

MAGISTER EN EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS PÚBLICAS



MEMORIA DE GRADO

Reflexión teórica sobre la evaluación en sistemas de gestión
basados en Normas ISO.

FERNANDO BORJA BECERRA ADÁN

Índice de contenido

Índice de contenido	5
Índice de figuras.	7
Índice de tablas	8
1.- Introducción.	11
1.1. Definición y objeto del proyecto.	11
1.2. Alcance y objetivos del proyecto.	11
1.3. Estructura del documento.	12
2.- Marco teórico de la evaluación	17
2.1. Objetivos de la evaluación y el proceso evaluativo.....	17
2.2. Enfoques más importantes.....	19
2.2.1. Teoría del Programa.	19
2.2.2. Evaluación de criterios estandarizados.	28
2.3. Aspectos comunes de ambos tipos de evaluación.	30
2.3.1. Dimensión contextual.	31
2.3.2. Valores de la evaluación y rol del evaluador.	31
2.3.3. Identificación de <i>stakeholders</i> y de necesidades informativas	34
2.3.4. Preguntas de evaluación y selección de indicadores.	35
2.3.5. Diseño metodológico y matriz de evaluación.....	37
3.- Sistemas de gestión basados en normativa ISO.	47
3.1. ¿Qué son Normas ISO?	47
3.2. Sistema de gestión de la calidad. Normas ISO 9000 y 9001.....	49
3.2.1. Norma ISO 9000.	51
3.2.2. Norma ISO 9001.	53
3.2.3. Norma ISO 9004.	55
3.3. Sistema de gestión ambiental. Norma ISO 14001.	57
3.4. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Norma OHSAS 18001....	60

3.5. Guía de responsabilidad social. Norma ISO 26000.....	62
4.- Evaluación de sistemas de gestión basados en Normas ISO.	73
4.1. Comparativa de los sistemas de gestión.....	73
4.2. La evaluación como herramienta de seguimiento, medición y análisis.	77
4.2.1. Importancia de los indicadores como herramienta de seguimiento.....	77
4.2.2. La autoevaluación en las normas ISO.	78
4.3. La evaluación como herramienta para el estudio de un sistema de gestión.	81
4.4. Evaluar un programa como parte de un sistema de gestión.....	84
4.4.1. Elaboración y contenido del Plan de Calidad.	85
4.4.2. Relación con la evaluación de programas.	87
4.5. ¿Cómo la evaluación crea valor añadido?	90
5.- Conclusiones y lecciones aprendidas.....	95
Anexo I. Mejora continua para la obtención de beneficios financieros. Norma ISO 10014.	99
Anexo II. Propuesta metodológica para el desarrollo de las dimensiones de la Teoría del Programa.....	103
Anexo III. Listado de indicadores para los sistemas de gestión.	115
Anexo IV. Cuadro ampliado de los sistemas de gestión comparados.	133
6.- Bibliografía.....	139
6.1. Libros y documentos consultados.....	139
6.2. Normativa ISO consultada.....	140

Índice de figuras.

Figura 1. Fases de la evaluación.	18
Figura 2. Perspectiva sistémica básica.	25
Figura 3. Modelo de excelencia EFQM.	26
Figura 4. Modelo lógico.	26
Figura 5. Modelo CIPP de Stufflebeam.	27
Figura 6. Criterios de evaluación y lógica de intervención.	30
Figura 7. Sistemas de gestión interrelacionados.	49
Figura 8. Evolución del concepto de calidad.	50
Figura 9. Etapas de un sistema de gestión de calidad.	52
Figura 10. Etapas del proceso de mejora continua.	53
Figura 11. Modelo de sistema de gestión de calidad.	54
Figura 12. Rueda de Deming o Metodología PHVA.	55
Figura 13. Alcance de las ISO 9001 y 9004.	56
Figura 14. Diferencias entre mejora continua e innovación.	57
Figura 15. Modelo de sistema de gestión ambiental.	59
Figura 16. Modelo de Sistema de Gestión de SST.	62
Figura 17. Propuesta de modelo de sistema de gestión de responsabilidad social.	69
Figura 18. Modelo conjunto de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiental, de Seguridad y Salud en el Trabajo y Responsabilidad Social.	74
Figura 19. Proceso de seguimiento, medición y análisis.	77
Figura 20. Proceso evaluativo basado en la Norma UNE 66174.	79
Figura 21. Visiones de la autoevaluación según UNE 66174.	80
Figura 22. Ejemplo de herramienta de evaluación de la alta dirección.	81
Figura 23. Representación del proceso global de la Norma ISO 10014.	99
Figura 24. Paso de un árbol de problemas a un árbol de objetivos.	105
Figura 25. Fases de la metodología de estudio y rediseño de procesos.	105
Figura 26. Proceso de admisión de clientes.	110

Índice de tablas.

