

# Boletín

Calidad en ONG  
de Acción Social

Número 1 ■ 2006

## Sumario

- 
- 2** La orientación al cliente: un principio de la calidad, también en las ONG
- 
- 3** **Experiencias:** La mejora estratégica y la gestión de calidad en UNAD
- 
- 6** **Breves**
- 
- 8** **Bibliografía**
- 
- 8** **Agenda**
- 

## Un boletín con más espacio para la participación

Este año 2006 el Boletín Q amplía su formato e inaugura nuevas secciones. Así, con estas ocho páginas que os presentamos podemos dar mayor cabida a las noticias que vuestras organizaciones nos hagan llegar.

La sección "Experiencias", que aparece por primera vez en este número, permitirá a aquellas entidades que así lo deseen dar a conocer los pasos que han seguido en todo lo relacionado con la calidad. Creemos que esto también servirá de aprendizaje a otras organizaciones que estén iniciando el cambio. Esperamos, pues, vuestras colaboraciones.

Esta publicación continúa siendo de periodicidad trimestral. Para el formato papel cuenta con una tirada de 3.000 ejemplares que se distribuyen por correo postal a organizaciones de todo el Estado; además, se incluye en el módulo de documentación de nuestro sitio web.

Las entidades interesadas en recibir números atrasados del boletín o más ejemplares con cada envío pueden ponerse en contacto con el Programa para el fomento de la calidad en ONG, cuyos datos figuran al pie de esta página.

# La orientación al cliente: un principio de la calidad, también en las ONG



**Las necesidades y expectativas del cliente constituyen la razón de ser de la organización y son el eje central de la planificación y de la actividad cotidiana**

Hablamos de **cliente** refiriéndonos a cualquier persona, grupo, organización, etc. que tiene expectativas legítimas y posibilidades de participar en el proceso de elaboración, consumo o disfrute de un servicio o producto.

El valor central de la organización no puede ser otro que el de que el **cliente final** reciba el mejor servicio posible, siendo tratado en todo el proceso de prestación del servicio con el respeto, la amabilidad y la eficacia inherentes a una organización centrada en la persona. Es necesario tener en cuenta, por otra parte, que el usuario o la usuaria efectivo de un servicio social (personas o colectivos en situación de desigualdad o exclusión) puede necesitar el apoyo (servicio) de los profesionales para expresar su demanda y manifestarse como cliente (no simplemente como “beneficiario”).

Y ese valor central ha de ser asumido por todos los miembros de la organización, de forma que la estructura, los procedimientos, las normas, las relaciones entre profesionales, equipos, departamentos, etc. estén siempre subordinados a las necesidades y expectativas del cliente final.

La definición de las expectativas/necesidades del cliente, así como sus compromisos, unido a los requisitos y compromisos exigibles al proveedor, son la base fundamental de una organización orientada al cliente y constituyen, a su vez, instrumentos importantes para la evaluación de la calidad de los procesos y la calidad de los servicios.

