



## La calidad en los servicios de Inserción Sociolaboral

Ponentes : Natalia Belizon, Asesor en Calidad de la Fundación NexoEmpleo.

Fecha : Viernes 27 y sábado 28 de abril 2007.



## 1. Índice de contenidos:

1. Índice de contenidos: .....	2
2. Introducción.....	3
3. Presentación de la Fundación NexoEmpleo.....	4
4. Preguntas y respuestas básicas sobre Calidad.....	6
5. Modelos y Normas de Gestión de la Calidad en las organizaciones. ....	10
6. Los elementos de la Calidad Total presentes y el tercer sector y la Administración pública. ....	26
7. Las Instituciones y iniciativas.....	31
8. La Calidad en un servicio de inserción socioprofesional. ....	33
9. Artículos sobre Calidad .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



## **2. Introducción**

Los objetivos que nos planteamos con este curso son:

- Dinamizar la reflexión de los participantes a los cursos para la identificación de las oportunidades de mejora en el funcionamiento de un servicio de promoción de empleo, identificando las principales causas de las dificultades destacadas.
- Despertar en los participantes el interés por investigar las posibilidades que ofrecen los principios y herramientas de la Gestión de la Calidad para mejorar su labor en la orientación laboral.
- Informar de los Proyectos en curso de las fuentes de información existentes.
- El reto de la Calidad en un servicio de Promoción del empleo.



### **3. Presentación de la Fundación NexoEmpleo**

#### Nuestra Misión

La fundación Nexoempleo nace promovida por Red Araña – Tejido de entidades sociales por el empleo y otras entidades de promoción de empleo con el objetivo de desarrollar servicios complementarios a estas entidades que trabajan en el área sociolaboral.

Nuestro objetivo es mejorar la calidad en la gestión de los servicios de promoción de empleo para el desarrollo profesional y laboral de las personas, y en particular de las más desfavorecidas en el mercado de trabajo.

Estamos convencidos que los principios y modelos de Gestión de la Calidad , si se utilizan junto con la implicación del personal de la organización, introducen Calidad en la gestión, y permiten mejorar la confianza de los usuarios en los servicios. De la experiencia adquirida, llegamos a la conclusión de la necesidad de promover el uso de estos modelos en lo que mejor conocemos, la orientación socio profesional.

También hemos observado que para que los modelos sean adaptados a nuestra área de trabajo, desde las entidades no lucrativas debemos generar herramientas específicas para los servicios de promoción de empleo.

#### Nuestros Objetivos Específicos:

1- El proyecto NEXOEMPLOO : Definir los requisitos en la gestión de un servicio de orientación socio profesional.

La fundación Nexo Empleo promueve un proyecto de definición de los requisitos específico de Gestión de los servicios de orientación socio profesional, en base a un consenso que reúna a entidades del tercer sector de promoción de empleo, a representantes de la sociedad civil, y a representantes de la administración en la definición de lo que se entiende como calidad en las entidades de promoción de empleo.



2- La asesoría NEXOQUALITAS : Mejorar la gestión en las entidades de promoción de empleo a través de la promoción de la aplicación de modelos de calidad:

Asesoramos para promover el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad en las entidades de promoción de empleo.

### Nuestros valores :

Pensamos que la Libertad responsable es el concepto que debe definir las relaciones entre las personas: se trata hacer pensar, respetar a la persona, comprender, confiar, y fomentar la iniciativa personal.

Y por lo tanto en nuestra voluntad de fomentar la cooperación entre las entidades afines, consideramos fundamentales el compromiso de flexibilidad ante el saber hacer de cada entidad, el compromiso de implicación de cada persona con los fines de los proyectos, la promoción de la creatividad, y del espíritu de mejora permanente como marco de trabajo.

Orientamos nuestra estructura con el fin de permitir la autonomía en la toma de decisiones y reinvertimos los beneficios generados en fines sociales, en particular en proyectos de :

- Implantación de modelos de Calidad en las entidades de promoción de empleo,
- Investigación en el área sociolaboral y emprendimiento social,
- Acciones de concienciación social,
- Apertura de nuevos campos de trabajo en el área sociolaboral,
- El trabajo de relaciones internacionales,
- y en el fomento de la acción emprendedora desde las entidades no lucrativas.



#### **4. Preguntas y respuestas básicas sobre Calidad**

### **¿Porqué lanzarse en una iniciativa de Desarrollo de un sistema de la calidad?**

Las iniciativas de Gestión por la Calidad se inician con una evaluación o diagnóstico de la organización y permiten definir un plan de acción para mejorar la organización, por lo tanto es un proceso que implica el cambio, que debe surgir de la voluntad de mejorar algo que intuimos que no funciona como lo desearíamos en la organización. Mediante el desarrollo del plan de acción se diseñan las metodologías (los procesos) necesarias para mejorar, y el mecanismo que permite mantener la organización en una dinámica de Diagnóstico y Planificación continuo. Por lo tanto es conveniente lanzarse en una iniciativa de Gestión por la Calidad cuando surgen necesidades por ejemplo en el fortalecimiento de la identidad de la organización, en el diseño de sus metodologías, en su gestión de los conocimientos de las personas, o de fortalecimiento de las relaciones internas o externas, de las alianzas y cooperaciones con otras partes.

### **¿Calidad, Que es?**

La etimología de este término la encontramos en el vocablo latino *qualitas-atis*. Nuestro diccionario de la Real Academia Española (1992) lo define como *la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie*. El mismo diccionario la define, también, en sentido absoluto, como *la superioridad o excelencia*.

Pese a lo subjetivo del tema, adoptando las ideas de Bernillón y Cerutti (1989), podemos considerar que la calidad consiste en: hacer bien el trabajo desde el principio; responder a las necesidades de los usuarios; administrar óptimamente; actuar con coherencia; un proceso o modo de hacer; satisfacer al cliente/usuario; disfrutar con el trabajo y ofrecer lo mejor de uno mismo; reducir costes inútiles; evitar fallos; ser más eficaz/eficiente/productivo.

Históricamente, el término Calidad surge de la necesidad de controlar las características de los productos que se fabricaban para evitar que lleguen productos defectuosos a los consumidores, se trataba por lo tanto de asegurar un nivel de Calidad en los productos fabricados. Pero al analizar las causas de los desperfectos en los productos, se fue tirando de un hilo que desvelo la necesidad de implicar no solo la cadena de producción, sino a toda la



organización, lo que convertía la Calidad en un sistema de Gestión de la Organización.

Actualmente, se hace referencia a los modelos de Gestión de la Calidad que se entienden como un análisis objetivo de la Gestión de una organización orientada en la calidad del servicio que se ofrece, es un análisis de su propia identidad, de su planificación estratégica, de sus metodologías, basado en unos principios que permiten desarrollar unas herramientas de mejora continua.

Según el Organismo Internacional de Normalización, la calidad hace referencia al:

"conjunto de propiedades o características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades"

De otro lado, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) considera la gestión de la calidad como la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, de su personal, y de las demás entidades implicadas.

"la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales"

Por lo tanto, trabajar con calidad no es otra cosa que conseguir servicios que satisfagan a los usuarios, mejoren la organización, y, en general, la sociedad.

Tanto los productos como los servicios que gestionan las organizaciones de acción social han de cumplir con los requisitos exigidos por los usuarios. Esto supone que las personas que se encargan de llevarlos a cabo, deben ser capaces de identificar las necesidades de sus clientes, traducirlas a su forma de actuar, y finalmente ejecutarlas; todo este proceso supone que una organización debe llevar a cabo su trabajo con calidad.

En el amplio campo de las entidades no lucrativas que prestan servicios sociales, donde la actividad asistencial es el punto clave, también existen criterios erróneos, compartidos en muchas ocasiones por los directivos y profesionales e incluso los voluntarios. Algunas de estas creencias equivocadas son:



1. La calidad es un término absoluto. La calidad está relacionada con los costes y con las necesidades y expectativas del usuario.
2. La calidad está ligada a los medios. La calidad está ligada, fundamentalmente, a la aptitud y la actitud de quienes deben propiciarla. Mejorar la calidad no es sólo cuestión de automatización, tecnología y nuevos equipos; lo importante son las personas.
3. La calidad y la cantidad son términos contrapuestos. La calidad lleva a niveles mayores de productividad con el mismo esfuerzo. Por otro lado, los bajos niveles de actividad no permiten el desarrollo adecuado de las aptitudes.
4. La calidad de la asistencia depende del personal. La calidad, en una organización, depende de todos.
5. La responsabilidad de la calidad corresponde a los profesionales. La responsabilidad de la calidad es imputable a la Dirección y a la línea jerárquica, que deben definirla, promoverla, promocionarla y gestionarla.

### ¿Que es un Sistema de calidad?

El sistema de calidad de una organización está constituido por la estructura organizativa, los procedimientos, los recursos y los procesos, necesarios para llevar a cabo la gestión de calidad.

### ¿Norma ISO, EFQM : a que sirven estos modelos?

Un modelo es un conjunto de preguntas mediante las cuales la organización va a iniciar un proceso de introspección ó "autoevaluación". Un modelo es una guía exhaustiva de los elementos que una organización no debe de dejar de analizar para conocerse mejor a si misma, para comprender el entorno que la rodea y las relaciones que mantiene con el exterior, y sobre todo para tomar conciencia de los elementos que debe mejorar para ser mas coherente, y elaborar los planes de acción.

