo con el mismo ejemplo, con la experiencia podemos aprender que en función de las carac- terísticas de la persona es mejor, por ejemplo, introducir una actividad nueva durante el ingreso, o cambiar el orden de ciertos pasos...

¿CÓMO REALIZAMOS ESTA MEJORA?

A través del Ciclo PDCA.

El Ciclo de Shewhart – Método Deming - Ciclo PDCA (del inglés Plan, Do, Check, Act) o también PAEM (Planificar, Actuar, Evaluar, Mejorar).

Independientemente de cómo lo denominemos, este es el método para gestionar cada proceso que consiste en:

1. Planificar el proceso
 - Identificar el sistema cliente y conocer sus necesidades y expectativas.
 - Establecer la misión del proceso (su razón de ser, el por qué de su existencia) y los objetivos a los que responde.
 - Definir los indicadores⁶, estándares y la frecuencia de medida.
 - Planificar el procedimiento a seguir.
 - Definir los puntos críticos del proceso.
 - Definir responsabilidades en relación a la ejecución del proceso.
 - Identificar los recursos humanos implicados y las competencias que se van a necesitar.
 - Establecer los recursos materiales, instrumentos y proveedores clave que se van a utilizar.
 - Vincular documentos al proceso.
2. Actuar
 - Preparar a las personas.
 - Iniciar y coordinar el trabajo.
 - Observar la evolución y controlar los puntos críticos.
 - Corregir desviaciones mediante acciones reparadoras o correctoras.
 - Registrar quejas y sugerencias.

6 En ocasiones **los procesos de intervención social se resisten a la estandarización**. Ocurre que los aspectos más relevantes para que la intervención resulte exitosa como, por ejemplo, la relación que se establece entre la persona usuaria y la trabajadora, son difíciles de medir e incluso de objetivar o concretar. Algo similar puede ocurrir a la hora de identificar y medir aspectos clave para la organización como, por ejemplo, el compromiso social de sus profesionales y del voluntariado. Sin embargo, es conveniente que tengamos en cuenta que éstas son dificultades comunes a todos los servicios personales ¿O no influye en su curación la relación que se establece entre una persona enferma y el personal de salud? Se tratará, en estos casos, de realizar un esfuerzo por aislar y objetivar aquello que funciona y establecer indicadores cuya medición resulte viable, valorando si el esfuerzo a realizar merece la pena, teniendo en cuenta las ventajas que supone la gestión por procesos.

3. Evaluar el proceso

- Conocer la opinión del cliente.
- Conocer la opinión de otros actores del proceso.
- Detectar y evaluar fallos, incidencias y quejas.
- Valorar el cumplimiento de los objetivos y la misión del proceso.

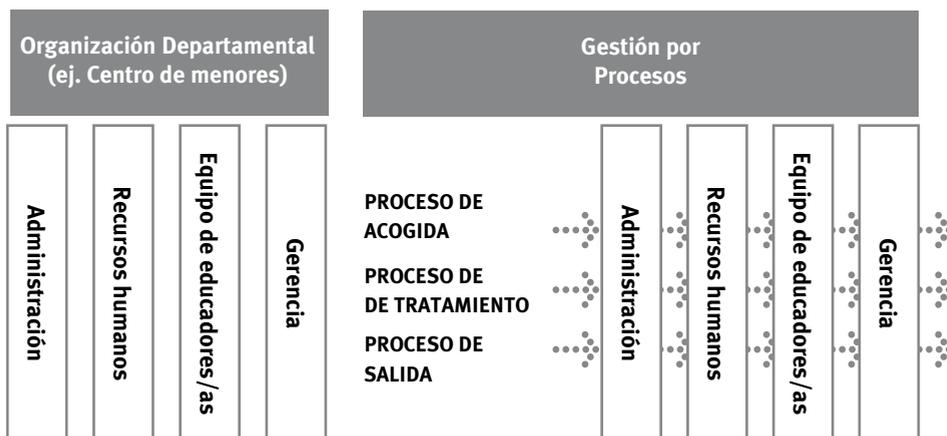
4. Mejorarlo

- Identificar y realizar acciones correctoras.
- Identificar y realizar acciones preventivas.
- Reorganizar los procedimientos.
- Innovar.
- Eliminar el proceso y, si es preciso, reorganizar el mapa de procesos.

¿Y QUÉ ES LA GESTIÓN POR PROCESOS?

Es la generalización de la gestión de un proceso a toda la organización. Una vez identificados los procesos de nuestra organización (estratégicos, operativos y de apoyo) contaremos con lo que se denomina el **mapa de procesos**, que es la **clave para reorganizar la entidad**.

Cada proceso contará con una persona responsable del mismo que puede y suele coincidir con los y las responsables de departamentos o áreas funcionales.



Con este nuevo diseño organizativo, nos habremos dotado de un **sistema de trabajo** que nos permitirá perseguir la **mejora continua** de nuestras actividades:

- Porque comprenderemos la influencia de unas actividades en otras, y cómo cada actividad va añadiendo valor desde la perspectiva del cliente.

- Porque visualizaremos cómo cada área funcional puede participar en distintas actividades/procesos y cómo en cada proceso participan diferentes funciones.

La gestión por procesos no es un fin sino un medio para lograr los objetivos de la organización.

Ventajas de la gestión por procesos:

- Posibilita un **mayor control y previsión de los resultados**.
- Favorece un **mejor uso del tiempo y de los recursos** y reduce los costes.
- Permite establecer **objetivos y metas más ambiciosas**, ya que la política y la estrategia de la organización se despliega en cada uno de sus procesos y estos contribuyen a su cumplimiento.
- **Satisface los requisitos** de los servicios desplegando en la organización las necesidades **del sistema cliente**.
- **Reduce el protagonismo de los departamentos** orientando su esfuerzo hacia las actividades (procedimientos) que conforman los procesos y a sus resultados.
- Permite **conocer el valor aportado** por cada actividad al servicio prestado.

2.2.3. Gestión de la calidad como gestión por valores

Nos encontramos actualmente en un contexto en el que parece necesario consolidar la confianza y legitimación social de las ONL de intervención social e incrementar nuestra influencia en la sociedad como constructoras de valores sociales solidarios y agentes de cambio. Como consecuencia, comienzan a surgir certificaciones dentro del marco de la denominada gestión ética.

En este contexto, asegurar que la gestión de la organización se rige bajo determinados principios éticos aporta legitimidad y credibilidad social.

Pero, independientemente del reconocimiento externo, ¿qué implica la gestión de la ética en una organización?, ¿y qué relación tiene con la gestión de la calidad?.

En las organizaciones del tercer sector, solemos considerar que tan importante es lo que hacemos como el modo en que lo hacemos. Y solemos ser conscientes de que el modo en que hacemos las cosas puede tener una repercusión sobre el cumplimiento de nuestra misión como organización y sobre la consecución de los objetivos de las y los destinatarios de nuestra actividad.

Por ejemplo, si pretendemos que las personas con las que trabajamos reconozcan y desarrollen sus propias capacidades e incrementen su autoestima deberíamos, en coherencia, posibilitar espacios en los que puedan expresar sus capacidades y abrirles también la posibilidad de participar en la definición de su propio itinerario (de inserción, educativo...), en el diseño y la realización de actividades, etcétera.

Siguiendo con el ejemplo, si la participación y el máximo desarrollo de las capacidades de las personas es un valor para nuestra organización condicionará aquellos aspectos de la realidad –externa e interna- a los que prestamos atención, los objetivos que nos marcamos, los indicadores que establecemos para evaluar nuestros resultados, el modo en que nos relacionamos dentro y fuera de la organización, etcétera.

Y no se trata sólo de buscar la **coherencia entre nuestros valores y nuestra intervención**. Los valores, explicitados o no, **impregnan inevitablemente las decisiones que tomamos respecto a nuestro modelo de gestión**.

Por ejemplo, los procesos de gestión de personas (selección, acogida, formación, seguimiento...) pueden plantearse de formas muy dispares dependiendo de cuáles sean los valores de la organización que los lleva a cabo (ofreciendo mayor o menor información sobre la organización en la selección, dedicando más o menos tiempo a la acogida e introduciendo elementos informales en la misma...).

La reflexión de las organizaciones del tercer sector de intervención social sobre los valores y su importancia en la intervención y en la gestión **ha sido y es significativa**.

Son numerosas las organizaciones y redes que han elaborado en los últimos años **códigos éticos** que formalizan una experiencia, en no pocos casos de décadas, que resulta compatible con los principios que inspiran la gestión de la calidad y los enriquece.

Ya hemos señalado como las ONL no somos ajenas a principios propios de los sistemas de gestión de la calidad como la orientación al cliente o la mejora continua y a otros principios propios de los modelos de calidad total como la participación de los y las trabajadoras o el establecimiento de alianzas (trabajo en red).

Profundizar en la orientación de nuestra acción hacia el conjunto de nuestras personas destinatarias (orientación al cliente), adoptar una actitud de mejora continua de nuestra intervención, potenciar la participación de las personas que trabajan en la entidad o colaborar con otros forman parte de nuestros valores, de nuestra trayectoria y de nuestro compromiso con la sociedad, con las personas y con las y los destinatarios últimos de nuestra acción.

Ser coherentes con los valores que habitualmente identificamos como propios de nuestro sector (solidaridad, justicia, participación,...) nos compromete, entre otros aspectos, a:

- orientarnos a todo nuestro sistema –cliente;
- tratar de mejorar continuamente nuestros servicios;
- poner nuestra estructura al servicio del “cliente” (gestión por procesos) en lugar de que sean ellos quienes tengan que adaptarse;
- ordenar y sistematizar nuestro trabajo (para poder transmitirlo, compartirlo...).

Una tarea significativa, a medio plazo, sería quizás la construcción de un código compartido por las organizaciones del tercer sector de intervención social que permita formalizar nuestra experiencia y enriquecer los modelos de gestión de la calidad.

A su vez, desde el ámbito empresarial ha surgido la **reflexión sobre la responsabilidad social**⁷.

Las normas, modelos y herramientas de gestión ética y socialmente responsable constituyen una fuente de enriquecimiento de los modelos de gestión de la calidad.