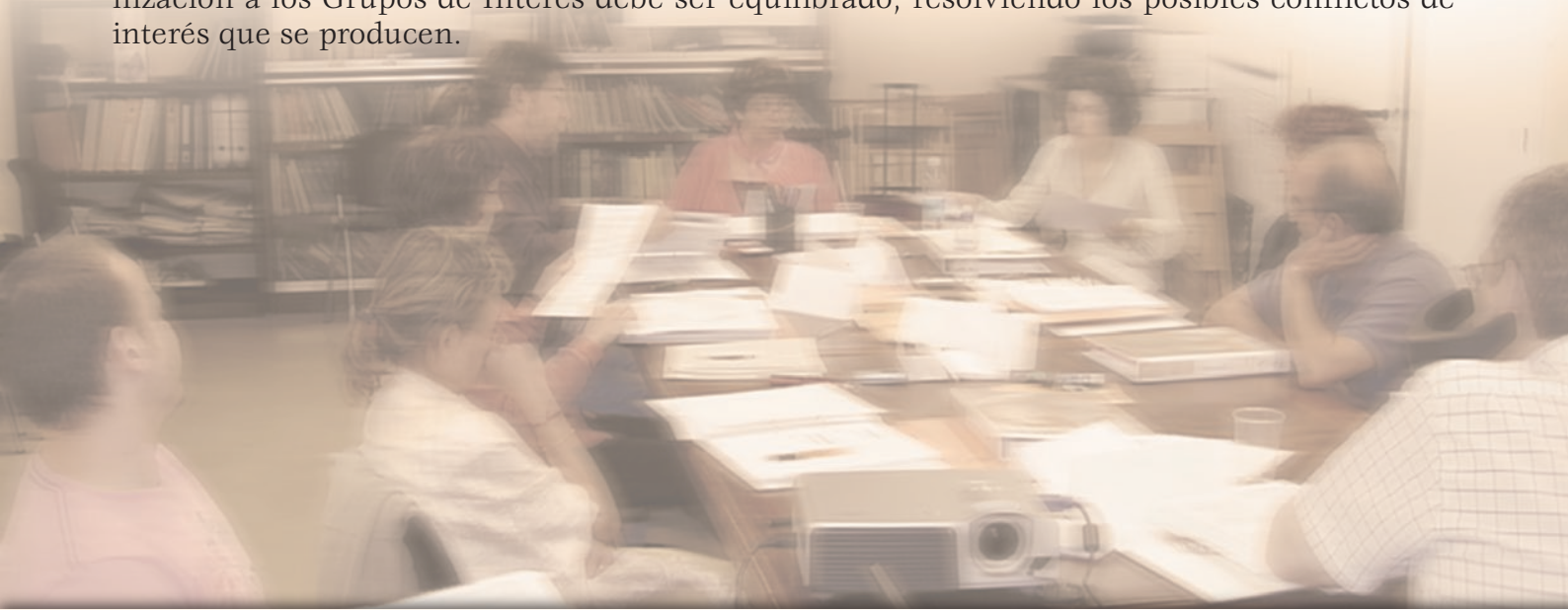
## Tipos de clientes

**CLIENTE FINAL** es la persona o colectivo de personas destinataria del servicio (y participante en el proceso de elaboración) y, por tanto, aquella cuya satisfacción de necesidades y demandas justifica la existencia de la organización. En otro tipo de organizaciones se denomina “cliente externo”.

**CLIENTE EXTERNO.** En el caso de nuestras organizaciones, el cliente externo son otras personas y organizaciones del entorno (como por ejemplo, administración pública, medios de comunicación, organizaciones ciudadanas...) a las que nuestra organización presta algún servicio (información, formación...), en función de su implicación, directa o indirecta, en el cumplimiento de la misión de la organización.

**CLIENTE INTERNO.** Se trata del profesional, equipo, departamento, etc. integrado en la organización que necesita que otro profesional, equipo, etc. de la misma organización le suministre un servicio o producto imprescindible para realizar correctamente la tarea o parte del proceso de elaboración del servicio que le corresponda ejecutar.

Por lo demás, hablamos de **grupo de interés**, refiriéndonos a otras personas o grupos de personas que también tienen expectativas legítimas en lo que hace y produce la organización, aunque propiamente ésta no trabaje para ellos. La idea de grupo de interés es una idea expandida del concepto de cliente, que incluye a éste, pero se incorpora con posterioridad en los modelos de calidad. Su definición es similar a la de cliente. Son “grupos de personas que muestran cualquier tipo de necesidades y expectativas legítimas frente a la organización”. Conviene conocer en qué consisten sus necesidades y expectativas, que son distintas en contenido y grado según el grupo de interesados al que pertenezcan, porque el conjunto de las “respuestas” de la organización a los Grupos de Interés debe ser equilibrado, resolviendo los posibles conflictos de interés que se producen.



## Experiencias



### La mejora estratégica y la gestión de la calidad en UNAD



Intentar dar soluciones a nuestros problemas cotidianos y adelantarnos a los obstáculos futuros es signo de una organización ambiciosa y preocupada por garantizar un servicio excelente a sus beneficiarios. En UNAD queremos darles la mejor de las atenciones y ser un referente de trabajo en el ámbito de las drogodependencias, y por ello se ha hecho una apuesta fuerte por implantar un sistema de mejora de la calidad. A continuación presentamos una explicación del camino que hemos recorrido y los proyectos de futuro.