Las normas como la norma ISO, por lo tanto funciona con el mismo principio, pero en vez de plantear preguntas, surgen algunas respuestas a las preguntas planteadas en los modelos. Su ámbito de análisis es más reducido que el ámbito de los modelos de gestión, destinando sus esfuerzos a garantizar un servicio controlado a los usuarios, obviando los aspectos relacionados con las demás partes interesadas de los modelos de Gestión: empleados, alianzas con otras entidades, sociedad en su conjunto, medio ambiente. La norma ISO es un manual que debe ser interpretado para realizar los primeros pasos en Calidad. Al "aprobar" la certificación, se obtiene un certificado que permite demostrar que controlamos por lo menos el servicio que proporcionamos al usuario.



La norma ISO 9001 nació como una norma muy específica destinada al aseguramiento de la calidad de los productos fabricados. Al filo de la evolución del concepto de Calidad, que fue ampliando su ámbito de aplicación, y llegó a abarcar la gestión completa de la organización.

El contexto de este periodo se marcó por el surgimiento de los modelos de gestión, principalmente de Japón, que inspiraron una revisión en el año 2000 de la norma ISO 9001. En esta revisión, ISO 9001 abre su ámbito de aplicación, al integrar elementos de los modelos de gestión, como por ejemplo la gestión por procesos, las alianzas con los proveedores.

El enfoque que presenta la norma ISO 9001: 2000 es propio de la Gestión de Calidad Total y recoge aportaciones realizadas en los últimos años por modelos de excelencia empresarial como el modelo EFQM de Excelencia o el Malcom Baldrige. De ahí que la norma ISO 9001: 2000 y el modelo EFQM presenten analogías y por supuesto, diferencias.



## 5. Modelos y Normas de Gestión de la Calidad en las organizaciones.

La base de todos los modelos o normas de gestión : el PDCA:



En este esquema las letras provienen de la iniciales de palabras inglesas que son: P = Plan (Planificar); D = Do (Hacer); C = Check (Chequear, Verificar) y A = Action (Actuar, Accionar).

El ciclo PDCA, también conocido como "círculo de Deming, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos : las siglas PDCA son un acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

El ciclo es la fuente de inspiración de los modelos de Gestión de la Calidad. ISO lo ha tomado como base para ordenar el contenido de las últimas ediciones de sus conocidas normas internacionales ISO 14001 e ISO 9001:2000 que expondremos a continuación.

El método consiste en aplicar 4 pasos definidos para asegurar alcanzar el objetivo definido que es la Mejora Continua :

Estos 4 pasos, aseguran para el proyecto:

- » PLAN : la organización lógica del trabajo,
- » DO : la correcta realización de las tareas necesarias y planificadas,
- » CHECK : la comprobación de los logros obtenidos, y
- » ACT : la posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas a otros casos.



## ¿Qué es un modelo de excelencia en gestión?

Es un modelo ideal de los estándares que debería cumplir una organización para ser perfecta.

Como sabemos que la perfección nunca se alcanza, también nunca se ha llegado a alcanzar el máximo de puntuación que al compararnos con el modelo EFQM (realizar una evaluación) se puede obtener (la puntuación más alta alcanzada por la empresa privada ha sido de unos 700 puntos sobre 1000), la mayoría de las organizaciones no gubernamentales que ha realizado una autoevaluación en función de este modelo se encuentra alrededor de 200 – 300 puntos de la escala.

· Además son modelos de evaluación que nos permiten conocer la situación en un momento determinado de la organización y el grado de avance.

Existen varios modelos, entre los cuales destacan el modelo europeo desarrollado por la European Foundation for Quality Management, conocido como Modelo EFQM de Excelencia, por su amplia utilización en la Administración Pública y en las entidades del tercer sector.

- Europa : Modelo EFQM de Excelencia:

"La Satisfacción de Cliente y Empleados y el Impacto en la Sociedad se consiguen mediante un Liderazgo que impulse la Política y Estrategia, las personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos hacia la consecución de la Excelencia en los Resultados de la organización".

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) fue fundada en el año 1988 por los presidentes de 14 grandes empresas europeas con el apoyo de la Comisión Europea. En la actualidad, el modelo es una herramienta de autoevaluación de la organización y a la vez base para evaluar las empresas candidatas al Premio Europeo a la Calidad. Este premio fue convocado por primera vez en el año 1992, y tienen periodicidad anual.

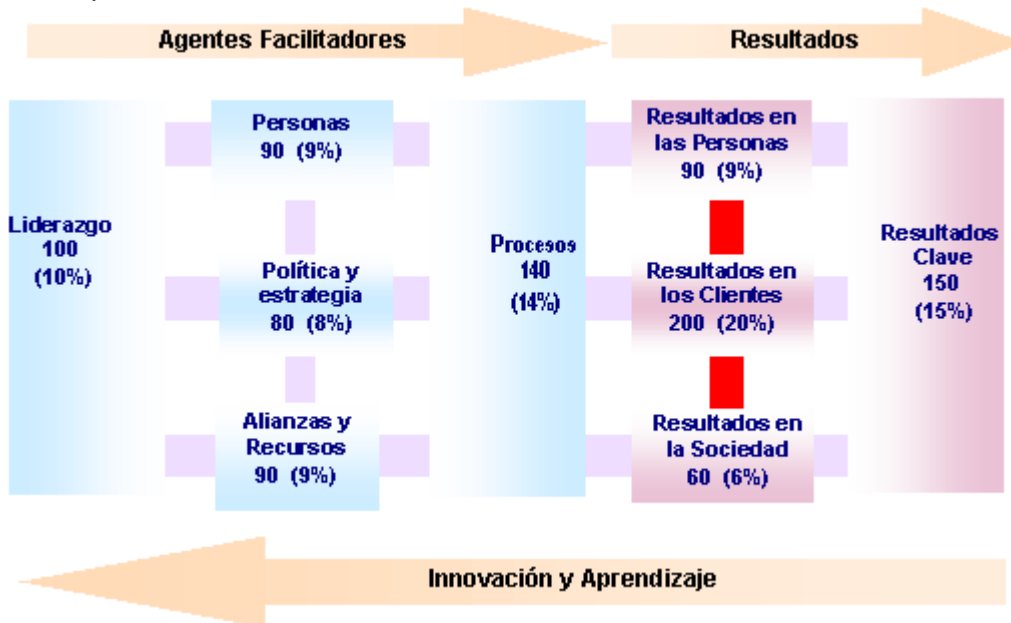
El Modelo EFQM es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios (con sus correspondientes subcriterios), repartidos en dos grupos:

Agentes facilitadores: cuentan con 5 criterios y definen la manera cómo se ha de gestionar la organización.

Resultados: contiene 4 criterios y son el efecto de seguir dicho sistema de gestión.



Principios del Modelo:



El modelo puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia. El proceso de evaluación consiste en ir comprobando, criterio a criterio, la situación actual de la organización con lo que el modelo dice. Con esto, se obtiene toda una serie de puntos fuertes y áreas de mejora que nos permitirá definir planes de acciones que permite avanzar en el camino de la mejora.

Una característica del Modelo Europeo de Excelencia es que es dinámico por lo que va evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno. La última revisión nos presenta el Modelo 2003.

El ámbito donde puede ser aplicado es muy amplio y diverso: grandes empresas, PYME, sector público y organizaciones del tercer sector.

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento.



## **Los ejes transversales del Modelo EFQM.**

### **Orientación hacia los resultados**

#### **Concepto:**

La Excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización.

#### **Cómo se pone en práctica este Concepto:**

En el entorno rápidamente cambiante que caracteriza al mundo actual, las organizaciones excelentes son ágiles, flexibles y capaces de responder a los cambios, a menudo rápidos y frecuentes, de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Las organizaciones excelentes miden y anticipan las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, dan seguimiento a sus experiencias y percepciones y supervisan y analizan el comportamiento de otras organizaciones. Asimismo recogen información de grupos de interés actuales y futuros, utilizándola para establecer, implantar y revisar sus políticas, estrategias, objetivos, medidas y planes a corto, medio y largo plazo. La información recogida les ayuda también a desarrollar y alcanzar un conjunto equilibrado de resultados para los grupos de interés.

### **Orientación al cliente**

#### **Concepto:**

La Excelencia consiste en crear valor sostenido para el cliente.

#### **Cómo se pone en práctica este Concepto:**

Las organizaciones excelentes conocen y comprenden en profundidad a sus clientes. Están convencidas de que el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio; así como de que la mejor manera de lograr mayores cotas de fidelidad y retención de clientes e incrementar su cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales. Estas organizaciones responden a las necesidades y expectativas que sus clientes tienen en cada momento, y, cuando resulta conveniente, segmentan a sus clientes para mejorar la eficacia de su respuesta. Las organizaciones excelentes dan seguimiento a las actividades de sus competidores y entienden cuál es su ventaja competitiva; anticipan de manera eficaz cuáles serán las necesidades y expectativas de sus clientes y actúan en el presente para satisfacerlas y, si es posible, excederlas; dan seguimiento y analizan las experiencias y percepciones de sus clientes y, cuando algo va mal, responden con rapidez y de forma eficaz. Asimismo, establecen y mantienen excelentes relaciones con todos sus clientes.

### **Liderazgo y coherencia**

#### **Concepto:**

Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la organización.

#### **Cómo se pone en práctica este Concepto:**

Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su organización y que, al hacerlo, unen y motivan a los



demás líderes para que con su comportamiento sirvan de fuente de inspiración a sus colaboradores. Los líderes establecen valores y principios éticos y desarrollan una cultura y un sistema de gobierno de la organización que ofrece a sus grupos de interés una identidad y un atractivo únicos. Todos los líderes de estas organizaciones, sea cual sea su nivel en la misma, motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia y, al hacerlo, sirven de modelo de referencia para los demás en cuanto a comportamiento y rendimiento. Lideran mediante el ejemplo, dando reconocimiento a los diferentes grupos de interés y trabajando con ellos en actividades conjuntas de mejora. En momentos difíciles muestran una coherencia y firmeza que inspira confianza y compromiso a los grupos de interés. Al mismo tiempo, demuestran capacidad para adaptar y reorientar la dirección de su organización en función de un entorno externo que se mueve con rapidez y cambia constantemente, logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

### **Gestión por procesos y hechos**

#### ***Concepto:***

Excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.