La gestión ética y la gestión con calidad –y de manera particular, en las organizaciones del tercer sector de intervención social – se autoexigen.

⁷ Para profundizar acerca del concepto de la responsabilidad social para las ONL de intervención social, ver VV.AA., *Guía para la colaboración entre empresas y organizaciones no lucrativas*. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia, 2007.

Aunque está comenzando a plantearse la necesidad de profundizar en las vinculaciones entre gestión ética y gestión de la calidad e incluso ambas comienzan a confluir en algunos modelos y normas, partimos de un contexto actual en el que:

- la gestión ética se centra en la búsqueda de la coherencia entre los valores y los comportamientos de una organización, o el desarrollo de sistemas que impulsen su responsabilidad social;

- la gestión de la calidad se centran en el procedimiento de elaboración del producto/servicio o en la gestión global de la organización, partiendo generalmente de una serie de principios como la mejora continua y la orientación al cliente, sin explicitar ningún sistema de valores.

Consideramos que un sistema de gestión excelente en las organizaciones del tercer sector es aquél que, implicando a toda la organización, incluye unos valores y un procedimiento de gestión coherente con los mismos que permite a la organización responder a las necesidades de sus destinatarios finales y desarrollar su misión en un marco de responsabilidad social.

Al margen de que, a menudo, no presenten una declaración de valores sino un listado de principios como la orientación al cliente y la mejora continua, conviene revisar los valores subyacentes a los sistemas de gestión de la calidad provenientes del ámbito empresarial.

A este respecto, es conveniente considerar, por ejemplo, que las orientaciones aportadas por el modelo de excelencia EFQM han sido extraídas de las características que un grupo de expertos (que constituyen la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) consideran más significativas de las empresas europeas consideradas “excelentes”.

Los criterios en base a los cuales se atribuye a una organización el criterio de “excelente” constituyen por lo tanto el marco axiológico –sistema de valores- sobre el que se sustenta el modelo EFQM, por lo que no debiéramos considerarlo vacío de contenido ético.

Integrar la gestión por valores en la implantación de sistemas de gestión de la calidad en una organización implica, entre otros aspectos:

- Identificar y formalizar, si no lo hemos hecho, aquellos valores que forman parte de la cultura de nuestra organización y conforman nuestro modelo de gestión; es decir aquellas claves o principios que orientan el modo en que analizamos la realidad, tomamos decisiones de intervención y gestión y actuamos.
- Dar a conocer y facilitar, cuando sea necesario, la comprensión por parte de todos los niveles de la organización de los valores o principios propios del modelo de gestión de la calidad.
- Garantizar que todos estos valores llegan a afectar el comportamiento de todas las personas que integran la organización y a conformar el estilo de gestión y la estructura de la misma. Habitualmente no bastará con realizar acciones divulgativas o formativas y será necesario realizar modificaciones en la estructura que faciliten el cambio en los comportamientos para garantizar que los valores que se pretende incorporar o reforzar resultan funcionales, se interiorizan y pasan a formar parte de la cultura de la entidad.

3. ¿De qué referencias disponemos para implantar sistemas de gestión de la calidad?

En este apartado vamos a enumerar y describir brevemente algunas **referencias que consideramos fundamentales en el ámbito de la gestión de la calidad**, con el objetivo de ayudar a las organizaciones a tomar la **decisión respecto al sistema de gestión más conveniente para su organización**.

Las normas y modelos de gestión de la calidad con mayor reconocimiento externo (la norma ISO 9001, el modelo EFQM) ofrecen a las organizaciones del tercer sector de intervención social referencias válidas pero no han incorporado aún la cultura, los valores y la experiencia de intervención y gestión propias del tercer sector de intervención social.

Por ello, han comenzado a surgir normas como ONG con Calidad o modelos como el de FEAPS que intentan incorporar a la práctica de las organizaciones del tercer sector las aportaciones de las normas y modelos de gestión de la calidad adaptándolas y enriqueciéndolas con la experiencia de gestión de las organizaciones del sector.

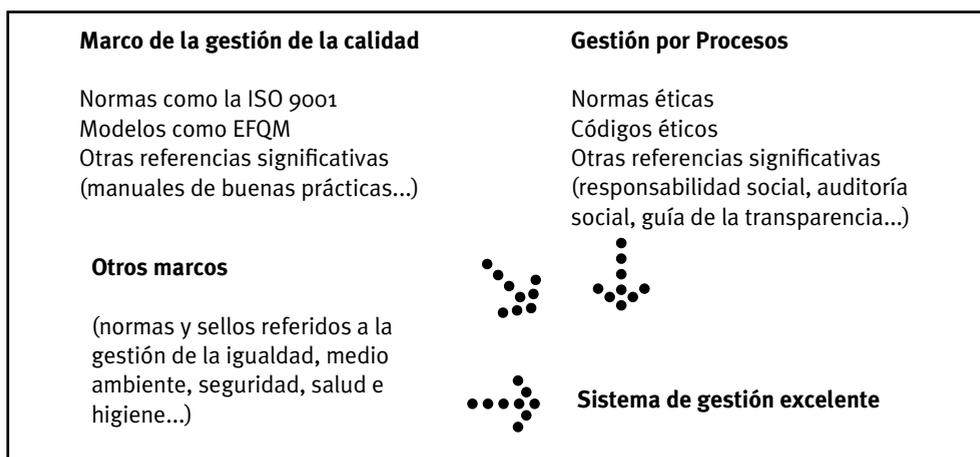
Este “diálogo” entre tradiciones es una condición necesaria en el proceso de construcción de un modelo compartido de excelencia en la gestión que debe ser lo suficientemente genérico para poder adaptarse a las características propias de cada organización y sector y lo suficientemente permeable para integrar lo mejor de cada tradición.

Aportamos también una descripción de diferentes sistemas que provienen del marco de la gestión ética (normas, códigos éticos y otras referencias significativas) dada su relevancia para nuestro sector y porque consideramos que, si bien **implementar una norma o un código ético no es implantar un sistema de gestión de la calidad la implantación de sistemas de gestión de la calidad exige incorporar los valores a la gestión**.

Aunque incorporar valores a la gestión no implica, necesariamente, implantar una norma ética, los códigos éticos o las normas éticas pueden constituir una herramienta complementaria que enriquezca las normas o modelos de gestión de la calidad.

Existen además otras normas, sellos y certificaciones (medio ambiente, seguridad laboral, igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, normalización lingüística...) que pueden tenerse en cuenta en la configuración de un sistema de gestión.

La proliferación de normas, sellos y certificaciones hace cada vez más conveniente que las organizaciones dispongan de una estrategia global para la mejora de su gestión, tratando de no “sumar” las diferentes implantaciones de forma independiente e integrándolas en un único sistema que la organización comprenda, gestione con facilidad y le sea útil en el desarrollo de sus actividades (prestación de servicios, sensibilización...).



3.1. Diferencias entre un manual de buena práctica, un código ético, una norma y un modelo.

MANUAL DE BUENA PRÁCTICA
<p>Una acción o conjunto de acciones que, fruto de la identificación de una necesidad, son sistemáticas, eficaces, eficientes, sostenibles, flexibles y están pensadas y realizadas por los miembros de una organización con el apoyo de sus órganos de dirección, y que, además de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, suponen una mejora evidente de los estándares del servicio, siempre de acuerdo con los criterios éticos y técnicos de FEAPS y alineadas en su misión, su visión y sus valores.⁸</p>

CÓDIGO ÉTICO
<p>Catálogo de valores, más o menos extenso, que pretende orientar tanto la intervención de la entidad como su organización interna y las relaciones que establece con el entorno. En algunos casos no se explicitan los valores sino que directamente se comunican los comportamientos esperados para las organizaciones adheridas a dicho código. Estos comportamientos se refieren a diferentes áreas de gestión y pueden establecer pautas de actuación pero en ningún caso establecen un procedimiento de gestión determinado.</p>

NORMA
<p>Conjunto de procedimientos, prácticas y especificaciones aceptadas ampliamente.</p>

MODELO
<p>Marco de trabajo que marca orientaciones, directrices de actuación y que aborda la gestión global de la organización.</p>

⁸ Se trata, en nuestra opinión, de la definición más exhaustiva y exigente sobre este término, realizada por FEAPS, Confederación Española de Organizaciones a favor de las personas con discapacidad intelectual

	MANUAL DE BUENA PRÁCTICA	CÓDIGO ÉTICO	NORMA	MODELO
Marco de trabajo	Se trata de un documento que recoge la forma adecuada de llevar a cabo un determinado proceso o actividad; es decir, un manual de procedimientos.	Es un marco de referencia del que se dota la propia organización, u organizaciones, que explicita sus valores.	La norma es preceptiva, es decir, regula, obliga, indica lo que debes hacer y cómo hacerlo. Implantar una norma implica adoptar un marco de referencia ajeno a la organización.	Sus orientaciones requieren de una interpretación particular en cada organización. Un modelo indica los límites dentro de los cuales la entidad debería moverse para alcanzar un resultado determinado, permitiendo que cada organización alcance ese resultado por diversos caminos.
Reconocimiento externo	No suele requerir de ningún proceso de evaluación externa. En ocasiones, un manual de buenas prácticas se refiere, simplemente, a la publicación de experiencias de buenas prácticas (de buenas formas de hacer) que, con carácter novedoso e innovador, han llevado a cabo alguna organización u organizaciones.	No suele requerir de ningún proceso de evaluación externa.	La auditoría externa certifica el cumplimiento de la organización a la norma. La norma requiere de esta acreditación .	Los modelos no se certifican, pero puede puntuarse el esfuerzo y los logros obtenidos por la organización que desea gestionarse bajo un determinado modelo. Puede por lo tanto reconocerse externamente (en forma de sellos o premios) la cercanía de una entidad con el modelo.
Respecto a los valores	Las buenas prácticas, aunque no los expliciten, deben estar alineadas con los valores de la organización.	El código ético suele comenzar con una enumeración y descripción de los valores de los que parte, pero en algunos códigos éticos no se explicitan.	En ocasiones explicitan sus valores, sin embargo algunos modelos y normas únicamente reconocen su adhesión a dos principios fundamentales de actuación: orientación al cliente y mejora continua. En estos casos, podríamos inferir la existencia de determinados valores bajo los que se sustenta cada norma o modelo en concreto, aunque no estén explicitados. En el caso de las normas éticas los valores se explicitan claramente. El propio desarrollo de la norma supone su implantación en diferentes áreas de gestión de la organización.	