Se nos presentó la oportunidad de comenzar a trabajar en este sentido gracias a la financiación del Fondo Social Europeo a través de la gestión de la Fundación Luis Vives.

UNAD optó a la convocatoria de implantación de sistemas de calidad, que tras su aprobación puso en marcha un proceso doble:

- Por un lado, una serie de acciones dirigidas a nuestras entidades para el acercamiento, fomento, formación e implantación de sistemas de calidad. Estas acciones tenían el inconveniente de estar limitadas exclusivamente al ámbito de la inserción socio laboral, debido a que las directrices europeas lo establecen como prioridad.
- Por otro lado, la formación, evaluación, planificación y desarrollo de un sistema de gestión de calidad en la estructura central de UNAD. Este segundo eje es el que vamos a exponer.

## ¿Por dónde empezar?

El punto de inicio de este recorrido fue plantearnos los objetivos a alcanzar, buscar profesionales externos que nos ayudaran en todo el proceso, escoger un modelo de referencia en el que basarnos que nos ofreciera adaptabilidad a nuestras características, y obtener el apoyo estratégico de la dirección así como el apoyo técnico de profesionales de nuestras entidades.

El **objetivo** que nos planteamos fue conseguir en 18 meses la formación, los conocimientos y el compromiso que nos permitieran presentarnos a una evaluación para optar a un nivel básico de calidad organizacional y, a partir de ese momento, empezar a implantar un sistema que nos permitiera trabajar mejor y optar a un certificado que así lo reconociera.

Entre los **expertos externos**, nos decantamos por el actualmente denominado Club de Excelencia.

El **modelo escogido** fue, por tanto, el modelo EFQM, que nos ofrecía la posibilidad de trabajar de forma muy flexible y adaptada a nuestras necesidades, y que permite la utilización de otros planteamientos, como la norma ISO.

El **apoyo de la dirección** es absolutamente necesario, puesto que muchos procesos son de índole estratégica y la implantación de un sistema nuevo de organización del trabajo sólo puede llevarse a cabo mediante el compromiso y la implicación de la dirección.

Respecto al **apoyo técnico de profesionales** de las entidades, se tomó la decisión de formalizar esta cuestión con la creación de un Comité de Calidad compuesto por profesionales de entidades socias de UNAD que tuvieran una experiencia en el ámbito de la gestión de la calidad. El comité tenía una doble función: por un lado, apoyar el seguimiento de las actividades del proyecto dirigidas a las entidades, y por otro apoyar con su experiencia las acciones planificadas para la estructura central.

## Planificación del trabajo y diagnóstico

Antes de planificar las actividades a desarrollar, era necesario conocer las necesidades organizacionales, es decir, las **fortalezas y las debilidades** de UNAD.

Se diseñó, en primer lugar, un **programa formativo** para todo el equipo técnico de UNAD con el fin de poner en práctica una **autoevaluación de la organización**.

- Fase previa: presentación a la Directiva de UNAD de la propuesta de trabajo.
- Fase I: Formación del equipo técnico y designación del equipo evaluador.

Corresponde a la formación del equipo técnico en sensibilización, conceptos básicos, modelo EFQM y Herramienta Perfil de autoevaluación. Todos los técnicos de la oficina de UNAD recibieron la formación sin excepción, en total 11 profesionales, a pesar de que no todos participaron en la autoevaluación. Esta decisión facilitó posteriormente la implantación en todas las áreas de la organización y aumentó la participación. En total fueron 18 horas de formación.

Además, el gerente y la técnica de calidad recibieron formación específica a través del curso Evaluador EFQM Modelo Actualizado Versión 03.

El último paso de esta primera fase es la **designación del equipo evaluador**, que estuvo compuesto por 8 personas, 7 profesionales del equipo técnico y el gerente. Se instaló la herramienta en red, de manera que cada evaluador accedía de forma anónima a su evaluación, que posteriormente se integraría con las demás.