#### ***Cómo se pone en práctica este Concepto:***

Las organizaciones excelentes cuentan con un sistema de gestión eficaz y eficiente basado en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y diseñado para satisfacerlas. Un conjunto de procesos claro e integrado hace posible y garantiza la implantación sistemática de las políticas, estrategias, objetivos y planes de la organización. Estos procesos se despliegan, gestionan y mejoran de forma eficaz en las actividades diarias de la organización. Las decisiones se basan en una información -fiable y basada en datos de los resultados actuales y previstos, de la capacidad de los procesos y sistemas, las necesidades, expectativas y experiencias de los grupos de interés, y el rendimiento de otras organizaciones, incluido, cuando así conviene, el de la competencia. Se identifican los riesgos a partir de medidas de rendimiento sólidas, gestionándose de manera eficaz. La organización está gobernada con gran profesionalidad y alcanza y excede todos los requisitos que desde el exterior se le exigen. Se identifican e implantan las medidas preventivas adecuadas, inspirando y manteniendo altos niveles de confianza en los grupos de interés.

### **Desarrollo e implicación de las personas**

#### ***Concepto:***



Excelencia es maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación.

***Cómo se pone en práctica este Concepto:***

Las organizaciones excelentes identifican y comprenden las competencias necesarias para implantar sus políticas, estrategias, objetivos y planes, tanto en la actualidad como en el futuro. Para alcanzar dichas competencias, contratan y desarrollan profesionalmente a las personas brindándoles en todo momento un apoyo activo y positivo. Las organizaciones excelentes fomentan y apoyan el desarrollo personal, permitiendo a las personas hacer realidad y desarrollar su pleno potencial. Así, preparan a las personas para superar y adaptarse a cualquier cambio, ya sea de tipo operativo o que requiera nuevas capacidades personales.

Las organizaciones excelentes reconocen la importancia creciente del capital intelectual de quienes las integran y utilizan su conocimiento en beneficio de toda la organización. Se esfuerzan por atender, recompensar y dar reconocimiento a las personas de modo que se incremente su compromiso y fidelidad a la organización. Asimismo, maximizan la implicación potencial y activa de las personas mediante valores compartidos y una cultura de confianza, transparencia, y delegación y asunción de responsabilidades. Las organizaciones excelentes aprovechan la implicación de las personas para generar e implantar ideas de mejora.

**Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora**

***Concepto:***

Excelencia es desafiar el status quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora.

***Cómo se pone en práctica este Concepto:***

Las organizaciones excelentes aprenden continuamente tanto de sus actividades y resultados, como de las actividades y resultados de los demás. Asimismo, practican un benchmarking riguroso, interno y externo, y recogen y comparten el conocimiento de las personas que las integran para maximizar el aprendizaje en toda la organización. Tienen una mentalidad abierta para aceptar y utilizar las ideas de todos los grupos de interés. Animam a las personas a ver más allá del día a día y de las capacidades actuales. Guardan celosamente su propiedad intelectual y la aprovechan para obtener beneficios comerciales cuando resulta conveniente. Las personas que las integran desafían constantemente el status quo y buscan oportunidades de innovación y mejora continuas que añadan valor.

**Desarrollo de Alianzas**

***Concepto:***

Excelencia es desarrollar y mantener alianzas que añaden valor.

***Cómo se pone en práctica este Concepto:***

Las organizaciones excelentes reconocen que en el mundo de hoy, cada vez más exigente y en cambio continuo, el éxito puede depender de las alianzas que establezcan. Así, buscan establecer y desarrollan alianzas con otras organizaciones. Estas alianzas, que les permiten dar mayor valor a sus grupos de interés optimizando las competencias clave, pueden establecerse con



clientes, sociedad, proveedores e incluso competidores, y se basan en un beneficio mutuo claramente identificado. Los partners trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes, apoyándose unos a otros con su experiencia, recursos y conocimientos, y construyendo una relación duradera basada en la confianza mutua, el respeto y la transparencia.

### **Responsabilidad Social de la Organización**

#### ***Concepto:***

Excelencia es exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad.

#### ***Cómo se pone en práctica este Concepto:***

Las organizaciones excelentes adoptan un estricto enfoque ético siendo transparentes y dando cuenta a sus grupos de interés, de su rendimiento como organización responsable. Tienen muy presente, y fomentan activamente, la responsabilidad social y la defensa del medio ambiente tanto del hoy como del mañana. La responsabilidad social de la organización está definida en sus valores e integrada en la organización. Mediante un compromiso público y transparente, que contempla a todos los grupos de interés, estas organizaciones satisfacen y exceden las expectativas, normativas y leyes de ámbito local y, cuando resulta adecuado, mundial. Además de gestionar los riesgos, buscan y fomentan las oportunidades de colaborar con la sociedad en proyectos mutuamente beneficiosos, fomentando y manteniendo un alto nivel de confianza en ellas por parte de sus grupos de interés. Son conscientes de su impacto en la comunidad actual y futura y se preocupan por reducir al mínimo cualquier impacto adverso.

### **¿Qué son las Normas ISO 9001?**

La organización ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización. Fue creada por las Naciones Unidas en el año 1947. En la actualidad cuenta con representantes de más de 100 países. Su principal objetivo consiste en desarrollar normas requeridas por el mercado, mediante comités técnicos establecidos al efecto, entendiendo como norma un conjunto de reglas para la ejecución de una determinada actividad (en base a unos requisitos).

Una de las características más destacables es la flexibilidad y libertad a la hora de aplicar y cumplir los requisitos que figuran dentro de las normas. No se establece los niveles y valores que se deben alcanzar para determinar la calidad de un servicio o producto. A parte de esto, este conjunto de normas no dejan



de ser meramente prescriptivas, ya que exponen lo que hay que hacer, aunque dejen libertad a la hora de "cómo" hacerlo.

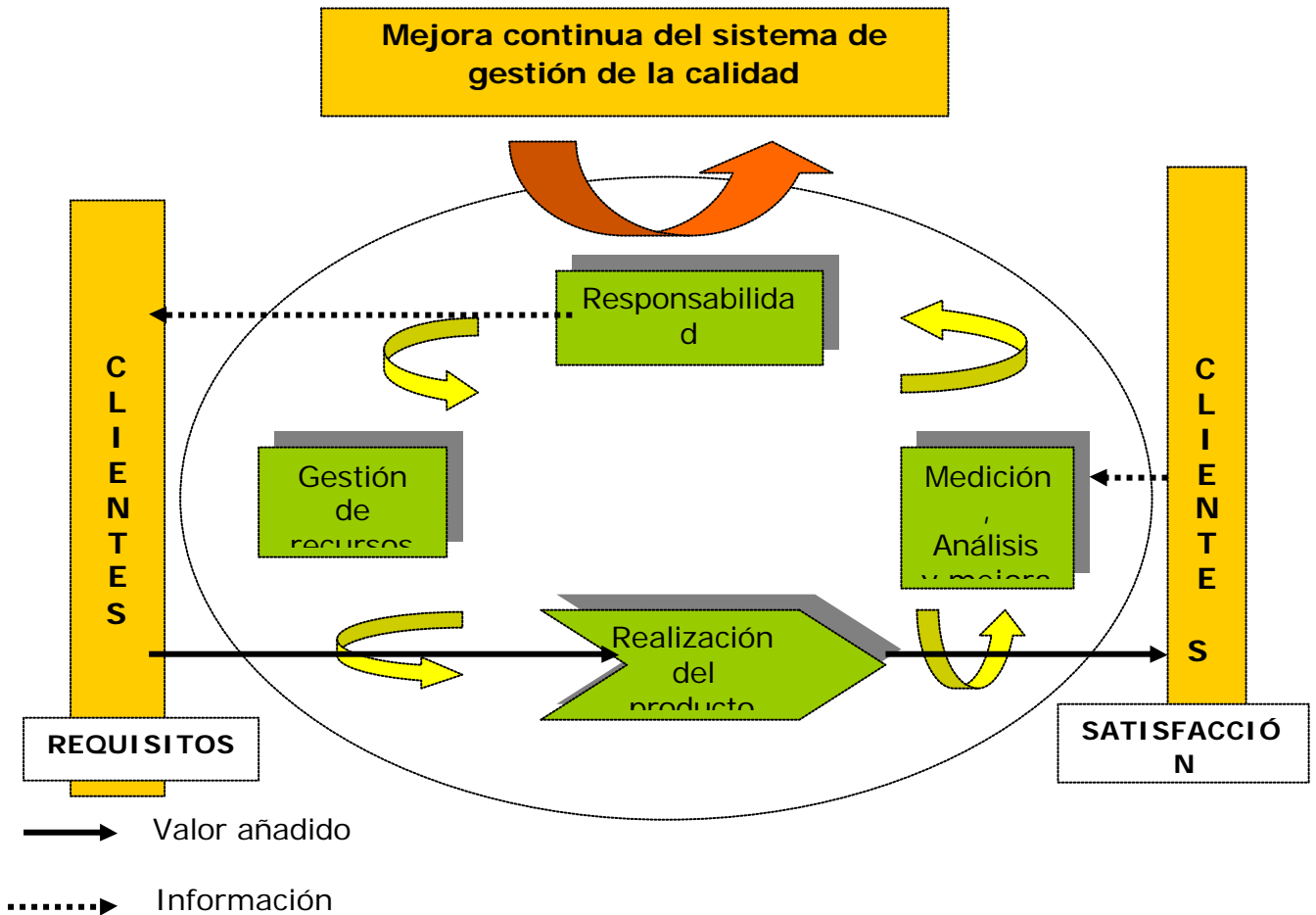
La norma ISO 9001, versión 2000 describe y explica los ocho principios básicos de gestión de la calidad que reflejan las mejores prácticas de gestión, especifica los requisitos necesarios para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización: Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos/servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.

Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluyendo los procesos para la mejora continua del mismo y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente

Se puede aplicar a todo tipo de organización, pública o privada, con o sin ánimo de lucro, sin importar su tipo, tamaño o actividad (se incluyen las entidades del tercer sector de acción social) Se trata, por lo tanto, de requisitos generales donde existe la posibilidad de excluir determinados requisitos, en casos concretos, en función de cada organización.

### **Estructura y contenido**

- a) Responsabilidad de la dirección. La alta dirección adquiere un papel destacado en cuanto a su compromiso con la mejora y desarrollo del sistema de gestión de calidad y el establecimiento de objetivos medibles en todos los niveles y funciones de la organización. Incluye los siguientes apartados:
- Compromiso de la dirección.
  - Enfoque al cliente.
  - Política de calidad.
  - Planificación.
  - Responsabilidad, autoridad y comunicación.
  - Revisión por la dirección.



**Figura . Modelo de sistema de gestión de calidad basado en los procesos.**

b) Gestión de recursos. Frente a la escasa atención prestada en versiones anteriores, la gestión de los recursos se considera esencial para apoyar un sistema de calidad. Los requisitos incluyen la necesidad de evaluar la formación, el suministro de información relevante, las instalaciones, las condiciones de trabajo, etc., que pueden afectar a la calidad de un producto. Incluye los siguientes puntos:

- Suministro de recursos.
- Recursos humanos.
- Infraestructuras.



- Ambiente de trabajo.

c) Realización del producto. Recoge los siguientes aspectos.

- Planificación de la realización del producto.
- Procesos relacionados con los clientes.
- Diseño y desarrollo.
- Compras.
- Operaciones de producción y servicios.
- Control de equipos de medida y seguimiento.

d) Medida, análisis y mejora. Desarrolla los siguientes puntos:

- Generalidades.
- Medida y seguimiento.
- Control de producto no conforme.
- Análisis de datos.
- Mejora.

Estas cuatro secciones recogen un considerable número de requisitos de la versión anterior, pero destacan nuevas incorporaciones relacionadas con la satisfacción del cliente, la mejora continua y el entrenamiento y formación.

Los procesos relacionados con la *satisfacción del cliente* se incorporan, en primer lugar, dentro del apartado de responsabilidad de la dirección. Ésta debe hacerse cargo de comunicar a la organización la importancia de cumplir con los requisitos de los clientes, de convertirlos en especificaciones para los productos y de garantizar su cumplimiento en toda la organización.

Además, en la sección de realización del producto, se considera, por ejemplo, la obligación de contemplar aquellos requisitos de los clientes no especificados pero necesarios para el cumplimiento con las leyes y regulaciones. Igualmente, aparece en la sección de medición, análisis y mejora una exigencia sobre el establecimiento de medidas de la satisfacción o insatisfacción de los clientes.

La mejora *continua* se considera como la manera de gestionar el sistema y no como un elemento del mismo. Las oportunidades de mejora del sistema deben ponerse de manifiesto comparando el desempeño logrado por el nivel de calidad actual con los objetivos y políticas de calidad propuestas. Para conseguir las mejoras se llevarán a cabo acciones correctivas y preventivas y programas específicos.

Los requisitos de la norma relacionados con la mejora continua aparecen dentro de la sección de responsabilidad de la dirección haciendo mención a la exigencia de establecer objetivos medibles de calidad susceptibles de mejora, a incluir la mejora continua dentro de la política de calidad o a establecer acciones



encaminadas a la misma. También aparecen en la sección de medición, análisis y mejora.

En cuanto al *entrenamiento*, se amplían los requisitos de la anterior norma con la exigencia de evaluar la efectividad de entrenamiento y de establecer programas de formación para los empleados.

En la Tabla .1 se presenta el modelo conceptual de la norma ISO 9001 y que es la base de la estructura de la misma.

### Estructura de la norma ISO 9001

<b>1.OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN</b>
1.1. Generalidades
1.2. Aplicación
<b>2. REFERENCIAS NORMATIVAS</b>
<b>3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES</b>
<b>4. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>
4.1. Requisitos generales
4.2. Requisitos de la Documentación
<b>5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b>
5.1. Compromiso de la dirección
5.2. Enfoque al cliente
5.3. Política de calidad
5.4. Planificación
5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación
5.6. Revisión por la dirección
<b>6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>
6.1. Provisión de recursos
6.2. Recursos humanos
6.3. Infraestructuras
6.4. Ambiente de trabajo
<b>7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</b>
7.1. Planificación de la realización del trabajo
7.2. Procesos relacionados con el cliente
7.3. Diseño y desarrollo
7.4. Compras
7.5. Producción y prestación de servicios
7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y mejora
<b>8. MEDIDA, ANÁLISIS Y MEJORA</b>
8.1. Generalidades
8.2. Seguimiento y medición
8.3. Control del producto no conforme
8.4. Análisis de datos
8.5. La mejora



## ¿Cuales son las analogías y las diferencias entre el Modelo EFQM e ISO 9001?

### Analogías Modelo EFQM e ISO 9001: 2000

Se produce una analogía entre los principios básicos para la calidad en los que se basan el modelo EFQM y las normas ISO 9000:2000. Estos principios son: organización orientada al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque a procesos, enfoque del sistema hacia la gestión, mejora continua, enfoque objetivo hacia la toma de decisiones y relación mutuamente beneficiosa con el suministrador (proveedor).

Los requisitos de la ISO 9001:2000 son una parte de los criterios del Modelo EFQM. Por lo tanto, las normas ISO se presentan como una continuación natural del proceso de mejora en el funcionamiento de las organizaciones, en la búsqueda de la excelencia.

El Modelo EFQM se apoya en el esquema general de la mejora continua para la mejora de los resultados y de los agentes facilitadores que los soportan. Este modelo de mejora continua se conoce como concepto REDER. La ISO 9001:2000 incluye la mejora continua con la metodología PDCA: "Planificar – Hacer – Verificar – Actuar".

Ambas requieren el compromiso de la dirección.

Orientación al cliente (aunque el modelo EFQM abre el abanico a todos los grupos de interés).

El acercamiento en la gestión por procesos y la evaluación de la satisfacción de los clientes, sugiere también una tímida convergencia en la filosofía de los dos modelos.

### Diferencias Modelo EFQM e ISO 9001: 2000

En general la ISO 9001:2000 se utiliza para la conseguir la certificación por una tercera parte. No obstante, la aparición de los esquemas de reconocimiento basados en los sellos de calidad (bronce, palta y oro), sugieren una convergencia del esquema EFQM con ISO.

En el Modelo EFQM de Excelencia se utiliza la Autoevaluación para, posteriormente, poner en marcha planes de mejora. A menos que la organización decida presentarse al Premio Europeo, u obtener el Sello Europeo de Excelencia, no es necesario seguir fielmente los criterios. La redacción de los subcriterios y las áreas abordar, y la posibilidad de puntuación, lo hacen no prescriptivo.

El modelo EFQM contempla con mucha más profundidad la orientación a procesos.



El modelo permite comparar nuestra organización con otras a partir de la puntuación obtenida.

El modelo EFQM otorga más importancia a los resultados lo que marca la diferencia y la ventaja frente a la norma.

La norma ISO no considera los resultados de la organización, los logros de la misma en satisfacción a sus clientes, ni la proyección a la sociedad.

## ¿Y la norma 'ONG con calidad'?

La norma 'ONG con calidad' fue promovida por INTRESS y ha sido desarrollada por distintas ONG españolas. En su desarrollo se tuvieron en cuenta los requisitos del modelo que propone la norma ISO 9001 y algunos elementos innovadores del modelo europeo de gestión de calidad EFQM.

Si quieres, puedes acceder al contenido completo de esta norma, en la página :

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

Recientemente, y para facilitar a las organizaciones no lucrativas la implantación de la norma, INTRESS ha editado la Guía para la implantación de la Norma 'ONG con calidad', que consiste básicamente en consejos prácticos para que las organizaciones puedan introducirse en el mundo de la gestión de calidad.

## ¿La calidad de servicios?:

Es importante conocer los componentes que influyen en el usuario, cuando valora la calidad del servicio recibido, existen varios modelos teóricos, mostramos a continuación varios ejemplos, que proponen los atributos del servicio que van a influir en la satisfacción de los usuarios del servicio.

Declaraciones aseverativas que describen las dimensiones de calidad de las áreas de personal de apoyo.

- **Fiabilidad.** Se refiere a la consistencia en la correcta ejecución de la tarea. Incluye la precisión y el cumplimiento del servicio en el tiempo establecido.
- **Responsabilidad.** Es la disposición positiva del proveedor de servicios.
- **Competencia.** Incluye la posesión y aplicación adecuada de los conocimientos y habilidades necesarios para ofrecer el servicio. Abarca los aspectos técnicos y los concernientes a las relaciones interpersonales.