Tabla 1. Ejemplo de matriz de evaluación.	44
Tabla 2. Estructura simplificada de los sistemas de gestión según su norma de referencia	76
Tabla 3. Estructura de los sistemas de gestión según los modelos lógicos.	83
Tabla 4. Mapa de procesos de proyectos.	90
Tabla 5. Ejemplo de tabla resumen de análisis de participantes.	104
Tabla 6. Propuesta de simbología de modelado de procesos.	107
Tabla 7. Ficha del proceso de admisión de clientes.	109
Tabla 8. Indicadores para un sistema de gestión de la calidad.	118
Tabla 9. Indicadores para un sistema de gestión ambiental.	123
Tabla 10. Indicadores para un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo.	127
Tabla 11. Indicadores para de responsabilidad social.	130
Tabla 12. Cuadro ampliado de los sistemas de gestión comparados.	135

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.- Introducción.

1.1. Definición y objeto del proyecto.

Según el *Joint Committee of Standards Evaluation*, evaluar es “recoger y analizar sistemáticamente una información que nos permita determinar el valor o mérito de algo”. Esta definición viene a destacar dos aspectos principalmente:

- Analizar sistemáticamente: tiene que ver con la voluntad de hacer algo de forma metódica y ordenada, es decir, a través del uso de una metodología clara y bien definida.
- Determinar el mérito o valor de algo: viene a hacer referencia a ciertas características del objeto evaluado. En el primer caso, son intrínsecas; en el segundo, extrínsecas y relacionadas con la utilidad.

Para Robert Stake, la evaluación es la búsqueda de la calidad de un evaluando. Se entiende por calidad, sus méritos y su valor, así como sus deficiencias.

Un evaluando es aquello que se evalúa. Normalmente es un programa, pero bien puede ser una empresa, una política pública, una organización, etc. Las Normas ISO, en especial la familia de normas ISO 9000, vienen a fijar unos requisitos mínimos que una organización, empresa, etc., debe cumplir para lograr un sistema de gestión de la calidad de su actividad.

La presente memoria de grado consistirá en desarrollar unas reflexiones teóricas sobre ambos modelos, evaluación de programas y políticas públicas y sistemas de gestión basados en normas ISO, para conocer qué puntos en común, indicadores, forma de proceder, etc., son comunes, o bien, utilizables y abordar y cómo se complementan ambas herramientas.

Dicho de otra forma, qué aspectos de la evaluación vienen a completar el estudio de un sistema de gestión de la calidad. O viceversa, que aspectos de las Normas ISO pueden completar un estudio evaluativo.

1.2. Alcance y objetivos del proyecto.

El alcance de la presente memoria de grado vendrá definido por los conocimientos adquiridos durante la etapa presencial del Magíster en evaluación de programas y políticas públicas, junto con los desarrollados gracias a las lecturas y reflexiones sobre evaluación, y la comprensión que se obtenga de lo que supone la implantación de los sistema de gestión según las disposiciones de las normas ISO.

Los trabajos tratarán de poner en común los aspectos de estas dos formas de acercarse a una organización, programa, etc. Como punto de partida, se considera que tanto la evaluación como las normas ISO sirven para conocer y comprender el funcionamiento de una organización, programa, proyecto, etc.

El objetivo principal de la presente memoria es desarrollar una serie de reflexiones teóricas sobre un modelo evaluativo basado en normativa ISO, que añada valor, tanto a la evaluación de por sí, como a un sistema de gestión de la calidad, ambiental, de seguridad y salud en el trabajo o de responsabilidad social.

