

Junio 2007

www.3sbizkaia.org

¿Es la gestión de las organizaciones no lucrativas excelente? ¿Qué podemos esperar de la implantación de sistemas de gestión de la calidad?

Las organizaciones no lucrativas, siempre que cuenten con una cierta trayectoria, **suelen disponer de un amplio bagaje de principios o valores y de una experiencia significativa de intervención y gestión** que orientan su quehacer. Estos valores y buenas prácticas, que suelen transmitirse de manera oral, les han permitido llevar a cabo su misión, a lo largo de los años, ser reconocidas socialmente y alcanzar sus propósitos.

En los últimos años, un número apreciable de organizaciones del tercer sector de intervención social han iniciado el camino para implantar sistemas de gestión de la calidad y algunas cuentan ya con un cierto recorrido en la implantación de modelos de excelencia y/o han certificado algún servicio o aspecto concreto de su gestión: transparencia, ética, igualdad entre hombres y mujeres, normalización lingüística, cuidado del medio ambiente, sostenibilidad, etcétera.

No obstante, **para la mayoría de las organizaciones la implantación de sistemas de calidad no constituye un objetivo** y, con cierta frecuencia, se percibe como una labor ardua. También es frecuente que se considere una exigencia externa, desligada de sus necesidades reales, a la que resulta necesario adaptarse para obtener un cierto reconocimiento o acceder a la prestación de servicios de titularidad pública. La implantación de sistemas de gestión de la calidad conlleva, en opinión de otras organizaciones, adoptar modelos de gestión, valores y prácticas ajenas o, incluso, contradictorias con su identidad y su cultura.

En este contexto ¿cuál es la expectativa realista que puede formarse una organización?

La calidad está de moda. Sin embargo, ante un escenario en el que se multiplican los sellos, modelos, normas... es necesario clarificar el significado de la gestión de la calidad, ser consciente de lo que cada modelo/norma puede aportarnos, saber por dónde comenzar y también el esfuerzo que supondrá para la organización.

Calidad no es un término unívoco y “sistemas de gestión de la calidad” es una expresión que agrupa modelos y normas que persiguen objetivos diferentes:

- EFQM evalúa **la calidad en la gestión**: *orienta* acerca de los *criterios* que debemos tener en cuenta a la hora de gestionar la organización y pregunta qué se hace respecto a determinados ámbitos que los precursores del modelo creen que son *los factores de éxito y supervivencia de las empresas europeas* consideradas “excelentes”. Es un modelo compatible con los siguientes.
- ISO establece **la calidad del procedimiento**, sirve para *ordenar y sistematizar* lo que ya hacemos.
- Sistemas de evaluación de **la calidad en la intervención**: su objetivo es establecer unos *indicadores y estándares de resultados* para un ámbito determinado (por ejemplo, inserción sociolaboral) , sin que ello implique abordar la mejora de ningún área de gestión.

Además, sistemas como la norma ONG con Calidad han sido desarrollados **por y para el tercer sector** de acción social y recogen valores y principios que sus precursores han considerado

“excelentes” a la luz de la experiencia de gestión del propio tercer sector. Aunque su reconocimiento social es hoy en día menor al de los sistemas “tradicionales”, estos sistemas adaptados nos son más cercanos por su lenguaje y contenido y son compatibles con otros, más generales, que permiten la comparación con otros sectores.

¿Por qué una organización debe considerar la implantación de un sistema de gestión de la calidad?.

A las organizaciones del tercer sector que han iniciado este camino, la implantación de sistemas de gestión de la calidad les está permitiendo además de acreditarse y obtener un reconocimiento externo (homologar su gestión), formalizar su experiencia, introducir una dinámica formal de mejora continua, orientarse en mayor medida hacia el conjunto de destinatarios de su acción o reforzar el reparto de responsabilidades en la organización y la colaboración en procesos clave para alcanzar objetivos comunes, entre otros aspectos.

La implantación de sistemas de gestión de la calidad representa una oportunidad para mejorar la acción y gestión de las organizaciones de modo que puedan llevar a cabo su misión y alcanzar en mayor medida sus propósitos, y les permite homologar su gestión, incorporar principios y buenas prácticas ajenas y formalizar las propias facilitando así su comunicación, interna y externa, para compartir el saber hacer.

Gestionar con calidad implica adoptar una dinámica de mejora continua y asumir el protagonismo del proceso para, contando con los apoyos necesarios, formalizar, homologar y enriquecer nuestra experiencia al servicio de las necesidades de las personas destinatarias.

Para que las organizaciones puedan acceder a estos sistemas **es necesario que se modifiquen aspectos como la insuficiencia de los apoyos existentes** para el tercer sector o el déficit de herramientas que permitan tender puentes entre los sistemas de gestión de calidad y la cultura y la práctica de gestión de las organizaciones (traducción de lenguajes, desarrollo de indicadores relacionados con el ámbito de la intervención social...).

En cualquier caso, independientemente de la norma o modelo por el que se opte, será necesario **volcar en el sistema de gestión de la calidad elegido la orientación de la organización, el contenido de lo que ésta hace, su por qué y para quién, el cómo lo hace...** Así, este sistema recogerá la tradición y los valores del tercer sector en general y de nuestra organización en particular.

Por ello, no debemos delegar toda la responsabilidad en la “bondad” del modelo o norma elegida, en la consultora, en la auditora... sino que **debe ser la organización la protagonista de su proceso de implantación.**

El sistema será así un esqueleto al que vestiremos con nuestra tradición, garantizando la coherencia con nuestros valores y buenas prácticas, incorporando nuevas prácticas, mejorando nuestros procedimientos y evaluando y tratando de mejorar los resultados, siempre con el deber de **orientarnos a la satisfacción de las necesidades de las personas destinatarias** que constituyen el motivo y la razón última de nuestra existencia.

Para profundizar

>> **Modelo de Calidad de FEAPS**

<http://www.feaps.org/confederacion/calidad.htm>.

>> **Plataforma Calidad en ONG de Acción Social**

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

Sistemas de apoyo

- >> <http://www.euskalit.net/nueva/index.php>
- >> http://www.programapremie.net/ca_index.asp
- >> <http://www.fundacionluisvives.org/>

Publicaciones



>> **Compartiendo modelo. Buenas prácticas de calidad en FEAPS (III).**
FEAPS.
Madrid: FEAPS, 2006.

Si quieres enviarnos publicaciones para difundir, puedes ponerte en contacto con nosotros en documentacion@3sbizkaia.org

Te agradeceríamos que, si no lo has hecho aún, participes en el Estudio para la elaboración del Libro Blanco del Tercer Sector en Bizkaia. Si deseas hacerlo, [sigue este enlace a la encuesta sobre el Tercer Sector en la web del Observatorio.](#)



Puedes consultar la web del Observatorio en: <http://www.3sbizkaia.org/>

Si no quieres recibir este boletín, envíanos un correo electrónico con el asunto "BAJA" a webmaster@3sbizkaia.org (no es necesario escribir nada en el mensaje)
Si nuestro boletín no te ha llegado directamente y quieres suscribirte, envíanos un correo electrónico a webmaster@3sbizkaia.org con el asunto "ALTA" (no es necesario escribir nada en el mensaje)
Puedes enviarnos tus sugerencias a promocion@3sbizkaia.org