- **Accesibilidad.** Es la facilidad en la obtención de los servicios. En la práctica se traduce en una rápida y sencilla localización, recepción y consecución del servicio.
- **Cortesía.** Comprende todos aquellos aspectos, orientados al respeto y consideración hacia el usuario, que favorecen la relación interpersonal.
- **Disponibilidad.** Es la actitud del personal orientada al servicio; la respuesta a los requerimientos del usuario.
- **Comunicación.** Comprende los dos flujos de la información. La información de referencia, expresar los objetivos del servicio con un lenguaje adecuado a los conocimientos del usuario, y la de retorno, saber escuchar al consumidor.
- **Credibilidad.** Significa la honestidad, confianza y prestigio ofrecidos por la empresa, el individuo o la institución proveedores del servicio.
- **Seguridad.** Es la ausencia de peligro, riesgo o duda. Incluye la seguridad física, funcional, social, financiera y la confidencialidad.
- **Conocimiento del consumidor.** Es la empatía. Se refiere al esfuerzo por entender y satisfacer las necesidades del consumidor. Requiere conocer las expectativas de servicio.
- **Tangibilidad.** Comprende las evidencias físicas del servicio, los tangibles: el entorno, los equipos, la apariencia del personal y la representación física del servicio.

### **Disponibilidad del apoyo**

1. Siempre que lo necesité, pude obtener ayuda del personal.
2. El personal estuvo siempre disponible para ayudar.
3. Podía contactar al personal en cualquier momento que lo necesitara.
4. El personal estaba ahí, cuando se le necesitaba.
5. Podía organizar reuniones con el personal, en un horario conveniente.

### **Capacidad de reacción del apoyo**

1. Cuando les pedí ayuda, fueron rápidos en responder.
2. Cuando lo necesité, me ayudaron inmediatamente.
3. Después de haber pedido ayuda, tuve que esperar durante un corto período de tiempo.

### **Puntualidad en el apoyo**

1. Terminaron el trabajo cuando yo esperaba.
2. Cumplieron con mi(s) calendario(s).
3. Terminaron sus cometidos dentro del marco temporal establecido.



4. El proyecto se acabó a tiempo.

**Integridad del apoyo**

1. Aseguraron que todos los aspectos del trabajo estaban acabados.
2. Acabaron todo lo que habían dicho que acabarían.
3. Estuvieron dispuestos a proporcionar ayuda, desde el principio hasta el fin del proyecto.

**Profesionalidad del apoyo**

1. Los miembros del personal se comportaron de una manera profesional.
2. El personal me escuchaba.
3. El personal era cortés.
4. Al personal le preocupaba lo que yo decía.

**Satisfacción general respecto al apoyo**

1. La calidad del modo en que el personal me trató, fue alta.
2. El modo en que el personal me trató atendió mis necesidades.
3. El modo en que el personal me trató estaba de acuerdo con mis expectativas.
4. Estoy contento del modo en que me trató el personal.
5. Estoy satisfecho del modo en que me trató el personal.

**Satisfacción general con respecto al producto**

1. La calidad del trabajo final que me proporcionaron fue alta.
2. El trabajo respondió a mis expectativas.
3. Estoy satisfecho con el trabajo que el personal me proporcionó.

Escala Servqual

Los autores del SERVQUAL elaboraron su escala de medida, después de realizar muchas pruebas de validación, pero una de las cuestiones importantes que lograron fue, precisamente, a juicio de los numerosos observadores que participaron el establecimiento de las diez dimensiones que aparecen, junto a las definiciones correspondientes en el Cuadro nº 5.

**LAS DIEZ DIMENSIONES INICIALES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE CONTIENE EL SERVQUAL. (Criterios y definiciones)**

Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.



Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

Capacidad de respuesta: Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido,

Profesionalidad: Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.

Cortesía: Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.

Credibilidad: Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.

Seguridad: Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.

Accesibilidad: Accesible y fácil de contactar.

Comunicación: Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.

Comprensión del cliente: Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

Los criterios y definiciones aquí contemplados nacieron de los cinco primeros originales que en el ámbito de la calidad de los servicios todos conocían y utilizaban, por lo que permanecieron intactos y aparecen a continuación:

Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.

Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

Empatía: Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores.



## **6. Los elementos de la Calidad Total presentes y el tercer sector y la Administración pública.**

### **Los elementos comunes a los dos Sistemas :**

#### **La orientación al cliente**

La razón de ser de las organizaciones es la de ofrecer los productos y servicios esperados por sus clientes. La mejora sólo es posible si va precedida de un diagnóstico de cuáles son las expectativas de los clientes o usuarios.

Este concepto resulta clave para las organizaciones sociales que, en buena medida obtienen su justificación como prestataria de servicios. El ciudadano-cliente debería ocupar, pues, en ellas un lugar preferente.

En la consideración del ciudadano como cliente de la Administración Pública, debe conciliarse la defensa del interés general que le compete por mandato constitucional, con el interés individual de los ciudadanos cuando son usuarios directos de los servicios públicos. Pero esta dualidad de funciones y de sentidos no invalida el principio de orientación al cliente. Sin embargo, en el contexto de las ONG el cliente externo es plural, y en una gradación sucesiva se integran en este concepto los usuarios directos, los grupos sociales afectados por la prestación del servicio y los ciudadanos en cuanto financiadores -aun cuando sea de forma indiferenciada- de todos los servicios que las entidades no lucrativas presta.

La complejidad de usuarios que puede tener una ONG reafirma la necesidad de conciliar la defensa del interés general con el respeto a los intereses individuales en una entidad renovada que tiene en cuenta las expectativas razonables de los individuos y de los grupos sociales.

#### **Trabajar con hechos y datos**

Las acciones de mejora han de ser consecuencia de un examen riguroso de la situación real de una organización. En una unidad administrativa este análisis debe informar exactamente de cómo es prestado el servicio. Así será posible acometer planes de mejora que supongan realmente un avance esperado tanto por los ciudadanos -clientes, como por los propios responsables de cualquier unidad, los cuales se verán estimulados por resultados positivos y contrastables objetivamente.

#### **Relaciones de asociación**

Toda unidad está relacionada con otra y todo servicio es consecuencia de la interacción de diferentes unidades. En este contexto, el establecimiento de relaciones de asociación entre unidades, entendidas de acuerdo con la dualidad proveedor-cliente, permitirá que tanto los ciudadanos como las organizaciones, reciban un mejor servicio, más rápido, más integrado y de mayor calidad.



## **Orientación a los resultados**

La obtención de los mejores resultados es el fin de cualquier organización gestionada con criterios de eficacia. Que estos resultados sean consecuencia de la preocupación por la mejora y por satisfacer las aspiraciones de los clientes y del personal, es lo que hace que la orientación a los resultados se integre dentro de los conceptos de la gestión de calidad.

### **Gestión por Procesos**

Uno de los factores determinantes para mejorar una organización consiste en mejorar los procesos clave.

Aquellos que entendemos son imprescindibles para cumplir bien con la misión que la organización tiene.

Una organización tendrá que aprender a mejorar de una manera controlada, sistemática y permanente, en oposición a una manera intuitiva, a sopetones y sin ninguna seguridad en los resultados a obtener.

Aquellas organizaciones que todavía no han iniciado sus procesos de mejora tendrán que pasar de una gestión "familiar" intuitiva y personalista, a una manera "universal" y estandarizada. Las organizaciones que buscan la excelencia están estandarizando su gestión y haciéndose más transparentes.

## **Idoneidad de los recursos**

Será preciso analizar la calidad de los instrumentos o herramientas que van a manejarse para llevar convenientemente a cabo los procesos que conduzcan a los resultados deseables. Los sistemas de organización y administración de recursos tienen, también, relevancia en este apartado. Aspecto importante en el bloque de recursos será, precisamente, la introducción y manejo de tecnología actualizada y avanzada para los distintos componentes de acción y producción.

Otro de los aspectos que debemos considerar aquí es el aprovechamiento económico adecuado. Ello puede suponer, en ocasiones, la necesidad de incrementar los recursos financieros; en otras, un mejor aprovechamiento del presupuesto disponible (más y mejor por lo mismo); en otras, en fin, puede tratarse de una reducción del gasto (en términos de ahorro, sin disminuir por ello la calidad de procesos y productos).

Dentro de los recursos es importante considerar los de tipo personal que inciden en la institución. Así, en una de carácter social, o de economía social será importante atender a los recursos internos (fundamentalmente profesionales -



auxiliares; pero, también al personal técnico, a los supervisores, al de administración) y a los externos (entre ellos al personal de seguimiento de la institución pública, a los que ejercen los sistemas de inspección, a los que elaboran los Programas de intervención, etc.). Refiriéndonos a los recursos personales será conveniente atender a aspectos como los siguientes: grado de formación inicial y de reciclaje; destrezas que poseen; salario y emolumentos apropiados.

Hasta aquí hemos contemplado la calidad desde una perspectiva general que la sitúa en el contexto de las organizaciones sean éstas de carácter público –Administración Pública- o privado –las empresas-; sin embargo, debemos ahora aproximarnos más a un modelo de gestión de calidad y de análisis de la misma, especialmente situado en lo público o semipúblico.



## **Elemento específico del Modelo EFQM : La importancia de las personas**

Son las personas las que hacen posible el éxito de las organizaciones. El personal es quien mejor conoce los problemas de cualquier organización y es, por tanto, el que puede aportar más fácilmente las mejores soluciones a los mismos. Es, también, él, quien situado en los puestos de primera línea, representa la imagen de la organización y quien puede obtener una información directa sobre las expectativas razonables de los usuarios o de los clientes y su grado de satisfacción. La implicación del personal y la consideración de su importancia en todo proceso de mejora otorga una componente humanista de alto valor a la gestión de calidad.

La prestación de servicios se lleva a cabo en las ONG por personas, que constituyen, en fin, su activo más importante. Esto hace que la preocupación por las personas sea una característica de la gestión de calidad, lo que pone de manifiesto hasta que punto las ideas de la gestión de calidad pueden ser eficazmente utilizadas en las entidades no lucrativas.