Entre los objetivos específicos de la presente memoria de grado se pueden encontrar:

- Conocer los enfoques principales de evaluación y los aspectos clave que condicionan una evaluación.
- Saber cuáles son los aspectos más importantes de los sistemas de gestión que ha de desarrollar una organización para alcanzar el éxito sostenido.
- Discernir dónde encajan los enfoques evaluativos estudiados en los sistemas de gestión.
- Encontrar puntos en común de los diferentes enfoques evaluativos con los sistema de gestión basado en normas ISO.
- Desarrollar o adaptar una serie de indicadores propios de los sistemas de gestión a la práctica evaluativa.

1.3. Estructura del documento.

El presente documento tendrá la estructura que se detalla a continuación:

1. La presente introducción.
2. Modelo teórico de la evaluación: en este capítulo, se describirán los enfoques evaluativos más comunes, así como los aspectos fundamentales a tener en cuenta en evaluación. Cuenta con los siguientes subapartados:
 - a. Objetivos de la evaluación y el proceso evaluativo: en este epígrafe, se describen los objetivos primordiales de la evaluación y se muestra el proceso que se lleva a cabo en una evaluación.
 - b. Enfoques más importantes: es este punto, se desarrollará la metodología evaluativa basada en el enfoque de la teoría del programa y en el de criterios estandarizados. Además, se englobarán otros aspectos a tener en cuenta durante el desarrollo de una evaluación: valores del evaluador, necesidades informativas, etc.

- c. Aspectos comunes de ambos tipos de evaluación: en este punto, se desarrollarán los puntos que ambos epígrafes comparten a la hora de la realización de una evaluación, tales como la importancia del contexto, el diseño metodológico o la importancia de los indicadores.
3. Sistemas de gestión basados en normativa ISO: en este epígrafe, se desarrollarán los principales sistemas de gestión, como son los de calidad, medioambiente, seguridad y salud laboral y responsabilidad social. Se subdivide en:
- a. ¿Qué son normas ISO? En este subapartado, se describirá qué son, cómo se elaboran, etc. las normas ISO y su trasposición a los diferentes organismos de estandarización, por ejemplo, AENOR, en el caso de España.
 - b. Sistema de gestión de la calidad. Normas ISO 9000 y 9001: en este punto, se explicarán brevemente en qué consisten cada una de las normas que establecen un sistema de gestión de la calidad.
 - c. Sistema de gestión ambiental. Norma ISO 14001: en esta apartado, se expondrá brevemente en qué consisten la norma que establece un sistema de gestión medioambiental.
 - d. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Norma OHSAS 18001: en este epígrafe, se manifestará brevemente en qué consisten la norma que establece un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
 - e. Guía de responsabilidad social. Norma ISO 26000: en este subapartado, se desglosará brevemente en qué consisten la norma que establece una serie de orientaciones para que una organización sea responsable socialmente.
4. Evaluación de sistemas de gestión basados en normas ISO: en este capítulo, se mostrará cómo encaja la evaluación dentro de los sistemas de gestión, englobando los principales enfoques de la evaluación con los relativos a los sistemas de gestión. Se subdivide en:
- a. Comparativa de los sistemas de gestión: en este punto, se intentará mostrar cómo se aúnan los diversos sistemas de gestión y cuál sería su correspondencia en el enfoque de la Teoría del Programa.
 - b. La evaluación como herramienta de seguimiento, medición y análisis: en este epígrafe, se expondrá cómo la evaluación forma parte del propio sistema de gestión.
 - c. La evaluación como herramienta para el estudio de un sistema de gestión: en este subapartado, se describirá cómo el sistema de gestión encaja dentro de los modelos lógicos propuestos para la Teoría del Programa y cuál es la documentación que aportará información para dichos modelos.

- d. Evaluar un programa como parte de un sistema de gestión: en este apartado, se desarrollará la forma de encontrar información del sistema de gestión que afectan a un programa o proyecto concreto y que ayudan a reconstruir la teoría subyacente a dicho programa.
 - e. ¿Cómo la evaluación crea valor añadido? En este punto, se desarrollarán diversas reflexiones acerca del valor que, la evaluación de programas, tal como se ha estudiado en el Magíster, puede añadir al estudio de un sistema de gestión.
5. Conclusiones: en este epígrafe, se expondrán brevemente las conclusiones y las lecciones aprendidas durante la realización de la presente memoria de grado.
6. Anexos. Entre los cuales se podrán encontrar:
- a. Mejora continua para obtener beneficios financieros. Norma ISO 10014: este anexo propondrá la metodología de mejora continua de un sistema de gestión de calidad, cuya puesta en marcha ayudará a una organización a obtener beneficios financieros.
 - b. Propuesta metodológica para el desarrollo de las dimensiones de la Teoría del Programa: este anexo desarrolla una propuesta metodológica para cada una de las dimensiones de la Teoría del Programa.
 - c. Listado de indicadores para los sistemas de gestión: este anexo elaborará un listado de indicadores para cada uno de los sistemas de gestión que se han estudiado.
 - d. Cuadro ampliado de los sistemas de gestión comparados: este anexo expandirá el contenido de los sistemas de gestión tal como se muestran en la Tabla 2.
7. Bibliografía.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA EVALUACIÓN