	MANUAL DE BUENA PRÁCTICA	CÓDIGO ÉTICO ⁹	NORMA	MODELO
Respecto a la gestión	<p>Suponen una mejora en los procedimientos de trabajo de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • FEAPS. <i>Buenas prácticas de calidad FEAPS</i>. Madrid: FEAPS, 2006 [1 de octubre de 2007]. Disponible en: http://www.feaps.org/calidad/index.htm • V.V.AA. <i>Manual de buenas prácticas en Centro de Incorporación Social</i>. Bilbao, 2003 [1 de octubre de 2007]. Disponible en: http://www.gizarte-gaiak.ei-gv.net/GizarteGaiakContenidos/pdf/Manual_ultimo.PDF • MURGIBE. <i>Manual de buenas prácticas para la incorporación de las mujeres a las PYMES vascas</i>. Bilbao: Confebask, 2006. [1 de octubre de 2007]. Disponible en: http://www.confebask.es/castellano/PublicacionesPDF/CON-FEBASK_FICHAS_EXT.pdf 	<p>Aunque en ocasiones de los valores de un código ético cabría inferir un modelo de gestión, en la práctica este modelo no se encuentra explicitado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código ético de Gizardatz - Asociación de Entidades de Iniciativa e Intervención social de Bizkaia. • Código ético de EAPN – Red Europea lucha contra la pobreza. • Código ético de FEAPS – Confederación Española de Organizaciones a favor de las Personas con Discapacidad Intelectual. • Carta de responsabilidades de las Organizaciones no gubernamentales Internacionales (ONGI). • Código ético de las Organizaciones de voluntariado de España. • Código ético de la Coordinadora Catalana de Fundaciones. 	<p>Puede establecer una serie de especificaciones para cada una de las áreas de gestión, pero generalmente se centran en los procedimientos.</p> <p>En el marco de la gestión de la calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gama de normas ISO • Norma ONG con Calidad. • Certificado de Qualicert. • Protocolo Inserqual. <p>En el marco de la gestión de la ética:</p> <ul style="list-style-type: none"> • UNE 165011: 2005 Ex – Ética – Sistema de gestión de las ONG. • Norma SG 21. 	<p>Las directrices conforman un modelo de gestión que abarca la gestión de toda la organización, luego se contemplan todas las áreas de gestión.</p> <p>En el marco de la gestión de la calidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de excelencia empresarial EFQM. • Modelo FEAPS (adaptado al ámbito de la discapacidad intelectual). • Modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales (Fernando Fantova). • Modelo EQRM – European Quality Rehabilitation Mark – (adaptado a organizaciones de rehabilitación y asistencia). • Modelo Premie de la Diputación Foral de Bizkaia (adaptado a PY-MES).
Referencias				

⁹ Para facilitar el análisis de los diferentes códigos éticos que hemos considerado como referentes, aportamos una mayor información en el CD adjunto a la publicación.

3.2. Descripción de las diferentes normas

En el siguiente apartado ofrecemos información y orientaciones en relación a lo que hemos definido como normas, bien porque en su propia denominación incluyen este término o bien debido a que reúnen los aspectos que en el apartado anterior hemos considerado características de las normas. En primer lugar presentamos aquellas surgidas en el marco de la gestión de la calidad para, a continuación, detallar aquellas provenientes del marco de la gestión ética. No obstante, debemos considerar que la norma ONG con Calidad, que hemos incluido en el marco de la gestión de la calidad, incorpora la ética en la gestión.

Normas en el marco de la gestión de la calidad

Gama de normas ISO
MARCO/DESCRIPCIÓN
Las normas ISO provienen de la International Organization for Standardization, la Federación mundial de organismos nacionales de normalización. El sistema ISO se basa en garantizar la gestión de la calidad que se promete. En este sentido “asegura” la calidad. La normativa ISO se centra en la estandarización de procesos, mediante la determinación de los procedimientos asociados a los mismos. Hablamos de “gama de normas ISO” ya que son un conjunto de normas de ámbito internacional. Todos los países de la Unión Europea han decidido numerar las ediciones nacionales de las normas ISO añadiendo sus abreviaturas nacionales, por eso encontramos las abreviaturas UNE (norma española) añadiendo EN (en el caso de que también sea europea), de ahí que, por ejemplo, la denominación exacta de la norma ISO que es certificable es la de UNE –EN ISO 9001. Además, AENOR edita normas exclusivamente españolas para diferentes sectores y servicios. En nuestro sector, ha elaborado una certificación para residencias de personas mayores: la gama de normas UNE 15800- Gestión de servicios en las residencias de mayores.
ALCANCE
Se puede certificar toda la organización o un producto o servicio concreto.
VALORES/PRINCIPIOS DE GESTIÓN
Orientación al cliente. Mejora continua.
CERTIFICACIÓN /RECONOCIMIENTO
Sólo se certifica la UNE EN ISO 9001. Existen diferentes entidades certificadoras que realizan la auditoría externa y que, si es satisfactoria, emiten la acreditación.

Norma ONG con Calidad
MARCO/DESCRIPCIÓN
Desde la Comisión de Calidad de la Plataforma de ONG de Acción Social han promovido una norma específica y acciones de sensibilización y formación entre las organizaciones del sector, considerando que era adecuado contar con una norma de calidad que se desarrollará a partir de una serie de principios y valores propios del sector.
ALCANCE
La organización puede aplicar la norma a: <ul style="list-style-type: none"> • Toda la organización. • Una línea de actividad (infancia, mujer, personas mayores,...). • Una función (investigación, programación, formación, administración,...). • La gestión de servicios y/o centros (centros de menores, residencias de personas mayores,...). • Proyectos con un inicio y final claro.
VALORES/PRINCIPIOS DE GESTIÓN
Relaciona ética y calidad. La norma OCC se construye en torno a los siguientes principios y valores. <ul style="list-style-type: none"> • Orientados hacia las personas: defensa de derechos presentes y futuros, solidaridad, profesionalidad, voluntariedad. • Orientados hacia la organización: orientación al cliente, participación y descentralización, transparencia, eficacia y eficiencia, mejora continua, gestión de la globalidad de la misión de la organización. • Orientados hacia la sociedad: compromiso democrático, implicación social, colaboración.
CERTIFICACIÓN /RECONOCIMIENTO
La norma OCC no es certificable en este momento (año 2007), aunque pudiera serlo a medio plazo.
Qualicert
MARCO/DESCRIPCIÓN
Norma elaborada por ASECEDEI; Asociación Estatal de Entidades de Centros de Día profesionalizados dedicadas al tratamiento de las adicciones tanto tóxicas como no tóxicas.
ALCANCE
Aborda los siguientes aspectos en la gestión: <ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad e instalaciones. • Equipo de profesionales. • Atención y evaluación de la persona usuaria. • Técnicas de tratamiento y asistencia de calidad. • Seguimiento de la satisfacción de las personas usuarias. • Formación del personal.
VALORES/PRINCIPIOS DE GESTIÓN
No se explicitan.
CERTIFICACIÓN /RECONOCIMIENTO
ASECEDEI es quien certifica la implantación correcta del sistema.

Protocolo Inserqual
MARCO/DESCRIPCIÓN
Diseñado por la Fundación Pere Tarrés, cuenta con recientes experiencias de implantación, fundamentalmente en el ámbito de Catalunya. Consiste en un proyecto de mejora de la calidad instrumental en el proceso de acompañamiento a la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión social.
ALCANCE
El protocolo es aplicable al proceso de acompañamiento a la inserción laboral, definiendo los procesos clave (acogida, orientación, formación, formación en contexto laboral, intermediación, ocupación y cierre), independientemente del tipo de entidad o servicio (servicio de orientación, empresa de inserción, escuela taller, Centro Especial de Trabajo, etc.). El protocolo repercute y se sostiene también en otras áreas de gestión como la política y estrategia, las personas, los recursos y las alianzas.
VALORES/PRINCIPIOS DE GESTIÓN
No se explicitan, pero el sistema se basa en la mejora continua, el trabajo en red y la participación de todos los agentes implicados. El protocolo cuenta además con un decálogo de actuación que propone diferentes pautas de comportamiento en el proceso de acompañamiento.
CERTIFICACIÓN /RECONOCIMIENTO
En la actualidad, es la propia organización la que evalúa el cumplimiento del protocolo como una fase dentro del proceso de implantación del mismo.

Normas en el marco de de la gestión ética

UNE 165011: 2005 Ex - Ética– Sistema de gestión de las ONG
MARCO/DESCRIPCIÓN
Elaborada por un Comité Técnico cuya Secretaría preside AENOR, define los requisitos de un sistema de gestión ética en las ONL.
ALCANCE
La norma se debe implantar en la totalidad de la organización, no puede implantarse en áreas, departamentos, o servicios concretos. Aborda únicamente los aspectos éticos de las diferentes áreas de gestión de la organización.
VALORES/PRINCIPIOS DE GESTIÓN
La norma establece una serie de principios y valores orientados a la persona, la sociedad y la organización. <ul style="list-style-type: none"> • Orientados a la persona: dignidad humana, defensa de derechos y solidaridad. • Orientados a la sociedad: confianza, apertura y cooperación. • Orientados a la organización: cumplimiento de la legalidad, transparencia con “las partes interesadas” (los grupos de interés o el sistema-cliente), eficacia y eficiencia en la gestión, profesionalidad, mejora continua, participación, descentralización y delimitación de los ámbitos de decisión.
CERTIFICACIÓN /RECONOCIMIENTO
Actualmente sólo la certifica AENOR.