El primer ámbito que justifica un proyecto de calidad en cualquier organización es, precisamente, la satisfacción de los clientes externos. La razón de ser de toda empresa o institución es la oferta de productos y servicios que satisfagan las necesidades de quienes los adquieren o reciben; conformarse con menos, sería, sencillamente, un fraude o una mala inversión. Al objeto de poder determinar las posibilidades y grado de satisfacción de las necesidades de los clientes, será preciso establecer algún sistema de intercomunicación de los mismos con la institución o empresa.

De este modo podrán detectarse las necesidades que requieren atención (teniendo en cuenta sus intereses más acusados), el nivel de satisfacción que de hecho se consigue de las mismas, y las expectativas sobre futuras necesidades. El componente de satisfacción ha de extenderse, no sólo a los clientes externos que reciben los productos o servicios, sino también a quienes trabajan en las propias organizaciones: a éstos, precisamente, suele denominarse clientes internos.

El lugar de trabajo ya no es, simplemente, el sitio donde se realiza un esfuerzo laboral por el que se recibe una retribución; hoy se concibe como la oportunidad de autorrealización y autosatisfacción personal (donde se reciben otros beneficios, además de la requerida retribución). En el ámbito de las entidades no lucrativas, el término de cliente interno podría aplicarse, fundamentalmente, a los profesionales y a los voluntarios que prestan el servicio.



La satisfacción ha de abarcar, también, a los miembros de la junta directiva, a los socios, a los voluntarios a los que mantengan relación con la entidad. El riesgo que supone una determinada inversión en una entidad pública o el compromiso social que debe suponer cualquier institución destinada a prestar un servicio deben ser compensados por la evidencia de la misión cumplida.

Finalmente, la satisfacción ha de alcanzar, a quienes indirectamente reciben el efecto o impacto del producto o servicio. Así, refiriéndonos al ámbito de las entidades no lucrativas a las familias de los usuarios atendidos son quienes indirectamente reciben el impacto de la prestación realizada. Esta satisfacción de este ámbito de impacto indirecto debe igualmente contemplar el propio contexto o entorno en que se ubica la institución: así, en una asociación de discapacitados podría considerarse la satisfacción del colectivo al que se atiende con la prestación determinada.

### **El reconocimiento**

Este concepto se encuentra ligado al papel que desempeñan las personas en las organizaciones. Si hay una implicación positiva del personal, ésta se debe corresponder con un reconocimiento explícito de ese esfuerzo. La organización se legitima si hace partícipe a su personal de los progresos obtenidos.

### **El gusto por el trabajo bien hecho**

Como consecuencia de la involucración de las personas en la organización y del reconocimiento de su esfuerzo, todo el que se implica en las acciones de mejora obtiene un mayor nivel de satisfacción en su desempeño. El gusto por el trabajo bien hecho es un valor que se convierte en un elemento de motivación para el personal y de mejora para la organización.



## **7. Las Instituciones y iniciativas**

### **1.1. Del mundo de la específico de la Calidad :**

Dos instituciones Básicas del mundo de la Calidad son : AENOR y el Club de Excelencia en Gestión.

- La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) es una entidad dedicada al desarrollo de la normalización y la certificación (N+C) en todos los sectores industriales y de servicios.

AENOR se autodefine como una "entidad española, privada, independiente, sin ánimo de lucro, reconocida en los ámbitos nacional, comunitario e internacional, y que contribuye, mediante el desarrollo de las actividades de normalización y certificación (N+C) a mejorar la calidad en las empresas, sus productos y servicios, así como a proteger el medio ambiente y, con ello, el bienestar de la sociedad".

Fue designada para llevar a cabo estas actividades por la Orden del Ministerio de Industria y Energía, de 26 de febrero de 1986, de acuerdo con el Real Decreto 1614/1985 y reconocida como organismo de normalización y para actuar como entidad de certificación por el Real Decreto 2200/1995, en desarrollo de la Ley 21/1992, de Industria.

AENOR es el organismo que gestiona la norma ISO 9001.

- El club de Excelencia en Gestión es el representante exclusivo en España de la EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad), cuyo Modelo de Excelencia tiene una creciente aplicación en el ámbito de la educación (tanto universitaria como del resto de niveles) y de la administración (es el modelo base de aplicación por parte del Ministerio de Administraciones Públicas y en la evaluación de servicios universitarios por ANECA o por el Consejo de Coordinación Universitaria), así como en otros niveles organizativos.

En su página web (<http://www.clubexcelencia.org> ) se puede encontrar las actividades que organiza, destacando las formativas en relación con el Modelo. Cuenta, además, con un Club de Evaluadores, constituido por un grupo de profesionales pertenecientes a todos los ámbitos de aplicación del Modelo EFQM de Excelencia (Organizaciones públicas o privadas, grandes o pymes, con o sin ánimo de lucro, etc.) que, a título personal o en representación de la organización en la que desarrollan su actividad profesional, y disponiendo de la acreditación necesaria para ello, se ofrecen para colaborar directa o indirectamente en alguna de los diferentes fases/niveles de los diversos Sistemas de Reconocimiento anteriormente aludidos.



Asociaciones de Calidad :

Existen numerosas asociaciones que promueven la Calidad en ámbitos locales o sectores específicos destacándose :

Asociaciones Española de la Calidad AEC : es La Asociación Española para la Calidad (AEC) es una entidad privada sin ánimo de lucro cuya finalidad es fomentar y apoyar la competitividad de las empresas y organizaciones españolas, promoviendo la cultura de calidad y desarrollo sostenible. Tiene una orientación muy marcada a la empresa privada, y la Administración Pública.

Y otras tales como :

- Asociación Galega para a Calidade.
- Institut d'Innovació Empresarial de las Illes Balears.
- Fundación Vasca para la Calidad.
- Fundación Navarra para la Calidad.
- Fundación Valenciana para la Calidad.
- Club Calidad de la Comunidad Valenciana.
- Infocalidad.
- SLC (Sociedad Latinoamericana para la Calidad ).
- European Organization for Quality : EOQ.
- Instituto Europeo para la Administración pública.
- Instituto Nacional de Evaluación y Calidad del Sistema Educativo - INECSE.
- Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos.
- Sociedad Española de Calidad Asistencial.



## **8. La Calidad en un servicio de inserción socioprofesional.**

Se destacan los proyectos que se enmarcan dentro de las iniciativas promovidas por la Convocatoria de Calidad y Nuevas Tecnologías del Fondo Social Europeo : de las que participa la Red Araña, entre otras entidades tales como la Fundación Gaztelán, Confederación Galega de Minusválidos, Fundación Sierra Minera, Fermi, Fundació Barberá Promoció, Fundación Chandra, Aspid, Asecal, Cepaim (Consortio de Entidades para la Acción Integral con Inmigrantes), Federación de Asociaciones de Sordos do Pais Galego.

EFQM :

Tras la firma del acuerdo de colaboración y cofinanciación del presidente de Red Araña, y el Director General de Fundación Luis Vives, comenzó el proyecto de implantación del Modelo de Calidad EFQM en todas las entidades asociadas de La Red Araña *Tejido de Entidades Sociales por el Empleo*, para la mejora de su gestión interna y externa como organización, y con ello, para un avance en el cumplimiento de su misión -dar respuesta al problema del desempleo promoviendo actuaciones locales que permitan la inserción sociolaboral de los desempleados y en especial, las personas más vulnerables-.

La organización cuenta con el apoyo permanente de Fundación Luis Vives como entidad gestora de Fondo Social Europeo. El proyecto tienen una duración de 12 meses con fases como la autoevaluación siguiendo los criterios del Modelo EFQM que mejor se ajustan al carácter social de la entidad y la configuración como red de entidades.

Uno de los precedentes más inmediato es la experiencia de la *Fundación Gaztelán*, en la creación y consolidación de empleo en el centro de inserción sociolaboral Transforma, mediante la aplicación del modelo de calidad EFQM.

• La *Fundación Goiztiri*, dentro de modelos de gestión de la calidad EFQM, ha recibido el Diploma de Compromiso por la Calidad Total Excelencia de Euskalit Certificado de Calidad Premie.

ISO 9001 : 2000

- Proyecto Hombre Burgos, que en el último trimestre del año 2002 dio los primeros pasos para la obtención de la certificación de calidad, conforme a la norma ISO 9001 de 2000, iniciativa que, junto a la creación de la comisión de calidad, está suponiendo una reelaboración y reestructuración global, en clave de mejora continua.
- La Fundación Lesmes, que ha adoptado un sistema de gestión por procesos en el marco de la implantación de un sistema de gestión de calidad en sus centros, programas y empresas de inserción, habiendo



obtenido el certificado de Gestión de la Calidad según la norma internacional UNE-EN-ISO 9001:2000.

- CIMO, que gestiona Cimoempleo, el Portal Gallego de Empleo (adherida como Centro Asociado al Servicio Galego de Colocación) certificada ISO en servicios de Formación Profesional.
- La Asociación Coruña Solidaria, que ha implementado y certificado su sistema de gestión de Calidad conforme a la Norma ISO 9001:2000 en "Gestión de Proyectos Europeos de Inserción Sociolaboral"
- La Fundación Patim, cuya labor en calidad ha sido reconocida en el año 2005 por la Consejería de Bienestar Social de la Comunidad Valenciana.
- La Fundación Valenciana de la Solidaridad y el Voluntariado, Asociación de Dones per la Inserció Laboral Surt5, Fundación Engrunes, estas dos últimas entidades en proceso de implantación de planes estratégicos de gestión de la calidad basados en la sistemática ISO 9001:2000.