2.- Marco teórico de la evaluación.

2.1. Objetivos de la evaluación y el proceso evaluativo.

Adaptando ligeramente la definición de evaluación que hace el *Joint Committee of Standards Evaluation*, recogida en la introducción, se puede definir evaluación como recoger y analizar sistemáticamente una información para poder comprender y dotar de significado a lo que ocurre en un programa, de lo que se deducirán unos juicios específicos que permitirán rendir cuentas y tomar decisiones sobre su mejora.

De esta definición se pueden extraer los tres objetivos principales de la evaluación:

- Comprender y dotar de significado a lo que ocurre, es decir, percibir qué es lo que está pasando y cómo funciona el programa.
- Rendir cuentas o controlar responsabilidades, es decir, dar la oportunidad a los usuarios o implicados en el programa, así como a quien esté interesado, de saber en qué y cómo se emplean los recursos del programa.
- Mejora o retroalimentación, es decir, un proceso de aprendizaje que ayuda a la mejora y al perfeccionamiento del programa, así como a ser el garante del mismo.

De forma resumida, se puede decir que el objetivo o finalidad última de la evaluación es conocer cómo el programa evaluado ha cambiado la realidad social sobre la cual actúa. El programa se crea porque existe una necesidad social que él mismo pretende solventar. Para ello, y una vez puesto en marcha, necesita modificar o cambiar el tejido de la realidad social. La evaluación sería el instrumento para medir y comprender qué y cómo se ha modificado la realidad.

Por ejemplo, la realización de un programa de rehabilitación de drogodependientes se realiza debido a la problemática que la drogadicción acarrea al tejido social de ciertos grupos sociales. La evaluación de dicho programa de rehabilitación ayudaría a saber cuántas personas dejan definitivamente las drogas, dar a conocer problemáticas asociadas a la drogodependencia (delincuencia, encasillamiento social, etc.), ofrecer mejoras al programa, etc.

La evaluación reúne una serie de características que la diferencian de otro tipo de herramientas que, no obstante, también pretenden estudiar la realidad (investigación, observatorios, etc.):

- Importancia del contexto: debe tener presente el contexto específico, así como identificar a los agentes críticos (*stakeholders*) desde el inicio, además de ajustar los informes a los destinatarios. Los contextos del evaluando están fuera del mismo y son

de múltiples formas: político, cultural, económico, educativo, médico, estético, local, regional, estatal, internacional, etc.

- **Carácter valorativo y sistemático:** a través de la interpretación de los datos obtenidos durante la evaluación y el enjuiciamiento de los mismos, se realizarán recomendaciones y se sugerirán posibles líneas de actuación. Para ello, la evaluación se ha de basar en una metodología capaz de recoger los datos necesarios para responder a las necesidades informativas de todos los implicados en el programa.
- **Carácter práctico y aplicado:** la importancia de las recomendaciones radica en que éstas deben ser útiles y prácticas, es decir, orientadas a la acción. Las recomendaciones son el vínculo formal entre una evaluación y su uso. Ante todo, la evaluación ha de ser útil y servir para algo.

Como se ha comentado, la evaluación es un proceso sistemático, con unos objetivos y características. Como proceso evaluativo, ha de tener una serie de fases o tareas que ofrezcan un valor añadido, las cuales se indican a continuación:



Figura 1. Fases de la evaluación.

Fuente: Magister de Evaluación de Programas y Políticas Públicas.

Los siguientes epígrafes de este capítulo estarán dedicados a desentrañar las aproximaciones o enfoques evaluativos más importantes, así como otros aspectos clave a la hora de evaluar. Dicho de otra manera, los apartados que se muestran a continuación se centrarán en las fases 3, 4, 5 y 6 del proceso evaluativo.