Norma SG 21 de FORÉTICA
MARCO/DESCRIPCIÓN
Es una norma para la evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones diseñada por el Foro para la Evaluación de la Gestión Ética – Forética. Persigue el alineamiento entre la gestión y los valores de la organización.
ALCANCE
Se puede aplicar tanto a una organización en general como a determinadas áreas de gestión. Aborda únicamente los aspectos éticos referidos fundamentalmente a las siguientes áreas: gestión de las personas, los recursos y relaciones con el exterior.
VALORES/PRINCIPIOS DE GESTIÓN
Satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas del cliente. Cumplimiento con la legalidad. Dignidad, respeto, honestidad, diálogo, transparencia, sensibilidad e igualdad de trato y oportunidades, no discriminación, conciliación de la vida laboral y personal, desarrollo individual y profesional de las personas pertenecientes a la organización. Transparencia en su actividad respecto a su entorno social. Confianza. Eficacia y eficiencia en la gestión. Desarrollo sostenible.
CERTIFICACIÓN /RECONOCIMIENTO
La entidad certificadora y propietaria de la Norma es el Foro para la Evaluación de la Gestión Ética – Forética.

3.3. Descripción de los diferentes modelos

La siguiente tabla contiene una descripción y orientaciones en relación a los modelos de gestión más significativos, algunos de los cuales provienen de nuestro sector. Algunos de ellos, como el de FEAPS y el EQRM introducen la ética como uno de los principios y pilares fundamentales en la implantación del modelo, pero son considerados modelos de gestión de la calidad.

Modelos en el marco de la gestión de la calidad

Modelo de excelencia empresarial EFQM
MARCO/DESCRIPCIÓN
El modelo de excelencia empresarial es la versión europea de los modelos de calidad total y ha sido desarrollado por la Fundación Europea para la Calidad. Recoge las características reunidas por las empresas europeas consideradas “excelentes” y establece una serie de orientaciones para que una organización pueda acercarse a este modelo de excelencia. Existe una adaptación del modelo para entidades públicas y organizaciones de voluntariado, en la que fundamentalmente se han revisado el lenguaje y los conceptos para aplicarlos a este tipo de organizaciones.

ALCANCE
<p>Aborda la gestión global de la organización.</p> <p>El modelo se basa en 9 criterios: 5 criterios relacionados con aquellos factores que se considera facilitan que la organización cumpla su misión y alcance su visión (“agentes facilitadores”: liderazgo, política y estrategia, personas, procesos, recursos y alianzas) y 4 criterios relacionados con los resultados de la organización en las personas, en los clientes, en la sociedad y resultados clave.</p>
VALORES/PRINCIPIOS DE GESTIÓN
<p>No se explicitan valores, pero el modelo se construye sobre los siguientes principios (bien porque explícitamente se describen como elementos del modelo o bien porque podemos extraerlos implícitamente de su filosofía):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia los resultados • Orientación al cliente. • Liderazgo y coherencia con los objetivos. • Gestión por procesos y hechos. • Desarrollo e implicación de las personas. • Aprendizaje, innovación y mejora continuos. • Desarrollo de alianzas. • Responsabilidad social.
CERTIFICACIÓN /RECONOCIMIENTO
<p>El modelo EFQM no se certifica. En el ámbito de la CAPV, Euskalit (Fundación Vasca para el fomento de la Calidad) ofrece a las organizaciones la posibilidad de realizar una evaluación externa reconocida por Gobierno Vasco, que es quien concede el distintivo <i>Q de plata</i> a aquellas organizaciones que superan los 400 puntos de acuerdo con el sistema de evaluación del modelo y el distintivo <i>Q de oro</i> a las que superan los 500 puntos.</p> <p>También existe la posibilidad de optar a premios europeos.</p>

Modelo FEAPS
MARCO/DESCRIPCIÓN
<p>Se trata de un modelo específico de nuestro sector, promovido y diseñado por FEAPS -Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual.</p> <p>En el año 1996 en un congreso celebrado en Toledo y a raíz de una ponencia sobre la calidad en la prestación de servicios y la calidad de vida surge la decisión de apostar por un modelo propio de calidad en la gestión.</p>
ALCANCE
<p>Es un modelo que abarca la gestión global de la organización y que se nutre y se construye a partir de los conceptos de Calidad en la Gestión, Calidad de Vida y Ética.</p>
VALORES/PRINCIPIOS DE GESTIÓN
<p>Considera la ética como una de las bases en la implantación del sistema.</p> <p>Precisamente el principal motivo de apostar por la calidad en la gestión es el compromiso ético con la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias.</p> <p>FEAPS dispone de su propio código ético (incluido en la tabla descriptiva de códigos éticos), cuyo cumplimiento es parte de la implantación de este modelo.</p>

CERTIFICACIÓN /RECONOCIMIENTO
El modelo FEAPS ha incorporado estrategias de acreditación y reconocimiento y se ha diseñado un proceso de evaluación interna y externa del mismo.

Modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales (Fernando Fantova)
MARCO/DESCRIPCIÓN
Surge como resultado del proyecto de investigación titulado “Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales”, que sirvió de base a la tesis doctoral del consultor social Fernando Fantova y ha tenido un desarrollo posterior ¹⁰ , enriqueciéndose con ejemplificaciones y otros instrumentos para facilitar la implantación de mejoras en la gestión asociadas a cada área.
ALCANCE
Identifica y propone estándares para diez procesos de gestión que pretenden recoger el conjunto de áreas de gestión de una organización: <ul style="list-style-type: none"> • planificación, • interlocución, • evaluación, • gestión de los recursos humanos, • gestión de los recursos materiales, • gestión económico - financiera, • gestión de la información, • gestión de las relaciones, • gestión de la estructuración • y gestión del aprendizaje.
VALORES/PRINCIPIOS DE GESTIÓN
No determina cuáles son los valores inherentes a su modelo aunque realiza una amplia revisión de diferentes marcos axiológicos, tanto de sistemas de gestión organizacional como de la cultura propia del sector.
CERTIFICACIÓN /RECONOCIMIENTO
No es certificable.

Modelo EQRM (European Quality Rehabilitation Mark)
MARCO/DESCRIPCIÓN
Es un modelo de excelencia orientado a organizaciones de rehabilitación y asistencia. Ha sido creado por la Plataforma Europea para la Rehabilitación y entre sus fundadores se encuentra la Fundación ONCE. Se estructura en 9 principios de excelencia: <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo. 2. Derechos. 3. Ética. 4. Asociación. 5. Participación. 6. Centrada en la persona. 7. Comprensión. 8. Orientación a resultados. 9. Mejora continua.

¹⁰ FANTOVA, F. Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción. CCS, 2005.

ALCANCE
Aborda la gestión global de la organización.
VALORES/PRINCIPIOS DE GESTIÓN
La ética constituye uno de los principios de excelencia.
CERTIFICACIÓN /RECONOCIMIENTO
Aún no se ha iniciado su implantación en España.

Modelo Premie de la Diputación Foral de Bizkaia
MARCO/DESCRIPCIÓN
Diseñado e impulsado por el Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, su finalidad es la mejora de la gestión para pequeñas y medianas empresas . Inicialmente dirigido a PYMES del sector industrial o que realizan actividades anexas a la industria, se han realizado sin embargo diferentes experiencias de acompañamiento a ONL de intervención social.
ALCANCE
Toda la organización, ya que toma el modelo EFQM como referencia.
VALORES/PRINCIPIOS DE GESTIÓN
Se basa en los mismos principios señalados en el modelo de excelencia EFQM.
CERTIFICACIÓN /RECONOCIMIENTO
Cuenta con una fase de implantación del modelo tras la cual puede solicitarse a una certificadora externa la auditoría que, de ser positiva, da derecho al diploma Premie concedido por la Diputación Foral de Bizkaia. Posteriormente se puede continuar implantando el modelo en la denominada fase de consolidación del mismo.

3.4. Descripción de otras referencias significativas

Por último, aunque no pueden encuadrarse como modelos ni como normas de gestión ya que no cumplen la totalidad de las características inherentes a dichos conceptos, son destacables en nuestro sector las siguientes referencias.

Otras referencias significativas en el marco de la gestión de la calidad

Sistema de Garantía de Calidad-Kalitatea Zainduz del SIIS Centro de Documentación y Estudios de la Fundación Eguía-Careaga.
MARCO/DESCRIPCIÓN
Destinado a promover la mejora de la calidad en la atención a las personas usuarias de las residencias de personas mayores, es el resultado de un largo proceso de estudio de la literatura especializada y de las experiencias y métodos desarrollados en otros países europeos así como de experimentación, mediante el desarrollo de diversos proyectos piloto, en residencias públicas de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Podemos considerarlo un método de trabajo “de calidad” para la mejora de la atención residencial.

ALCANCE
<p>Únicamente orienta el proceso de atención residencial a personas mayores, no el resto de áreas/procesos de la organización.</p> <p>Dentro del proceso de atención, se identifican las siguientes áreas a analizar y mejorar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La atención personal. • La libertad de elección. • La posibilidad de expresarse. • El confort. • El funcionamiento de la residencia. • La relación con el exterior. • La vida en la residencia. • El trabajo en la residencia.
VALORES/PRINCIPIOS DE GESTIÓN
<p>La filosofía en la que se sustenta el método pone el énfasis en los aspectos cualitativos de la atención. Se centra en elementos directamente relacionados con la vida cotidiana de las y los residentes y trata de definir si las pautas de organización y funcionamiento garantizan o no, en las distintas áreas de atención, el respeto de sus derechos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intimidad. • Dignidad. • Autonomía. • Libertad de elección. • Satisfacción. • Ejercicio de los derechos ciudadanos.
CERTIFICACIÓN /RECONOCIMIENTO
<p>Finalizado un primer ciclo de calidad la residencia puede solicitar ser acreditada por un certificado de Garantía de Calidad SIIS <i>Kalitatea Zainduz</i>. Este Certificado garantizará que el centro está aplicando adecuadamente el proceso, y que la esencia del mismo es un compromiso conjunto por alcanzar una mejora continua de la calidad de la atención.</p>