Asimismo, cabe destacar un proyecto experimental llevado a cabo por la Fundación Luis Vives junto al Ministerio de Asuntos Sociales que pretende fomentar la calidad en las entidades no lucrativas de acción social: el *Proyecto TQM-ONG* (Calidad Total para ONG) o Total Quality Management Systems NGO) en *Cruz Roja Española, Fundación Gaztelán* (anteriormente mencionada), *AFANIAS-Feaps, Proyecto Hombre, Federación de Mujeres Progresistas, Save the Children, Asociación Civic, Asociación Pauta, Asociación Parkinson-Madrid, Federación Red Acoge, Fiapas, Plegart-3, Asociación Autismo Sevilla, UNAD*, etc.

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

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

- Manual del Plan de Calidad FEAPS :

[http://www.feapsandalucia.org/opencms/opencms/Feaps/descarga/categorias/empleo/archivos/MBP\\_empleo.pdf](http://www.feapsandalucia.org/opencms/opencms/Feaps/descarga/categorias/empleo/archivos/MBP_empleo.pdf)



- Modelo INSERQUAL : es un modelo específico para las entidades de inserción socioprofesional, se puede encontrar toda la información en su página WEB :  
<http://www.peretarres.org/inserqual/>

Actualmente la Plataforma de Acción Social está promoviendo un proyecto de asesoría para la preparación de las entidades a la implantación de sistemas de Calidad.

El proyecto LABORQUALITAS :

El proyecto que promueve la Fundación Nexoempleo pretende definir un modelo de calidad para las entidades de promoción de Empleo. Inspirado del modelo EFQM, pretende definir los elementos de gestión que debe tener una entidad para ofrecer un servicio de calidad.

El objetivo es el de permitir una evaluación de las organizaciones, puntuando su nivel de desempeño.



### Bibliografía recomendada y fuentes de información

<http://www.cideal.org/descargas/>

Manual para la aplicación del modelo EFQM en las entidades de inserción socio profesional.

[www.ictnet.es](http://www.ictnet.es) :

Foro calidad total e ISO 9000.  
Documentos interesantes.

[www.infocalidad.net](http://www.infocalidad.net)

Noticias del mundo de la calidad.  
Software de gestión de calidad.  
Consultoras.

[www.calidad.org](http://www.calidad.org)

Documentos interesantes.

[www.aenor.es](http://www.aenor.es)

Documentos relacionados con ISO 9000:2000.

<http://personales.jet.es/amosarrain/>

Documentación sobre temas de calidad.

[www.club400.net](http://www.club400.net)

Documentación EFQM

[www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)

Club gestión de calidad. EFQM.  
Asociación española para la calidad

[www.aec.es](http://www.aec.es)

Asociación española para la calidad

**Instituciones del mundo de la Calidad (los links se pueden encontrar en la página WEB de la Fundación Nexoempleo [www.nexoempleo.org](http://www.nexoempleo.org))**

Agencia Nacional de Acreditación : ENAC.

European Foundation for Quality Management : EFQM.

International Standardization Organization : ISO.

Agencia Española de Normalización : AENOR.



Los Modelos de Excelencia:

European Foundation Quality Management : EFQM.

Club de Excelencia : Representante de la EFQM en España.

Baldrige National Quality Program.

Edwards Deming Institute.

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

Asociaciones de Calidad

Calidad y tercer sector :

Plataforma de Acción Social.

Fundación Lealtad.

Ong con calidad.

Soluciones ong.

Unad Calidad.

Fantova.net.

Alides.

Transformando.



## El modelo EFQM

En cuanto a los **AGENTES**:

### CRITERIO: **LIDERAZGO** (10% de la puntuación total)

- Una implicación clara del liderazgo en la Calidad Total
- Una sólida filosofía de Calidad Total.
- Reconocimiento oportuno y apreciación de los esfuerzos y éxitos de personas y equipos.
- Apoyo a la Calidad Total mediante la provisión de los recursos y la asistencia adecuados.
- Implicación con clientes y proveedores.
- Promoción activa de la Calidad Total fuera de la organización.

### CRITERIO: **POLÍTICA Y ESTRATEGIA** (8% de la puntuación total)

- Cómo la política y la estrategia de empresa están basadas en el concepto de Calidad Total.
- Cómo se determinan la política y la estrategia sobre la base de una información que resulte relevante para la calidad total.
- Cómo política y estrategia constituyen el fundamento de los planes de la empresa.
- Cómo se comunica lo relativo a política y estrategia.
- Cómo política y estrategia se revisan y mejoran regularmente.

### CRITERIO: **GESTIÓN DEL PERSONAL** (9% de la puntuación total)

- Cómo se lleva a cabo una mejora continua de la gestión del personal.
- Cómo la compañía conserva y desarrolla la experiencia y las capacidades del personal a través de la contratación, formación y promoción de las carreras profesionales.
- Cómo el personal y los equipos acuerdan los objetivos y la revisión permanente de los mismos.
- Cómo la compañía promueve la implicación de todo su personal en la mejora permanente y le faculta para tomar las iniciativas precisas.
- Cómo se logra una eficaz comunicación ascendente y descendente.

### CRITERIO: **RECURSOS** (9% de la puntuación total)

- Recursos financieros.
- Recursos de información.
- Recursos materiales.
- Aplicación de la tecnología.

### CRITERIO: **PROCESOS** (14% de la puntuación total)

- Cómo se identifican los procesos claves para el éxito de la empresa.
- Cómo la empresa, de modo sistemático, dirige sus procesos.
- Cómo se utilizan los parámetros de actuación, junto con toda la realimentación válida, para revisar los procesos y establecer objetivos de mejora de la calidad.
- Cómo la empresa estimula la innovación y la creatividad en la mejora del proceso.
- Cómo la empresa realiza cambios en el proceso y evalúa beneficios.



En cuanto a los **RESULTADOS**:

**CRITERIO: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE** (20 % de la puntuación total)

**Percepción de los clientes en cuanto a:**

- Capacidad para cumplir con las especificaciones.
- Defecto, error, índice de rechazo.
- Seriedad, calidad invariable.
- Facilidad de mantenimiento.
- Durabilidad.
- Fiabilidad.
- Entrega dentro del plazo.
- Entrega de la totalidad del pedido.
- Información sobre logística.
- Frecuencia de repartos.
- Sensibilidad y flexibilidad.
- Disponibilidad de los productos.
- Accesibilidad del personal clave.
- Formación sobre el producto.
- Información impresa sobre el producto.
- Soporte técnico.
- Sencillez, comodidad y exactitud de la documentación.
- Conocimiento de los problemas del cliente.
- Manera de tratar las reclamaciones.
- Estipulaciones de garantía.
- Disponibilidad de piezas (repuestos).
- Innovación en la calidad de servicio.
- Desarrollo del producto.
- Condiciones de pago y financiación.
- Niveles de reclamación.
- Devoluciones del cliente.
- Pagos de garantías.
- Índices de trabajos.
- Reconocimientos y premios recibidos.

**CRITERIO: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL** (9 % de la puntuación total)

**Percepción del personal en cuanto a:**

- Entorno de trabajo: ubicación, espacio, comodidades.
- Disposiciones relativas a salud y seguridad.
- Comunicación en el ámbito local y de empresa.
- Valoración, fijación de objetivos y planificación de la carrera profesional.
- Formación, desarrollo, reciclaje.
- Conocimiento de los requerimientos del trabajo.
- Conocimiento de los valores de la empresa, visión y estrategia de la misma.
- Conocimiento del proceso de Calidad Total.
- Implicación del proceso de Calidad Total.
- Planes de reconocimiento de méritos.
- Organización (gestión de línea)
- Organización para la Calidad Total.
- Estilo de gestión.
- Seguridad del puesto de trabajo.
- Absentismo y enfermedad.



- Rotación del personal.
- Facilidad de contratación.
- Quejas.
- Uso de instalaciones facilitadas por la compañía.

**CRITERIO: IMPACTO SOCIAL** (6 % de la puntuación total)

**Percepción del entorno social general en cuanto a:**

- Implicación activa de la empresa en la comunidad.
- Respeto por el medio ambiente.
- Si se ocasionan o no molestias al entorno.
- Actividades de conservación de recursos globales.

**CRITERIO: RESULTADOS ECONÓMICOS** (15 % de la puntuación total)

- Medidas financieras (Beneficios, efectivo, ventas, valor añadido, fondo de maniobra, liquidez, beneficios de accionistas en su caso, etc...).
- Medidas no financieras (Cuota de mercado, residuos, defectos por unidad de producción o actividad, variabilidad del producto o servicio, coste de la no-calidad, logros en el ámbito de servicios)
- Tiempos (Tiempo de proceso de pedidos, plazo de entrega del producto, tiempo de proceso de lotes, tiempo para resolver reclamaciones, tiempo requerido para introducir en el mercado nuevos productos y servicios, tiempo para llegar al punto de equilibrio en nuevos desarrollos, tiempo de rotación de existencias,...)



## REQUISITOS DE LAS NORMAS VERSIÓN 2000

### 5. Responsabilidad de la Dirección

#### 5.1 Compromiso de la dirección

La dirección tiene que evidenciar su compromiso por el desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión de la calidad. Comunicar a la organización la importancia de cumplir los requisitos de los clientes y los reglamentarios, establecer la política y objetivos de calidad, realizar las revisiones por parte de la dirección y asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios.

#### 5.2 Enfoque al cliente

Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y convertirlas en requisitos

#### 5.3 Política de la calidad

La dirección tiene que definir la política de calidad de la organización. Esta política tiene que ser la adecuada al propósito de la organización, que incluya entre otras, el compromiso de satisfacer los requisitos y de mejora continua, que se revisa y que se comunica.