2.2. Enfoques más importantes.

La práctica evaluativa cuenta con un gran número de enfoques o aproximaciones de evaluación. En los manuales de los grandes autores, suelen detallarse una serie de enfoques. Por ejemplo, Stufflebeam, en su libro *Evaluation models*, establece 22 enfoques de evaluación.

Entre todos esos enfoques, se dan especial importancia, y por ello, se han desarrollado aquí, el enfoque basado en la teoría del programa y el basado en criterios estandarizados.

2.2.1. Teoría del Programa.

Este enfoque empieza o bien con una desarrollada y validada teoría de cómo los programas de un determinado tipo, con configuraciones similares, operan para producir resultados; o con una etapa inicial de aproximación de la teoría en el contexto de la evaluación de un programa en particular.

A. Definiciones de Teoría del Programa.

La teoría del programa surge en los años 60 con Schuman. Éste sugiere “que la evaluación podría dirigirse hacia la cadena de objetivos de la intervención” (Lígero 2011, 19).

Bickman lo define como la construcción de un modelo razonable y sensible de cómo se supone que funciona la intervención. Según Lipsey, es un conjunto de proposiciones acerca de los que pasa en la caja negra durante la transformación de inputs en outputs; es decir, cómo, a través del tratamiento de inputs, se transforma una mala situación en la mejor. Según Wholey, su propósito es identificar los recursos del programa, las actividades y los resultados previstos y especificar las cadenas de asunciones causales vinculando recursos, actividades, resultados intermedios y objetivos finales.

Para Weiss se refiere a los mecanismos que median entre la entrega (y la recepción) del programa y el surgimiento de los efectos de interés. El mecanismo operativo de cambio no son las actividades del programa en sí (lo que se hace), sino la respuesta que dichas actividades generan. Además, la separa de la teoría de la implementación, por la cual, si el programa hace todas las cosas bien, se generarán los efectos deseados. La teoría de la implementación pone el énfasis en cómo se lleva a cabo las actividades.

Patricia Rogers las llama teoría del cambio y de la intervención respectivamente. Las considera como dos componentes dentro de la teoría del cambio, que define como cualquier tipo de modelo causal que enlaza la intervención con unos resultados concretos, basadas tanto en un modelo lógico formal como en asunciones de carácter informal.

H. T. Chen cita a las evaluaciones basadas en la teoría del programa como evaluaciones dirigidas por la teoría. La define como “una especificación de qué se debe hacer para lograr los objetivos deseados, qué otros impactos importantes también pueden ser anticipados, y cómo esos objetivos e impactos podrían estar generándose”¹ (Chen 1990, 43). Esto implicaría, según el autor, dos cosas: primero, estudiar lo que la estructura del programa debe ser (procesos de implementación, resultados, tratamientos, etc. presentes en los valores del programa) y, segundo, estudiar los mecanismos causales subyacentes que vinculan las partes de la estructura.

La Fundación W. K. Kellogg, en su *Guía de desarrollo de modelos lógicos*, lo cita como modelo lógico que “es una forma sistemática y visual de presentar y compartir su comprensión de las relaciones entre los recursos que dispone para operar su programa, las actividades que planea realizar, y los cambios o resultados que espera obtener” (Fundación Kellogg 2001, 1). Dicho de otra forma, “es una imagen de cómo funciona su programa (...) resaltando cómo se espera que funcione, qué actividades deben ir antes que otras, y cómo se obtienen los resultados deseados” (Fundación Kellogg 2001, 35).

Por tanto, y como conclusión, se podría definir la teoría del programa como un proceso que en primer lugar, identifica cómo funciona la intervención y qué resultados pretende obtener construyendo un modelo teórico del programa y, en segundo lugar, estructura todo el proceso de indagación a través de dicho modelo teórico.

B. Dimensiones de la teoría del programa.

Según la Fundación W. K. Kellogg, para el desarrollo de un modelo lógico básico se debe abordar:

- “Catalogación de los **recursos y acciones** que usted cree necesitará para obtener los **resultados intencionados**.
- Documentación de las conexiones entre sus **recursos disponibles, actividades planificadas y resultados que espera obtener**.
- Descripción de los resultados hacia los cuales está apuntando en términos de resultados específicos, medibles, orientados hacia la acción, realistas y temporalizados.” (Fundación Kellogg 2001, 15)

¹ Traducido del original: “... as a specification of what must be done to achieve the desired goals, what other important impacts may also be anticipated, and how these goals and impacts would be generated.”