<p>Decreto 64/2004, de 6 de abril por el que se aprueba la carta de derechos y obligaciones de las personas usuarias y profesionales de los servicios sociales en la CAPV y el régimen de sugerencias y quejas.¹¹</p>
MARCO/DESCRIPCIÓN
<p>Por medio de este decreto se establecen un conjunto de derechos y obligaciones tanto de las personas usuarias como de las y los profesionales, así como un sistema de recogida y tramitación de quejas y sugerencias.</p>
ALCANCE
<p>El cumplimiento del decreto afecta a diferentes áreas de gestión de la organización.</p>
VALORES/PRINCIPIOS DE GESTIÓN
<p>Establece un listado de derechos y obligaciones de personas usuarias y trabajadoras del que podemos inferir un marco ético acerca de los valores en la intervención y la gestión de los servicios sociales.</p>
CERTIFICACIÓN /RECONOCIMIENTO
<p>Se trata de un marco normativo.</p>

¹¹ BOPV nº 76, 23 de abril de 2004. http://www.euskadi.net/cgi-bin_k54/bopv_20?c&f=200400423&a=2004022139

Otras referencias significativas en el marco de la gestión ética

Herramienta de auditoría social de REAS Euskadi
MARCO/DESCRIPCIÓN
La herramienta de auditoría social diseñada por REAS - Red de Economía Alternativa y Solidaria de Euskadi pretende visualizar el carácter de las entidades de economía alternativa y solidaria componentes de la red, evidenciando las diferencias que presentan respecto a otras entidades y poniendo de manifiesto su valor añadido.
ALCANCE
Puede aplicarse a toda la organización o a un servicio o centro en concreto. A partir de 6 principios éticos propone una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos para que la organización pueda autodiagnosticarse y proponerse metas a medio plazo. Aborda únicamente los aspectos éticos tomando como fuentes las siguientes áreas: control financiero, recursos humanos, secretaría y gerencia.
VALORES/PRINCIPIOS DE GESTIÓN
Parte de los siguientes principios, recogidos en la Carta Empezar por un mundo solidario de REAS: Igualdad. Empleo. Medioambiente. Cooperación. Carácter no lucrativo. Compromiso con el entorno.
CERTIFICACIÓN /RECONOCIMIENTO
La metodología de la implantación de la herramienta incluye un procedimiento de certificación para acceder al Registro de Auditoría Social de REAS – Euskadi.

Guía de la transparencia de la Fundación Lealtad
MARCO/DESCRIPCIÓN
Es una herramienta de evaluación de la transparencia y determinadas buenas prácticas de las entidades sociales.
ALCANCE
Los principios deben aplicarse necesariamente a toda la organización.
VALORES/PRINCIPIOS DE GESTIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Principio de funcionamiento y regulación del órgano de gobierno. • Principio de claridad y publicidad del fin social. • Principio de planificación y seguimiento de la actividad. • Principio de continuidad e imagen fiel en la información. • Principio de transparencia en la financiación. • Principio de control en la utilización de fondos. • Principio de presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales. • Principio de promoción del voluntariado.
CERTIFICACIÓN /RECONOCIMIENTO
La Fundación Lealtad publica anualmente la Guía de transparencia que recoge el informe del cumplimiento por parte de las ONL analizadas de cada uno de los principios de transparencia y buenas prácticas.

4. ¿Qué sistema de gestión es el más conveniente para mi organización?

A la hora de tomar una decisión, **es necesario disponer de la suficiente información** acerca de la totalidad de sistemas de gestión de la calidad, algunos de ellos provenientes de nuestro sector, considerando los diferentes criterios a tener en cuenta en la elección de normas o modelos.

Algunas organizaciones prefieren dar pequeños pasos implantando ISO aunque a medio/largo plazo consideren otros sistemas de gestión más avanzados. En ese sentido, tanto la implantación de una norma ISO como de la norma ONG con Calidad pueden constituir un paso previo para implantar el modelo de excelencia EFQM, ya que acostumbran a la organización a gestionar por procesos, a crear equipos de mejora, y desarrollar su política y estrategia.

Otras entidades en cambio han preferido implantar desde el principio el modelo EFQM porque lo consideran más adecuado a su objetivo de mejorar la gestión global de la organización y optan por emprender un camino a largo plazo.

En ocasiones, las organizaciones eligen sistemas de calidad como la normativa ISO por el motivo principal, o exclusivo, de responder a un requerimiento del entorno.

En estos casos no es infrecuente que consideren que la implantación no les ha aportado un valor añadido y que requiere realizar un importante esfuerzo para documentar los procesos y mantener el sistema. Un esfuerzo al que no siempre encuentran utilidad, al margen del cumplimiento del requisito formal externo para poder prestar un determinado servicio o desarrollar una línea de actividad.

En cualquier caso, a la hora de tomar una decisión, es necesario valorar, entre otros, los siguientes aspectos.

1. El **objetivo** que persigue la entidad.

- Si perseguimos la mejora global, tomar como referencia los modelos, ya que abordan la gestión global de la organización.
- Si deseamos ordenar y simplificar, optar por la gestión por procesos y la implantación de normas que estructuran la actividad de la organización.
- Si queremos obtener a corto plazo una certificación, elegir aquellos sistemas que cuenten con un importante reconocimiento externo y cuya implantación permita alcanzar la fase de certificación en el plazo de tiempo deseado. Es recomendable considerar el valor otorgado a cada sistema de gestión en nuestra comunidad autónoma.
- Si deseamos centrarnos especialmente en la mejora del proceso de intervención, considerar aquellos sistemas que, por estar dirigidos a un ámbito concreto (inserción sociolaboral, discapacidad intelectual, residencias de personas mayores...) proporcionan orientaciones adaptadas a la tipología de dichos ámbitos.

2. La **situación de partida** de la organización.

- El **tipo y ámbito de proyectos y servicios** que se prestan: para determinar las características y naturaleza de sus procesos de intervención, sus dificultades a la hora de medir resultados y estandarizar procedimientos, etcétera.

- Los **recursos disponibles**: la disponibilidad de recursos económicos (costes externos e internos de la implantación), la existencia de una persona o de personas adecuadas para liderar el proceso (adecuadas en cuanto a su liderazgo en la organización, formación y disponibilidad).
- El **tamaño de la organización**: determinará el tiempo de cada una de las fases de la implantación y, por ello, también su coste.
- La **cultura organizacional y de gestión previa**: motivación, sistema de gestión previo, valores de la organización, reflexión estratégica realizada, normas/modelos/planes implantados.

3. La **exigencia actual y futura** de las personas destinatarias, familias, administraciones públicas y entidades privadas identificadas como clientes.

4. La **posibilidad de acceder a recursos externos** (apoyos para la implantación).

5. La **importancia otorgada a la posibilidad de compararse con otras** para conocer y/o mostrar su situación respecto al resto, para aprender y mejorar como resultado de dicha comparación, etcétera.

En este sentido, tendremos que prestar especial atención a si el sistema elegido está orientado a:

- Todo tipo de organizaciones (podremos compararnos así con entidades de todos los sectores).
- ONL de intervención social de todos los posibles ámbitos de intervención (servicios sociales, cooperación al desarrollo, juventud...), lo que nos permitirá comparar nuestra gestión únicamente con otras organizaciones del tercer sector.
- Organizaciones de un ámbito en concreto (por ejemplo, residencias de personas mayores) pero de cualquier sector (público, privado lucrativo, tercer sector), que posibilitarán la comparación con cualquier organización de ese ámbito.

Lógicamente, la especificidad de los sistemas (que facilita su implantación por la cercanía del lenguaje y sus aplicaciones prácticas) es inversamente proporcional a su posibilidad para compararse con otras organizaciones, de tal manera que a mayor especificidad, menor posibilidad de comparación.

4.1. Orientaciones respecto a las normas

Normas en el marco de la gestión de la calidad

Gama de normas ISO
APORTACIONES Y VENTAJAS
Favorece una mayor orientación a los requisitos del cliente. La orientación al cliente supone empoderar al sistema cliente. Introduce la gestión por procesos en la organización: estableciendo indicadores, responsables, momentos para reflexionar acerca de la mejora continua de dichos procesos, etcétera. Impulsa la adopción de una dinámica de medición, análisis y mejora sistemática. Permite obtener una certificación en un plazo breve de tiempo.

<i>DIFICULTADES Y DESVENTAJAS</i>
<p>La norma obliga a documentar una gran cantidad de ámbitos (política y manual de calidad, procesos, procedimientos, registros...).</p> <p>El mantenimiento del sistema generado es costoso.</p> <p>El lenguaje sigue adaptado principalmente al sector industrial.</p>
<i>NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE Y ORIENTACIONES PARA LA TOMA DE DECISIÓN</i>
<p>Apuntalar la gestión.</p> <p>Identificar procesos en un centro o servicio con un número reducido de procesos.</p> <p>Certificación a corto plazo. Necesidad de disponer de una primera certificación en el recorrido hacia la implantación de un modelo de gestión más amplio.</p> <p>Está indicada para los siguientes tipos de servicios: a) servicios en los que el procedimiento es clave para la consecución de un resultado positivo; b) servicios en los que el volumen de producción es alto y el “producto” es siempre el mismo.</p> <p>En el caso de las residencias de personas mayores, considerar la gama de normas UNE 15800- Gestión de servicios en las residencias de mayores.</p>

Norma ONG con Calidad
<i>APORTACIONES Y VENTAJAS</i>
<p>Integración de principios y valores propios de la cultura de las ONL de intervención social en un sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Lenguaje claro y accesible para las organizaciones de nuestro sector.</p> <p>Se dispone de una guía para la implantación de la norma que detalla cada paso, lo cual facilita la autonomía y empoderamiento de la entidad a la hora de implantar la norma.</p>
<i>DIFICULTADES Y DESVENTAJAS</i>
<p>El sistema obliga a documentar diferentes procesos, planes y procedimientos, al igual que la normativa ISO, lo cual supone un gran esfuerzo para la organización.</p> <p>El coste de los recursos a destinar, sobre todo en las primeras fases de la implantación, aunque todos los elementos de la norma son gratuitos (norma, guía, aplicación informática...).</p>
<i>NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE Y ORIENTACIONES PARA LA TOMA DE DECISIÓN</i>
<p>Entidades que realizan una clara apuesta por la implantación de un sistema de gestión de la calidad y están muy identificadas con la ética en la gestión y rechazan normas o modelos provenientes de otros sectores (por su lenguaje, sistema de valores, etcétera).</p> <p>Sólo para organizaciones de servicios sociales.</p>

Qualicert
<i>APORTACIONES Y VENTAJAS</i>
<p>Mejora de las diferentes áreas de gestión abordadas.</p> <p>Al haber sido diseñada de forma específica para centros de día, resulta de fácil implantación en la organización.</p>
<i>DIFICULTADES Y DESVENTAJAS</i>
<p>El cumplimiento de las diferentes especificaciones puede suponer un importante coste para la organización.</p>

NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE Y ORIENTACIONES PARA LA TOMA DE DECISIÓN
Sólo aplicable en centros de día para el tratamiento de las adicciones, tanto tóxicas como no tóxicas.