- Fase II: Proceso de Autoevaluación y Diagnóstico.

Cada miembro del **equipo realizó su evaluación**. El tiempo medio de dedicación fueron en torno a 40 horas por persona.

Por último, se obtuvo el **Informe de Autoevaluación, Posicionamiento y Diagnóstico**, tras el cual se eligieron de los aspectos más relevantes a mejorar y se elaboraron los **Planes de Mejora**.

## La implantación de planes de mejora en UNAD

El resultado de todo lo anterior son los tres Planes de Mejora para implantar en 2006, que se abordan mediante los correspondientes grupos de trabajo:

**1) Necesidades de las entidades de UNAD.** El objetivo es elaborar un cuestionario que recoja las necesidades de las entidades y que a la vez nos informe del grado de conocimiento que las entidades tienen de los servicios que ofrece UNAD y el uso que hace de ellos.

Ya se ha diseñado una herramienta de recogida de información para las entidades, que ya ha sido cumplimentada por 70 organizaciones. Los datos se están procesando con el apoyo externo de una socióloga. Con esta información se podrán analizar las carencias y poner soluciones ajustadas a los intereses de nuestros socios.


**2) Las personas en UNAD.** El propósito es elaborar una herramienta de recogida de quejas y sugerencias que se convierta en una forma de implicar y motivar a la participación a la vez que se considere y confíe en la opinión de los/as profesionales contratados/as.

Se ha diseñado un cuestionario de recogida de opiniones y quejas relacionadas con el personal de UNAD. Se cumplimentó por todos los/as empleados/as, y se analizaron los resultados presentándolos en la sesión mixta entre técnicos/as y directivos/as. De los resultados se plantearán mejoras para el clima y satisfacción del personal de UNAD.

**3) Gestión por procesos:** Implica la reorganización de la estructura de UNAD, con un mapa de procesos dinámico, cambiante, integrado, comprensible, consensuado, compartido y útil para la mejora de la eficiencia de la organización que debe tender hacia la excelencia.

Este grupo ha desarrollado el mapa de procesos de UNAD, estratégicos, clave y de soporte y está trabajando en la definición de los propietarios de los procesos y desglose de actividades, para finalmente realizar el esquema que deberá ser aprobado por la dirección. Esto permitirá tener una estructura y funcionamiento de la organización más útil, organizada y que permita evaluaciones objetivas de la eficiencia.

El **balance final** de este largo recorrido son casi dos años de intenso trabajo en el que hemos hecho una apuesta importante por la calidad en UNAD y en las entidades socias, una autoevaluación que nos ha ayudado a reflexionar y a cuestionar las deficiencias, los problemas y también las fortalezas de la organización, hemos planteado equipos de trabajo participativos e implicados que han hecho un análisis en profundidad de áreas muy relevantes en la entidad, hemos conseguido el compromiso de la directiva en todo este proceso, hemos obtenido resultados iniciales satisfactorios respecto a lo que habíamos planteado y estamos mejorando nuestro trabajo. Pero esto es sólo el principio de un ciclo que tenderá a la mejora continua y que sólo tiene sentido con el apoyo de la red de entidades a las que animamos, nos acompañen en este camino hacia la excelencia.



## **Curso piloto on-line de formación básica en gestión de calidad para ONG de acción social**

---

En la actualidad se está impartiendo la primera edición on-line del Curso básico en gestión de calidad que se realiza desde el Programa para el fomento de la calidad en ONG de acción social. Participan 21 técnicos/as y/o responsables de organizaciones de todo el Estado.

Aunque los cursos básicos presenciales se han impartido ya en las capitales de las 17 Comunidades Autónomas, el formato a distancia permitirá acercarlos a entidades situadas en otras localidades. Así, en esta primera edición participa, por ejemplo, una ONG melillense.

Se trata de un curso piloto cuya experiencia nos permitirá ofrecer a partir de otoño nuevas ediciones de este formato del curso básico.