#### 5.4 Planificación

Establecer los objetivos de calidad para todas las funciones y niveles relevantes dentro de la organización de manera periódica y atendiendo a las necesidades presentes y futuras de la organización.

#### 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

Se tienen que definir y comunicar las funciones, responsabilidades y las interrelaciones dentro de la organización, designar al representante de la dirección con las funciones de asegurar que los procesos del sistema de calidad se implanten y mantengan, de informar a la dirección sobre el funcionamiento del sistema, incluyendo las necesidades de mejora y de promover el conocimiento de los requisitos de los clientes a todos los niveles de la organización. Se tiene que asegurar la comunicación entre los diferentes niveles y funciones de la organización, referente a los procesos del sistema de gestión de la calidad y de su eficacia.

#### 5.6 Revisión por la dirección

La dirección tiene que revisar el sistema de gestión de la calidad a intervalos definidos, para asegurar su adecuación y eficacia. Haciendo reuniones para analizar la adecuación y la eficacia del sistema de gestión de la calidad. También se tienen que evaluar las oportunidades de mejora y la necesidad de hacer cambios en la política y los objetivos. Entre la información que se puede aportar tendríamos: los resultados de las auditorias; realimentación de los clientes; resultado del funcionamiento de los procesos y de la conformidad de los productos; situación de las acciones correctivas y preventivas, etc.

### 6. Gestión de los recursos



### **6.1 Suministro de recursos**

La organización tiene que proporcionar los recursos ( humanos, de instalaciones y de entorno de trabajo) para la implantación y consecución de los objetivos del sistema de gestión de la calidad.

La organización ha de poder identificar las necesidades de recursos para implantar y mantener el sistema de gestión de la calidad y tener estas necesidades en cuenta cuando elabora el presupuesto de la compañía.

### **6.2 Recursos Humanos**

El personal que desarrolle responsabilidades definidas en el sistema de gestión de calidad tiene que ser competente basándose en la educación que haya recibido, la formación, las habilidades prácticas y la experiencia.

La organización tiene que determinar las necesidades de competencia del personal que realiza actividades que afectan a la calidad, proporcionar la formación adecuada para satisfacer estas necesidades y evaluar esta formación proporcionada.

#### Competencias

Para poder detectar las necesidades de competencias se tienen que diagnosticar las necesidades de la organización, identificar los puntos débiles y fuertes, y dar la formación que complemente las necesidades detectadas.

#### Formación

La empresa puede elaborar un Plan de Formación en base a las necesidades detectadas. De esta formación se tiene que hacer un seguimiento y se tiene que evaluar.

### **6.3. Infraestructura**

La organización tendrá que determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para conseguir la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye: los edificios, espacio de trabajo y servicios asociados, los equipos para los procesos tanto de hardware como software, entre otros.

### **6.4. Ambiente de trabajo**

La organización tendrá que determinar y gestionar las condiciones del ambiente de trabajo para conseguir la conformidad del producto. Determinar las condiciones ambientales para garantizar la conformidad del producto.

## **7. Realización del producto**

### **7.1. Planificación de la realización del producto**

Es necesario definir los objetivos, procesos, documentos y recursos necesarios para a la realización del producto. Determinar los registros que sean necesarios para proporcionar confianza con la conformidad de los procesos y de los productos resultantes. Planificar las actividades de verificación y validación, y los criterios de aceptación.

### **7.2. Procesos relacionados con el cliente**



Se tienen que identificar los requisitos de entrega y posventa para el producto especificado por el cliente, los requisitos no especificados por el cliente pero necesarios para el buen funcionamiento del producto y los legales y reglamentarios. Se tienen que revisar los requisitos, para asegurar que están perfectamente definidos, que la organización tiene capacidad para cumplirlos y que son conocidos por el cliente y por la organización. Se tienen que identificar y implantar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativa a la información sobre el producto, el tratamiento de preguntas, contratos, pedidos y modificaciones y la retroalimentación del cliente, incluyendo reclamaciones.

### **7.3 Diseño y Desarrollo**

Establecer las etapas de los procesos de diseño y/o desarrollo. Definir las actividades de revisión, verificación i validación para cada etapa del diseño y/o desarrollo. Establecer las responsabilidades y autoridades para las actividades de diseño y/o desarrollo y actualizar los resultados de la planificación. Definir y documentar las entradas relacionadas con cualquier requisito que se considere esencial para el diseño y desarrollo del producto. Los datos de partida serán formalmente revisados y aprobados por los responsables definidos por la organización. Las modificaciones se documentaran i se comunicaran al equipo de proyecto y/o al cliente.

Documentar las salidas del proceso de diseño y desarrollo, aprobándolas antes de su liberalización y comprobando que satisfacen los requisitos de entrada, que proporcionen la información adecuada para las operaciones de compra, producción y prestación del servicio, contienen los criterios de aceptación del producto, entre otros.

### **7.4. Compras**

Se tienen de controlar los procesos de compra, para asegurar que el producto/servicio comprado cumple con los requisitos. Además se tienen que evaluar y seleccionar los proveedores, en función de su capacidad para proporcionar productos/servicios conformes con los requisitos de la organización. Los documentos de compra se tienen que revisar, para asegurar que contienen toda la información necesaria para describir claramente el producto/servicio a comprar y que los requisitos especificados son los adecuados. Se tienen que comprobar que el producto/servicio comprado cumple los requisitos establecidos.

### **7.5. Producción y prestación del servicio**

Controlar las operaciones de producción/ servicio, para asegurar su correcta ejecución, Recogiendo toda la información relativa al producto/servicio. (especificaciones del producto/servicio, instrucciones de trabajo, etc.), establecer procedimientos concretos para la autorización, entrega y, si es necesario, para el servicio posventa, etc. Demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados, identificando el resultado de los que no puede verificarse por medida o vigilancia. (incluye cualquier proceso donde las deficiencias solo se puedan evidenciar después de la utilización del producto o después de la entrega del servicio)

**Identificar:** Señalar el producto y su estado a través de las operaciones de producción y de servicio.



**Trazabilidad:** Identificación y registro del producto, de forma inequívoca para poderle seguir el rastro.

#### **7.5.4. Propiedad del cliente**

Asegurar el perfecto estado de los bienes de los clientes, estableciendo métodos y registrar cualquier incidencia, cuando éstos se encuentren bajo nuestro control o se incorporen a las actividades de la organización.

#### **7.5.5. Preservación del producto**

Mantener en buen estado el producto, de acuerdo con los requisitos del cliente, hasta su entrega final. Implantar medidas de seguridad en todas las fases del proceso que sea necesario

#### **7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y medida**

Poder asegurar la conformidad del producto mediante equipos de medida y dispositivos de control. Definiendo las medidas a verificar, identificando los equipos de medida y seguimiento necesarios, verificar la validez de las inspecciones que se realicen, etc.

### **8. Medida, análisis y mejora**

#### **8.1 Generalidades**

Planificar y implantar las actividades de seguimiento, medida, análisis y mejora, para demostrar la conformidad del producto, asegurar la conformidad del sistema de gestión, mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión.

#### **8.2 Medida y seguimiento**

**8.2.1 Satisfacción del cliente** Realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto a sí se han cumplido sus requisitos mediante por ejemplo la realización de encuestas sobre la satisfacción del cliente.

#### **8.2.2 Auditoría interna**

Llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad es conforme con las actividades realizadas, con los requisitos de la norma ISO 9001 y con el sistema de gestión de la calidad establecido en la organización

#### **8.2.3 Seguimiento y medida de los procesos**

Aplicar métodos para la medida y para el seguimiento de los procesos. Estos métodos tienen que demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

#### **8.2.4 Seguimiento y medida del producto**

Medir y realizar un seguimiento de las características del producto para verificar el cumplimiento de los requisitos. Planificar las actividades de medida y seguimiento del producto, llevar a cabo las actividades de medida y seguimiento planificadas, verificar la conformidad y registrar la evidencia de la conformidad del producto con los criterios de aceptación, indicando la persona que autoriza la entrega del producto. No se tiene de



entregar el producto hasta haber completado satisfactoriamente los planes de medida y seguimiento, a menos que la autoridad competente indique lo contrario.

### **8.3 Control del producto no conforme**

Asegurar que el producto que no es conforme con los requisitos, es identificado y controlado para prevenir su utilización o entrega no intencionado. Identificar y controlar los productos no conformes con los requisitos. Cuando se corrige un producto no conforme se tiene que verificar nuevamente para demostrar su conformidad. Cuando después de la entrega o durante su uso, se detecta un producto no conforme, se tienen que tomar las acciones apropiadas.

### **8.4 Análisis de datos**

Recopilar y analizar los datos para determinar la adecuación y eficacia del sistema de calidad y para identificar donde pueden realizarse mejoras.

### **8.5 La mejora**

Mejorar las prestaciones y características del producto y mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos. Se tienen que identificar oportunidades de mejora, a partir del análisis de los datos relativos a la satisfacción y insatisfacción del cliente, las auditorías internas, la conformidad con los requisitos de los clientes, otros, etc.

#### **8.5.2 Acción correctiva**

Adoptar acciones correctivas para eliminar las causas reales de las no conformidades con e objeto de prevenir su repetición.

#### **8.5.3 Acción preventiva**

Adoptar acciones preventivas para eliminar las causas potenciales de las no conformidades con el objeto de prevenir su repetición. Se tienen que determinar las no conformidades potenciales, las causas de las no conformidades potenciales, las necesidades de actuar para prevenirlas, las acciones necesarias y implantarlas y revisar las acciones preventivas tomadas.