Protocolo Inserqual
APORTACIONES Y VENTAJAS
<p>El programa de implantación fomenta el trabajo en red, el benchmarking entre entidades, el establecimiento de alianzas...</p> <p>Mejora del equipo de profesionales y voluntariado, ya que la implantación del protocolo cuenta con una fase de formación para las y los técnicos y responsables.</p> <p>Aporta dos herramientas informáticas de apoyo :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestor Informático InserQual, aplicación que permite gestionar de manera conjunta y coordinada la agenda de la entidad, los expedientes de las personas usuarios y la bolsa de trabajo. - Portal-web www.peretarres.org/inserqual como espacio dinámico de puesta en común, reflexión, etcétera, de temas relacionados con la calidad en la inserción laboral.
DIFICULTADES Y DESVENTAJAS
El programa cuenta con un amplio asesoramiento pero la organización debe asumir el coste interno de los recursos implicados en la implantación.
NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE Y ORIENTACIONES PARA LA TOMA DE DECISIÓN
Sólo aplicable en entidades de Inserción laboral.

Normas en el marco de de la gestión ética

UNE 165011: 2005 Ex - Ética– Sistema de gestión de las ONG
APORTACIONES Y VENTAJAS
<p>Partiendo de la gestión de la ética y de los valores presentes en nuestra cultura organizacional, esta norma fomenta el acercamiento de la organización a normas de gestión de la calidad como la ISO 9001: la norma invita a la mejora y a la implantación de otros sistemas de gestión.</p> <p>Permite establecer un marco de relaciones apropiado con otras entidades del sector, administración y sociedad.</p> <p>Puede aumentar el reconocimiento, la legitimidad social y transparencia de la organización certificada.</p>
DIFICULTADES Y DESVENTAJAS
<p>Es muy exigente respecto a los requisitos previos: contar con una declaración de misión, visión y valores, disponer de código ético, tener identificadas a las partes interesadas, tener establecidos sistemas de flujo de información eficaces, existencia de cultura participativa previa, sistemas ya en marcha de seguimiento y elaboración de planes de mejora, órgano de gobierno comprometido y activo, etcétera.</p> <p>Requiere de una importante inversión de recursos.</p> <p>Actualmente contamos con muy pocas experiencias de su implantación a nivel estatal.</p>
NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE Y ORIENTACIONES PARA LA TOMA DE DECISIÓN
<p>Organizaciones que ya han asentado la implantación de un código ético y desean certificar la ética en su gestión.</p> <p>Entidades habituadas al lenguaje técnico de las normas.</p>

Norma SG 21 de FORÉTICA
APORTACIONES Y VENTAJAS
Puede aumentar el reconocimiento, la legitimidad social y transparencia de la organización certificada.
DIFICULTADES Y DESVENTAJAS
No está dirigida específicamente al tercer sector por lo que el lenguaje y los contenidos no están adaptados a la cultura y tradición de las ONL de intervención social.
NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE Y ORIENTACIONES PARA LA TOMA DE DECISIÓN
Organizaciones que ya han asentado la implantación de un código ético y desean certificar la ética en su gestión.

4.2. Orientaciones respecto a los modelos

Modelos en el marco de la gestión de la calidad

Modelo de excelencia empresarial EFQM
APORTACIONES Y VENTAJAS
<p>El modelo EFQM es menos prescriptivo que otros sistemas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros.</p> <p>Impulsa la responsabilidad social de la organización.</p> <p>Impulsa el desarrollo de alianzas con los grupos de interés.</p> <p>Incrementa la creatividad y la motivación de las personas de la organización.</p> <p>Incorpora el aprendizaje y la innovación junto a la mejora.</p> <p>La implantación de este modelo es compatible con la adopción de códigos éticos y con la implantación de diferentes normas que constituyen sistemas, más parciales, de aseguramiento de la calidad.</p> <p>Fomenta el trabajo en equipo.</p>
DIFICULTADES Y DESVENTAJAS
<p>Se trata de una referencia de gestión (un “modelo”) muy exigente en la que la necesidad continua de mejora puede desmotivar a organizaciones con menos recursos.</p> <p>La implantación del modelo es costosa y los resultados, tanto internos como de reconocimiento, son visibles, principalmente, en el largo plazo.</p> <p>Requiere de formación previa y de una fuerte implicación de la dirección.</p> <p>El modelo proporciona orientaciones (no “directrices”), lo cual puede provocar diferentes interpretaciones y dudas que la organización debe resolver.</p>
NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE Y ORIENTACIONES PARA LA TOMA DE DECISIÓN
<p>Necesidad de fortalecer la organización además de los servicios y proyectos concretos.</p> <p>El Modelo Europeo debe introducirse cuando los objetivos que se persigue alcanzar tienen que ver con la transformación de la cultura y la búsqueda de la excelencia.</p> <p>Estos dos objetivos tienen que ver con el medio y largo plazo, por tanto está asociado con objetivos ambiciosos de mejora permanente.</p> <p>Implantar este Modelo de Excelencia significa entregarse a un proceso que nunca acaba. De ahí el término “mejora permanente”, que tiene que ver con un replanteamiento continuo sobre qué y cómo hacer las cosas.</p> <p>Resultará más sencillo en entidades de reducido tamaño y con una gran motivación hacia la implantación de la gestión de la calidad.</p>

Modelo FEAPS
<i>APORTACIONES Y VENTAJAS</i>
<p>Cuando se habla de mejorar la calidad de las organizaciones se intenta que lo que hacen repercuta en una vida mejor, de mayor calidad, de cada una de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias.</p> <p>Al ser un modelo específico, resulta sencillo y cercano en su implantación.</p> <p>Reúne las ventajas de los sistemas de gestión de la calidad y de la gestión ética.</p> <p>La implantación del sistema se realiza en cuatro etapas (compromiso, despliegue, calidad, excelencia) lo que permite a la entidad obtener reconocimientos externos intermedios que mantengan la motivación inicial.</p>
<i>DIFICULTADES Y DESVENTAJAS</i>
Requiere de importantes recursos para llevar a cabo la implantación del sistema.
<i>NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE Y ORIENTACIONES PARA LA TOMA DE DECISIÓN</i>
<p>Únicamente dirigido a organizaciones en el ámbito de la discapacidad intelectual, y en la práctica para aquellas pertenecientes a FEAPS (el modelo requiere de unos apoyos que la Confederación aporta a las organizaciones de la red).</p> <p>Organizaciones que desean abordar tanto la gestión de la ética como la gestión de la calidad.</p>

Modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales (Fernando Fantova)
<i>APORTACIONES Y VENTAJAS</i>
<p>Al tratarse de un modelo surgido de y para el tercer sector, que se construyó en diálogo con diversos agentes relacionados con el tercer sector de intervención social, incorpora nuestra cultura y práctica de gestión.</p> <p>Ofrece una sistematización bastante rica, completa y actualizada del saber hacer en materia de gestión.</p>
<i>DIFICULTADES Y DESVENTAJAS</i>
Dado el marco en el que se gestó es un modelo de fuerte contenido teórico, que hace un recorrido prolijo por las diferentes áreas de gestión e incorpora gran número de conceptos.
<i>NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE Y ORIENTACIONES PARA LA TOMA DE DECISIÓN</i>
Ofrece un marco teórico de referencia que permite identificar las diferentes áreas de gestión de una organización, estructurándola, e introducir mejoras concretas en relación con cada una de ellas a partir de la sistematización del saber hacer (identificado por el autor) en relación con cada una de las áreas de gestión contempladas por el modelo. Es muy útil para disponer de un marco sistemático a la hora de plantear la gestión global de una ONL.

Modelo EQRM (European Quality Rehabilitation Mark)
<i>APORTACIONES Y VENTAJAS</i>
Combina principios de excelencia del modelo EFQM con aquellos más vinculados a la cultura y práctica de gestión de las ONL de intervención social (la gestión de la ética, la vinculación al asociacionismo y los valores.)
<i>DIFICULTADES Y DESVENTAJAS</i>
El modelo no cuenta con un recorrido suficiente para desarrollar este apartado.
<i>NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE Y ORIENTACIONES PARA LA TOMA DE DECISIÓN</i>
El modelo no cuenta con un recorrido suficiente para desarrollar este apartado.