Más información: <http://www.q-ong.org/cursos.php>




## **Base de datos de buenas prácticas de ONG en materia de calidad**

---

Nuestro sitio web dispone desde marzo de un nuevo módulo sobre buenas prácticas en calidad por parte de ONG (<http://www.q-ong.org/bbdd.php>). En esa página se pueden consultar las buenas prácticas ya presentadas, o bien darse de alta para introducir otra nueva que se quiera dar a conocer.

Las prácticas que se vayan rellenando en el formulario son posteriormente valoradas, para determinar si se trata de una buena práctica en calidad por parte de una ONG. En caso positivo, quedará publicada en nuestra web y podrá ser consultada por nuestros/as usuarios/as.

El conjunto de buenas prácticas disponibles en este nuevo módulo forma una base de datos que esperamos sea de utilidad para vuestras entidades.



## **Conclusiones del seminario “Calidad de la acción humanitaria: lecciones aprendidas del tsunami”**

---

A principios de abril se reunieron en Madrid más de un centenar de expertos internacionales y representantes de ONG, agencias de Naciones Unidas y Administraciones Públicas para evaluar la calidad de la ayuda humanitaria ante catástrofes cada vez más complejas.

Durante la jornada, las agencias humanitarias analizaron los instrumentos desarrollados en los últimos años para mejorar la calidad de la ayuda humanitaria, en particular el Código de Conducta del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y las ONG para la actuación en desastres y los Estándares Esfera —desarrollados con la participación de más de 400 ONG, entre ellas las principales españolas—, que establecen los criterios técnicos mínimos para garantizar una ayuda digna.

Concluyeron que la coordinación, la calidad y la transparencia son los grandes ejes en los que tiene que mejorar la acción humanitaria.

Este seminario internacional fue organizado por la Coordinadora de ONG para el Desarrollo (CONGDE) y cinco de las principales organizaciones humanitarias del Estado (Ayuda en Acción, Cáritas, Cruz Roja, Intermón Oxfam y UNICEF).



## Catorce Oficinas de Voluntariado han participado en una jornada sobre calidad

A principios de junio se celebró en Burgos el VI Encuentro Estatal de Oficinas de Voluntariado, organizado por la Escuela Diocesana de Educadores de Juventud a través de su servicio VOLUNTARED (Servicio de Formación, Orientación y Promoción del Voluntariado y el Asociacionismo). En él participaron 14 oficinas de todo el Estado en torno al lema “Hablemos de calidad”.

La Red Estatal de Oficinas de Voluntariado es un grupo informal compuesto por centros de promoción del asociacionismo y voluntariado de varias Comunidades Autónomas que han creado un marco estable de relación y reflexión sobre el trabajo que desarrollan, permitiéndoles abrir cauces de colaboración, intercambiar experiencias, impulsar nuevas líneas de trabajo y profundizar en su función.

Dentro del contexto de trabajo de la Red, esto es, de promoción de la mejora y profesionalización de la gestión en las ONG, las oficinas de voluntariado dedicaron dos días a la calidad, con los siguientes bloques temáticos: historia, conceptos y experiencias; dimensiones de un modelo de calidad integral; la puesta en práctica de la calidad.

También hubo ocasión para que se presentara el Proyecto Encuentro, una experiencia desarrollada en la ciudad de Burgos y en la que han participado 22 entidades de Voluntariado social. Su objetivo es que las organizaciones implanten un modelo de calidad que permita mejorar los procesos formativos de las personas voluntarias.

Idoia Larrea, dinamizadora del proyecto, explicó que las organizaciones participantes han reflexionado en red sobre como debería ser la formación de las personas voluntarias y han establecido un marco ideológico. Se pretende que este marco teórico se haga realidad en un plazo de tres años. Para ello, además de contar con este referente teórico, cuentan con una herramienta de diagnóstico que permite medir la salud de los procesos formativos e ir implantando de forma gradual acciones de mejora que lleven a que los procesos formativos se acerquen cada vez más al marco teórico acordado.



## Se presenta la aplicación LORCA, una herramienta informática para la gestión de procesos

Aquellas ONG que quieran implantar la gestión por procesos independientemente del modelo de referencia (ISO, EFQM, Norma ONGconCalidad...) pueden utilizar esta aplicación informática elaborada por INTRESS y que cuenta con cofinanciación del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Está disponible de forma gratuita en [www.ongconcalidad.org](http://www.ongconcalidad.org).