En estos puntos, así como en las definiciones del apartado 1 del presente capítulo, se habla de los tres aspectos fundamentales que deben configurar la teoría del programa: recursos disponibles (o estructura), actividades planificadas (o procesos) y resultados que se desean obtener (u objetivos).

- **Dimensión de objetivos / resultados.**

Esta dimensión estudia los objetivos o resultados, que en este ámbito se puede usar de forma indistinta, tanto declarados como no declarados, del programa. Son la descripción de los cambios que se pretenden lograr en la realidad a través del programa en cuestión. La diferencia entre ambos conceptos es temporal: unos se establecen *a priori*, objetivos; y otros se miden *a posteriori*, resultados.

Se debe identificar la relación causal existente entre los diferentes niveles de objetivos / resultados. Es recomendable la creación de un árbol de objetivos / resultados (por ejemplo, siguiendo la metodología del Enfoque del Marco Lógico), por la que, de forma lógica se considera que si se cumplen los de niveles inferiores, se han de cumplir los de los superiores. Es importante tener en cuenta las diversas formas de afrontar un problema desde puntos de vista o estrategias diferentes. Por ello, la teoría del programa busca corroborar de forma teórica que un programa logra el objetivo de su intervención.

Las fuentes de estudio son:

- Objetivos / Resultados estandarizados: sirven para varias intervenciones, cuyos resultados son comparables.
- Objetivos / Resultados determinados por el programa: los objetivos son metas fijadas de antemano por el programa; los resultados son los cambios provocados por el programa.
- Cambios dados en la realidad: inspirada por Scriven, pretende observar todos los cambios provocados en la realidad por el programa, sin conocimiento previo de objetivos.

La crítica a esta perspectiva surge cuando el cumplimiento (o incumplimiento) de los objetivos / resultados de un nivel no conlleva el cumplimiento (o incumplimiento) también del nivel superior. Esto se denomina evaluación de caja negra, en referencia al aparato que registra las incidencias que ocurren durante un vuelo, tal como la define Chen: “Este tipo de evaluación está caracterizada por un enfoque principal en la relación general entre las entradas y salidas

de un programa sin preocuparse de los procesos de transformación en el medio.”² (Chen 1990, 68)

Por consiguiente, la evaluación de esta dimensión, si bien útil para otros menesteres, es insuficiente para hacerse una idea de la realidad de la intervención del programa. Para alcanzar dicha idea se necesita ver qué ocurre en el programa, qué mecanismos tiene, qué procesos aplica, es decir, la dimensión que se muestra a continuación.

- ***Dimensión de procesos.***

Como se puede deducir, en el interior de la caja negra todo lo que se hace y ocurre en el programa, mientras que la dimensión anterior solo mide los objetivos / resultados. Esta dimensión estudia los mecanismos internos de producción, es decir, analiza los procesos que implementa el programa.

Según la ISO 9000, un proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO 9000:2005, 12). Es decir, la secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente.

Dentro de un proceso, se pueden encontrar subprocesos, que se definirán de la siguiente manera: conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan generando valor y compartiendo las mismas características que un proceso. Por tanto, un proceso puede agrupar varios subprocesos.

La síntesis de los procesos y subprocesos de un programa se la conoce como mapa de procesos, que se define como el instrumento que organiza de manera lógica y estructurada los procesos que una institución genera en el ejercicio de los objetivos o resultados que tiene encomendadas.

“El termino proceso lleva implícita la idea de sucesión, secuencia, eje temporal que organiza una serie de eventos hasta la consecución de un fin.” (Ligero 2011, 25) Así pues, es normal encontrar los procesos de un programa dibujados en un diagrama, es decir, en una representación gráfica de la sucesión de actividades y de todas sus implicaciones. Ese dibujo es conocido como diagrama de flujo o flujograma (por ejemplo, un diagrama de Gantt).