Modelo Premie de la Diputación Foral de Bizkaia.
<i>APORTACIONES Y VENTAJAS</i>
<p>Permite a la organización abordar la gestión global de la organización de una forma más sencilla y pautada que bajo otros modelos más exigentes como EFQM, pero basándose en sus orientaciones. Permite acceder a una certificación en un plazo razonable de tiempo y reconocida por una administración pública que es en ocasiones parte del sistema cliente de la propia ONL de intervención social.</p> <p>El modelo Premie facilita una serie de herramientas de gestión de cada uno de los criterios abordados que pasan a formar parte del sistema de gestión de la organización, una vez son adaptadas y ajustadas a la realidad de la entidad.</p> <p>Al tomar como referencia al modelo EFQM, puede constituir un primer paso en la implantación de dicho modelo de calidad total.</p>
<i>DIFICULTADES Y DESVENTAJAS</i>
<p>Modelo diseñado para satisfacer las necesidades de las pequeñas y medianas empresas industriales o de actividades anexas a la industria, requiere de cierto esfuerzo para garantizar su ajuste a las organizaciones de nuestro sector.</p> <p>La metodología del modelo se centra en la figura de gerencia/dirección, a quien se exige una importante dedicación, por lo que puede ser dificultosa su implantación para organizaciones con un diseño organizativo más complejo.</p>
<i>NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE Y ORIENTACIONES PARA LA TOMA DE DECISIÓN</i>
<p>Organizaciones de pequeño o mediano tamaño. Se adecua a las posibilidades de implantación de organizaciones con estructuras de gestión sencillas.</p> <p>Con una dirección / gerencia unipersonal o de reducido número de personas.</p> <p>Que cuenten con una dirección / gerencia muy motivada y abierta a la adquisición de nuevas competencias en gestión.</p> <p>Frecuentemente es empleado por organizaciones que desean comenzar a implantar un sistema de gestión de la calidad si bien también existen experiencias en organizaciones más avanzadas en su gestión que resultan exitosas siempre que se garantice el compromiso profundo de la dirección.</p>

4.3. Orientaciones respecto a otras referencias significativas

Otras referencias significativas en el marco de la gestión de la calidad

Sistema de Garantía de Calidad-Kalitatea Zainduz del SIIS Centro de Documentación y Estudios de la Fundación Eguía-Careaga.
<i>APORTACIONES Y VENTAJAS</i>
<p>Se trata de un método abierto y flexible, adaptable a las necesidades concretas de cada residencia por lo que las recomendaciones que ofrece, que son fruto de la experiencia, deben considerarse de carácter orientativo.</p> <p>Promueve la reflexión acerca de los derechos de las personas en el entorno residencial y de cómo orientar la atención prestada por los y las profesionales hacia el respeto a estos valores.</p> <p>Aporta herramientas prácticas de implantación.</p> <p>Permite adoptar formas de trabajo y de organización que tiendan a adaptar el servicio y el funcionamiento de la estructura a las necesidades, deseos y preferencias de las personas usuarias, en lugar de que sean estas últimas quienes deban ajustarse a las disponibilidades y características del servicio.</p>

DIFICULTADES Y DESVENTAJAS
Exige un gran compromiso y voluntad de cambio por parte de la institución de la que depende el centro, de la dirección del centro y del personal.
NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE Y ORIENTACIONES PARA LA TOMA DE DECISIÓN
En su versión actual sólo es aplicable en residencias de personas mayores, aunque desde su filosofía podría adaptarse a otros contextos residenciales. Organizaciones ya iniciadas en una “cultura de la calidad”, que permita vencer la resistencia al cambio y “entrenadas” en la participación.

Decreto 64/2004, de 6 de abril por el que se aprueba la carta de derechos y obligaciones de las personas usuarias y profesionales de los servicios sociales en la CAPV y el régimen de sugerencias y quejas. ¹²
APORTACIONES Y VENTAJAS
Al margen de constituir una norma de obligado cumplimiento, ofrece un marco adecuado para continuar profundizando en la reflexión acerca de los derechos y obligaciones de las personas usuarias y trabajadoras, y su implantación permite desarrollar instrumentos de mejora como los sistemas de quejas y reclamaciones, acercando la organización a las personas destinatarias.
DIFICULTADES Y DESVENTAJAS
Requiere que la entidad incorpore de forma permanente sistemas o instrumentos para garantizar los derechos, como la gestión de quejas y reclamaciones.
NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE Y ORIENTACIONES PARA LA TOMA DE DECISIÓN
La normativa es de obligado cumplimiento y afecta a todas las organizaciones que presten servicios sociales. Sería conveniente que la organización reflexionara a partir de los derechos de las personas usuarias y trabajadoras para adaptar su estructura y organización a dichos derechos, más allá del mero cumplimiento de lo establecido por el decreto.

Otras referencias significativas en el marco de la gestión ética

Herramienta de auditoría social de REAS Euskadi
APORTACIONES Y VENTAJAS
“La auditoría social surge como una estrategia que permite a las organizaciones evaluar, medir y controlar, con fines de mejoramiento progresivo su gestión de lo social, entendiendo ésta como la aplicación de políticas y prácticas relacionadas con las personas tanto al interior como al exterior de ésta” ¹³ . Ha sido diseñada desde y para el tercer sector, por lo que resulta cercana y comprensible. Facilita la búsqueda de la coherencia del comportamiento de la organización con los principios consensuados por REAS.

¹² BOPV nº 76, 23 de abril de 2004. http://www.euskadi.net/cgi-bin_k54/bopv_20?c&f=200400423&a=2004022139

¹³ Parra, C. (2006). Identidad e impacto de las iniciativas sociales y solidarias: la necesidad de herramientas de auditoría social. Jornada “Entidades de Iniciativa social y economía solidaria: retos para fortalecer nuestra identidad e impacto social”, noviembre de 2006.

<i>DIFICULTADES Y DESVENTAJAS</i>
Al tratarse de una herramienta de auditoría social, únicamente aborda los aspectos éticos/ de responsabilidad social de la organización.
<i>NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE Y ORIENTACIONES PARA LA TOMA DE DECISIÓN</i>
Organizaciones que ya han asentado la implantación de un código ético y desean certificar la ética en su gestión. Inicialmente está dirigida a las entidades que forman parte de la red REAS Euskadi.

Guía de la transparencia de la Fundación Lealtad
<i>APORTACIONES Y VENTAJAS</i>
El objetivo de la Guía es mejorar el conocimiento de la organización por la totalidad de su sistema-cliente. Supone una herramienta gratuita de comunicación, intermediando la Fundación Lealtad en la captación de fondos para las entidades que aparecen en la Guía.
<i>DIFICULTADES Y DESVENTAJAS</i>
Aunque existe un informe completo que la Fundación Lealtad remite a las organizaciones analizadas, la aplicación de este método de evaluación no supone en sí mismo ninguna mejora en la gestión de la ética de la organización porque se trata de un sistema diagnóstico.
<i>NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE Y ORIENTACIONES PARA LA TOMA DE DECISIÓN</i>
Organizaciones que ya han asentado la implantación de un código ético y desean certificar la ética en su gestión. Organizaciones que necesitan de un reconocimiento externo cara a sus donantes / financiadores.

5.- ¿Qué conviene tener en cuenta para implantar en la organización un sistema de gestión de la calidad?

Vamos a exponer en el presente apartado cuáles son los factores que a la luz de la experiencia parecen determinar el éxito de las implantaciones.

La preparación adecuada de la implantación y la **elección del sistema de gestión de la calidad más adecuado** a la realidad de la organización así como la definición de un itinerario de implantación razonable para la entidad constituyen los primeros y fundamentales factores de éxito. Para ello es conveniente que la entidad cuente con una adecuada información de las implicaciones de su elección y una orientación personalizada de manera que esta se ajuste a sus necesidades y posibilidades.

FACTORES RELACIONADOS CON LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL SISTEMA DE GESTIÓN PREVIO O DE PARTIDA:

- Que la organización realice un **diagnóstico** de su sistema actual de gestión.
- Que la organización disponga de un **plan estratégico** que recoja la misión, visión, valores y objetivos estratégicos y se traslade a planes operativos, así como que haya identificado al conjunto de las y los destinatarios (sistema cliente).
- Que entre las **prioridades estratégicas** de la organización se encuentre la implantación de un sistema de gestión de la calidad. Que la implantación de un sistema de gestión de la calidad constituya un objetivo cuya necesidad haya sido asumida por la organización y que responda a motivaciones relacionadas con el cumplimiento de su misión, sus valores... y no sólo ni fundamentalmente a requerimientos del entorno.
- Que la organización disponga de un **sistema de gestión económica organizado**: balance, cuenta de resultados y tesorería.
- Que esté **habituada a utilizar instrumentos de seguimiento** y a la elaboración de **planes de mejora**.
- Que la organización **cumpla los requisitos legales** que afectan a su actividad (tanto la legislación general como la específica de su sector, entorno local, ambiental, social y laboral donde opere).
- Que disponga de canales formales e informales para **garantizar la participación** de las personas.
- Que disponga de un **sistema de recogida y sistematización de información y documentación**.
- Que tenga una **estructura organizativa permeable**, no demasiado departamentalizada.
- Que exista en la organización un **liderazgo positivo** (comprometido con la calidad, que implique a las personas, transmita confianza, tanto en el proceso como en las personas

que participan en él, sea asertivo con las dificultades o “parones” durante el proceso, etcétera.

- Que disponga de **capacidad autocrítica**.
- Que garantice un **adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno y de gestión** con funciones claramente definidas y una correcta comunicación y relación entre ambos.
- Que conceda **importancia a la medición**, aun siendo realista respecto a qué interesa y resulta posible medir en la intervención social.
- Que tenga experiencia en la implantación de planes de mejora relacionados con aspectos concretos (igualdad, normalización lingüística...) u otras **herramientas de gestión** (como, por ejemplo, un plan de formación) y que cuente con capacidad para integrarlas en el modelo de gestión a implantar.

FACTORES PREVIOS A LA IMPLANTACIÓN

- Destinar/ disponer de **recursos económicos para el proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad (coste laboral de las personas, formación...)**, así como **para introducir las mejoras que se identifiquen**.
- En caso de que se necesite contar con apoyo técnico externo para la implantación conviene que la persona y/o **consultora elegida** garantice un conocimiento de la cultura organizacional y de los modelos de gestión propios del tercer sector.
- **Tiempo**: no es conveniente querer implantar un sistema de gestión de la calidad demasiado deprisa ni tampoco alargar demasiado la implantación. Es importante respetar el ritmo propio de la organización pero sin llegar a parar el proceso.
- Contar con el **claro compromiso de la Dirección**, y que esta sea consciente de la **asignación necesaria de recursos** para la implantación.
- **Motivación de las personas de la organización**. El convencimiento de la bondad y utilidad de la norma o modelo, no vivirlo tanto desde la imposición o la “moda” sino que responda a una necesidad clara de mejora en la gestión, que se viva como una **oportunidad de mejora**.
- Tener en cuenta las **características de la organización** (cargas y ritmos de trabajo, relaciones entre las personas que la componen...) a la hora de establecer el plan de trabajo para la implantación (plazos, constitución de equipos...).
- A la hora de **designar a la persona que realice la coordinación técnica** del proceso es conveniente que ésta **cuente con formación** en sistemas de gestión de la calidad o al menos en modelos de gestión. Además, resulta conveniente que sea una persona vinculada a la historia de la entidad. Cumplir estas dos condiciones no siempre es fácil y en ocasiones será necesario asumir el coste de formar a la persona elegida. Además, es importante que esta persona siga teniendo dedicación una vez implantado el sistema ya que es necesario mantenerlo y mejorarlo.