Los objetivos de este proyecto son:

- Ofrecer a las entidades una herramienta que facilite la tarea de documentación de la gestión de procesos, a la vez que sirva de guía metodológica sobre los aspectos que hay que tener en cuenta en la gestión de un proceso.
- Mejorar la herramienta anualmente a partir de las aportaciones de las ONG que la conozcan o la utilicen, así como la reflexión del equipo de trabajo responsable del proyecto.

Existe un formulario para comunicar incidencias y propuestas de mejora de la aplicación.

## Bibliografía

- **Cook, Sarah.** *Medición de la eficacia del servicio al cliente.* AENOR. Madrid, 2006.

Explica por qué es necesario medir la eficacia del servicio al cliente tanto interno como externo, describiendo cada una de las fases del proceso de medición, desde la selección de la muestra hasta la interpretación de los resultados.

- **Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España (CONGDE).** *Informe de la CONGDE sobre el sector de las ONGD-2004.* Madrid, 2005.

Incluye un especial temático de la utilización del Código de Conducta de la CONGDE y de instrumentos para la gestión de la calidad en las ONGD.

- **Plataforma de ONG de Acción Social.** *Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social.* Contribuir al desarrollo social y a la vertebración de la sociedad civil, promocionando la participación plena, la defensa de la libertad y la igualdad, la inclusión y la cohesión social de todas las personas y grupos que la integran. Madrid, 2006.
- **VV. AA.** *Manual de Buenas Prácticas en los Centros de Incorporación Social.* Bilbao, 2003. [http://www.gizartegaiak.ej-gv.net/GizarteGaiakContenidos/pdf/Manual\\_ultimo.PDF](http://www.gizartegaiak.ej-gv.net/GizarteGaiakContenidos/pdf/Manual_ultimo.PDF).
- *Revista Española del Tercer Sector.* Fundación Luis Vives, ene-abr 2006, n.º 2. "Fiscalidad y financiación del Tercer Sector". También disponible en formato .pdf en <http://www.fundacionluisvives.org/rets/2/index.html>

## Agenda

### Premios Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial 2006/2007

El Ministerio de Industria, Turismo y Comercio ha convocado los Premios Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial 2006/2007.

Estos premios tienen como objetivo contribuir al fortalecimiento de la competitividad de las empresas españolas y su acceso a nuevos mercados.

Las bases se pueden encontrar en:

<http://www.mityc.es/PrincipeFelipe/PrincipeFelipe/Convocatoria/>

### VI Premio Cátedra Pfizer a la Innovación y Excelencia en Gestión Clínica

La Cátedra Pfizer en Gestión Clínica ha convocado la sexta edición del Premio Pfizer a la Innovación y

Excelencia en Gestión Clínica, un galardón con el que pretende premiar los proyectos y experiencias innovadoras en gestión clínica que suponen una mejora en el servicio y la calidad de la sanidad pública y privada en España.

Podrán optar al premio los servicios, unidades funcionales, grupos colaboradores o instituciones españolas, públicas o privadas, que hayan desarrollado medidas innovadoras en gestión clínica en el periodo 2005-2006. Los proyectos deben presentarse antes del 1 de diciembre de 2006 y podrán estar firmados por una persona, un colectivo o una institución representativa.

En la evaluación del proyecto ganador se tendrá en cuenta la mejora de la gestión eficiente de un servicio en áreas como: la calidad percibida por los pacientes; el diseño y organización de procesos asistenciales; la utilización eficiente de los recursos humanos, técnicos y económicos; la mejora de los sistemas de comunicación e información; y la gestión de la calidad.

Más información en <http://www.gestionclinica.pfizer.es>



MINISTERIO  
DE TRABAJO  
Y ASUNTOS SOCIALES

SECRETARÍA DE ESTADO DE  
SERVICIOS SOCIALES, FAMILIAS  
Y DISCAPACIDAD

DIRECCIÓN GENERAL  
DE SERVICIOS SOCIALES  
Y DEPENDENCIA



Plataforma de ONG  
de Acción Social