FACTORES EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN

- Poner en marcha acciones que permitan **gestionar el cambio: prever acciones de sensibilización, información y formación** como primeros pasos en la implantación del sistema de gestión elegido.
- **Garantizar un alto grado de implicación y participación** de las personas que conforman la organización.
- Contar con la **participación de las personas destinatarias** durante el proceso de implantación del sistema, puesto que dicho sistema debe orientarse a obtener resultados en su calidad de vida. Partir de las necesidades de las personas destinatarias y propiciar su participación.
- Ser capaces de **adecuar el sistema al perfil y cultura de las personas** que constituyen cada proyecto o servicio en una misma organización. No vale el mismo lenguaje ni la misma metodología en todos los casos.
- **Constancia, perseverancia y habilidades de trabajo en equipo de la o las personas responsables.**
- Elaborar los procedimientos **con las personas involucradas** en la actividad.
- Orientarse a la mejora continua desde la **colaboración entre organizaciones**. Perseguir la eficacia y eficiencia de la intervención social, y su mejora continua pasa por contemplar la relación entre las ONL y de estas con las administraciones públicas como una relación, principalmente, de colaboración.

6. - ¿De qué apoyos dispongo?

El objetivo de este apartado es ofrecer información sobre recursos y sistemas de apoyo para la implantación de sistemas de gestión de la calidad en las ONL de intervención social del territorio histórico de Bizkaia.

Para ello presentamos un cuadro resumen que los presenta de forma global y sintética incluyendo: servicios de información/orientación, formación, documentación, financiación, apoyo directo en la implementación y certificación/reconocimiento.

En el CD adjunto a la publicación ampliamos la información sobre los sistemas de apoyo ofrecidos por diferentes agentes que intervienen en el ámbito de la gestión de la calidad, describiendo quiénes son y profundizando en el tipo de apoyo prestado.

Cuadro - resumen de los apoyos existentes para las organizaciones en Bizkaia

	INFORMACIÓN -ORIENTACIÓN	FORMACIÓN	FINANCIACIÓN	IMPLANTACIÓN	CERTIFICACIÓN/ RECONOCIMIENTO
<i>Aenor</i>	Sobre normas ISO y UNE.	Sí.	/	Facilitan listado de consultoras.	Certificación ISO 9001 y normas UNE.
<i>Euskalit</i>	Sobre modelo EFQM.	Sí.	Programa facilitadores (becarios/as).	Facilitan listado de consultoras.	Diploma de compromiso. Acceso a los premios Q de plata y Q de Oro de Gobierno Vasco, y premios europeos de la calidad tras la evaluación externa.
<i>Plataforma y red ONG con calidad</i>	Sobre los diferentes modelos y normas.	Sí.	Convocatoria anual de consultoría de apoyo.		Su norma "ONG con calidad" se encuentra en proceso de certificación.
<i>Forética</i>	Sobre la SG21.	Sí.	Parcial, a sus asociados/as.	Con consultoras asociadas.	Certificación de la SG21:2005.
<i>Gizardatz</i>	Sobre su código ético.	Para las entidades de la red.	/	Referida a la implantación de su código ético, para entidades de la red	Adhesión a su código ético.
<i>Fundación Luis Vives</i>	Sobre modelo EFQM.	Sí.	Convocatoria anual de ayudas.	Sí.	/
<i>Fundación Lealtad</i>	Sobre la Guía de Transparencia.	/	Realizan gratuitamente el diagnóstico.	/	Publicación de su Guía de transparencia anual con los resultados de cada organización.
<i>Dpto. de Promoción Económica e Innovación de la DFB</i>	Sobre modelo Premie y modelo EFQM.	Sí.	Cumpliendo requisitos de entrada al programa, 60-70% (dependiendo de la fase) del coste de la consultora.	A través de consultora homologada.	Certificación en el "Modelo Premie".
<i>FEAPS</i>	Sobre su modelo propio.	Para las entidades de la red.	Para las entidades de la red, previa solicitud interna.	Para las entidades de la red, previa solicitud interna.	Sistema de reconocimiento propio e interno para las entidades de la red.
<i>Programa INDARTU (BBK Obra social- F. EDE)</i>	/	/	Facilita consultores/as experimentadas. La entidad contribuye en la financiación en función de sus posibilidades		/

7.- Referencias.

Bibliografía básica en gestión de la calidad

Actas de la Jornada “Gestión de la calidad”, Proyecto “Las ONG españolas y la Agenda Social Europea”, 28 de Octubre de 2005. Fundación Luis Vives – Fundación Un Sol Món.

ABELLA, B. *El sistema de calidad es un valor estratégico de las ONG.* Orgsocial, nº8, marzo-abril, 2002, pp. 30-33.

CALIDAD en ONG de ACCIÓN SOCIAL. *Plan Estratégico para el fomento de la calidad en las ONG de Acción Social.* Madrid: Calidad en ONG de Acción Social, 2006.

CÁMARA, L. (Coord.). *La gestión de la Calidad, Guía para la adaptación del Modelo EFQM de excelencia a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción sociolaboral.* Madrid: CIDEAL, Fundación Asistencia Técnica para el Desarrollo, 2005.

Club Gestión de la Calidad. *Modelo EFQM de excelencia, versión para el sector público y las organizaciones de voluntariado.*

Coordinadora de ONG de Desarrollo de España. *La calidad en las ONGD.* CONGDE, Madrid, 2007.

Decreto 64/2004, de 6 de abril, por el que se aprueba la carta de derechos y obligaciones de las personas usuarias y profesionales de los servicios sociales en la CAPV y el régimen de sugerencias y quejas. *BOPV*, 23 de Abril de 2004, nº 76, p.7908.

FANTOVA, F. *El discurso de la calidad en la gestión social.* Disponible en www.fantova.net. 2004

FANTOVA, F. *Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales.* Disponible en www.fantova.net. 2000.

FANTOVA, F. *La gestión de calidad y el papel del tercer sector en la política social. Ponencia para el Congreso “Calidad, Tercer Sector y Política social”,* Madrid, 12 y 13 de diciembre de 2006. Disponible en www.fantova.net.

FANTOVA, F. *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción.* CCS, 2005.

FANTOVA, F. *Tendencias y apuestas en gestión de calidad para los servicios sociales.* Disponible en www.fantova.net. 2005.

FEAPS. *Plan de Calidad de FEAPS* y diversos documentos de apoyo disponibles en www.feaps.org
Foro para la Evaluación de la Gestión Ética. *Norma SGE 21, Sistema de Gestión Ética y Socialmente responsable.* 2005. Disponible en www.foretica.es

GARAU, J. *Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales.* Barcelona: INTRESS - Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2005.

GARAU, J. *Guía para la implantación de la norma ONG Con Calidad.* Barcelona: INTRESS, 2003.

GARAU, J. *Hacia un sistema de calidad para las ONG.* En *La gestión de calidad de los procesos de servicios sociales.* Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2005, pp215-231.

Gestión Total de la Calidad en las ONG de Acción Social. Proyecto TQM-ONG. Disponible en www.fundacionluisvives.org

La calidad como imperativo de la acción social. VV.AA. Documentación Social, nº128, Julio – Septiembre 2002.

MEDIN J. *Guía para implantar un sistema de gestión de calidad*. Asociación Coruña Solidaria, 2004.

MEDINA TORNERO, M.E. *La implantación de la calidad en los Servicios Sociales. Desafío a la tradición*. Papeles del psicólogo, nº74, noviembre 1999. ISSN 0214 – 7823. Disponible en www.cop.es

PARRA, C. Identidad e impacto de las iniciativas sociales y solidarias: la necesidad de herramientas de auditoría social. Ponencia para la Jornada “*Entidades de Iniciativa social y economía solidaria: restos para fortalecer nuestra identidad e impacto social.*”, Bilbao, 30 de noviembre de 2006.

Plataforma ONG con calidad. *Norma ONG con calidad, segunda versión*, septiembre de 2003. Disponible en www.ongconcalidad.org.

SACANELL, E y cols. *La calidad en los servicios sociales: conceptos y experiencia*. Librería Tirant Lo Blanc, S.L., 2003.

SACANELL, E. *El concepto de calidad en los servicios sociales*. Zerbitzuan, nº 26, 1994. Gasteiz: Gobierno Vasco.

SIIS, *Proceso de Garantía de calidad Kalitatea – Zainduz. Manual de aplicación en residencias para personas mayores*. Fundación Eguía – Careaga, 2001.

VIDAL, P. y cols. *El estado de la calidad en las ONL sociales. Resultados del trabajo de campo*. Colección Papers de Investigación OTS, 07, Octubre de 2005. Barcelona: Observatorio del Tercer Sector de Catalunya.

VV.AA. *Experiencias de implantación de sistemas de calidad*. Jornadas de calidad en los centros de servicios sociales, Gobierno de La Rioja, 2005.

Direcciones web de interés

Norma ONG con calidad

<http://www.ongconcalidad.org/>

Códigos Éticos

<http://www.gizardatz.net/web/index.php?option=content&task=section&id=12&Itemid=75>

http://www.feaps.org/confederacion/documentos/codigo_etico.pdf

<http://www.eapneuskadi.net/web/index.php?option=content&task=view&id=100&Itemid=99>

Experiencias de implantación de sistemas de gestión de la calidad en ONL de intervención social

<http://www.peretarres.org/inserqual/>

<http://www.amadipesment.org/es/organizacion/calidad.php>

<http://www.feaps.org/indice.htm>

<http://www.sicaro.org/proyecto.htm>

Entidades certificadoras

<https://www.aenor.es/desarrollo/inicio/home/home.asp?cambiodioma=s>

<http://www.dnv.es/certificacion/sistemasdegestion/index.asp>

http://www.es.sgs.com/es/systems_and_services_certification_es.htm?lobid=19982

Ética y Responsabilidad social

<http://www.foretica.es/>

<http://www.fundacionlealtad.org/web/home>

<http://www.auditoriasocial.net/index.php>