Si los objetivos / resultados describen los cambios que se pretenden en la realidad, los procesos indican la forma en que el programa intenta alcanzarlos. La unión de ambas

² Traducido del original: “This type of evaluation is characterized by a primary focus on the overall relationship between the inputs and outputs of a program without concern for the transformation processes in the middle.”

dimensiones configura, como ya se habrá deducido, lo que pretende y lo que hace un programa e incrementa el modelo teórico pero no lo finaliza. Para ello, necesita de una última dimensión ya que los procesos diseñados para alcanzar objetivos / resultados, requieren de unos recursos y una estructura para ponerlos en marcha.

- ***Dimensión estructural.***

La Real Academia Española, en su séptima acepción, define recurso como el conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. Mientras que, las tres primeras acepciones de la definición de estructura ponen en común la idea de distribución y orden de las partes que componen algo.

Por consiguiente, en esta dimensión se estudiará la distribución y el orden de los elementos disponibles que pongan en marcha los procesos que un programa necesitara para lograr el cambio esperado de la realidad.

Si los procesos para alcanzar ciertos objetivos / resultados pueden ser muy diversos, los recursos y estructura para poner en marcha dichos procesos pueden serlo aún más. No obstante, algunas de las formas de tener en cuenta esta dimensión son:

- La desarrollada por Carol Weiss que agrupa en diversos aspectos a esta dimensión:
 - Organizaciones: muestra las organizaciones responsables o participantes del programa. Se entenderá por organización responsable aquella que se encarga de llevar adelante el proyecto o los departamentos de la misma que lo realizan; y por organización participante, aquella que colabora, tanto financiera como en otros aspectos, en la realización del proyecto.
 - Presupuesto: financiación o cantidad de recurso monetario con la que cuenta el proyecto, así como saber qué parte financia cada una de las organizaciones descritas anteriormente.
 - *Staff* o Recursos Humanos: los profesionales con los que cuenta la organización para alcanzar los objetivos del programa.
 - Gestión: estructura de las responsabilidades de las organizaciones que ponen en marcha el programa en cuestión.
 - Localización: lugares donde se desarrollarían las actividades propias del programa.
 - Plan de actividades: serán otros planes y programas que surgen del propio proyecto y que hay que tener en cuenta ya que influyen de algún modo en el proyecto que se evalúa.

- Metodología: método por el cual el programa intenta modificar la realidad.
- Filosofía y principios: base ideológica en la que se muestra los fundamentos principales de la organización, aquello en lo que se basa.
- Propósitos: intenciones por las que el programa busca modificar la realidad social.
- Modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en adelante, EFQM por sus siglas en inglés): de carácter globalizador, “Permite, por lo tanto, efectuar una aproximación integral a todos sus procesos de desarrollo y a todos los niveles de su estructura.” (MAP 2006, 6) Para esta dimensión, serán útiles cuatro de sus nueve criterios:
 - Liderazgo: “los líderes excelentes (...) desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido” (MAP 2006, 12).
 - Política y estrategia: “desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector” (MAP 2006, 14).
 - Personas: “las organizaciones excelentes (...) hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos” (MAP 2006, 16).
 - Alianzas y recursos: “planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia” (MAP 2006, 18).
- Enfoque de evaluación institucional de Lusthaus, Anderson y Murphy, cuyos aspectos clave son:
 - Estrategia de liderazgo.
 - Recursos humanos.
 - Otros recursos.
 - Gestión del programa.
 - Gestión de procesos.
 - Alianza interinstitucional.

Se debe tener presente que esta dimensión no es un mero inventario de bienes, recursos y estrategias, debe servir para sacar a la luz los elementos que se vinculan con el desempeño de los procesos, que llevarán al cumplimiento de los objetivos / resultados.

- **Dimensión de enfoque sistémico.**

Este enfoque considera que un programa funciona como una amalgama de elementos interdependientes entre sí, como son las dimensiones que se han visto anteriormente, que se organizan en un sistema. Las relaciones entre elementos son de tipo causal (medios-fines), tal como se ha explicado, implicando desde la entrada de *inputs* hasta su transformación y salida como *outputs* u *outcomes*.

Como se ha visto hasta ahora, “la especificación de las dimensiones de una intervención y las relaciones entre sí se denominan teoría de la acción, del programa o también modelo lógico.” (Ligero 2011, 30) Al igual que su nomenclatura, este enfoque dispone de multitud de modelos para representar la teoría del programa y sus dimensiones de un solo vistazo.

Entre esa multitud de modelos, se pueden destacar, a modo de ejemplo, los siguientes:

- Perspectiva sistémica básica:

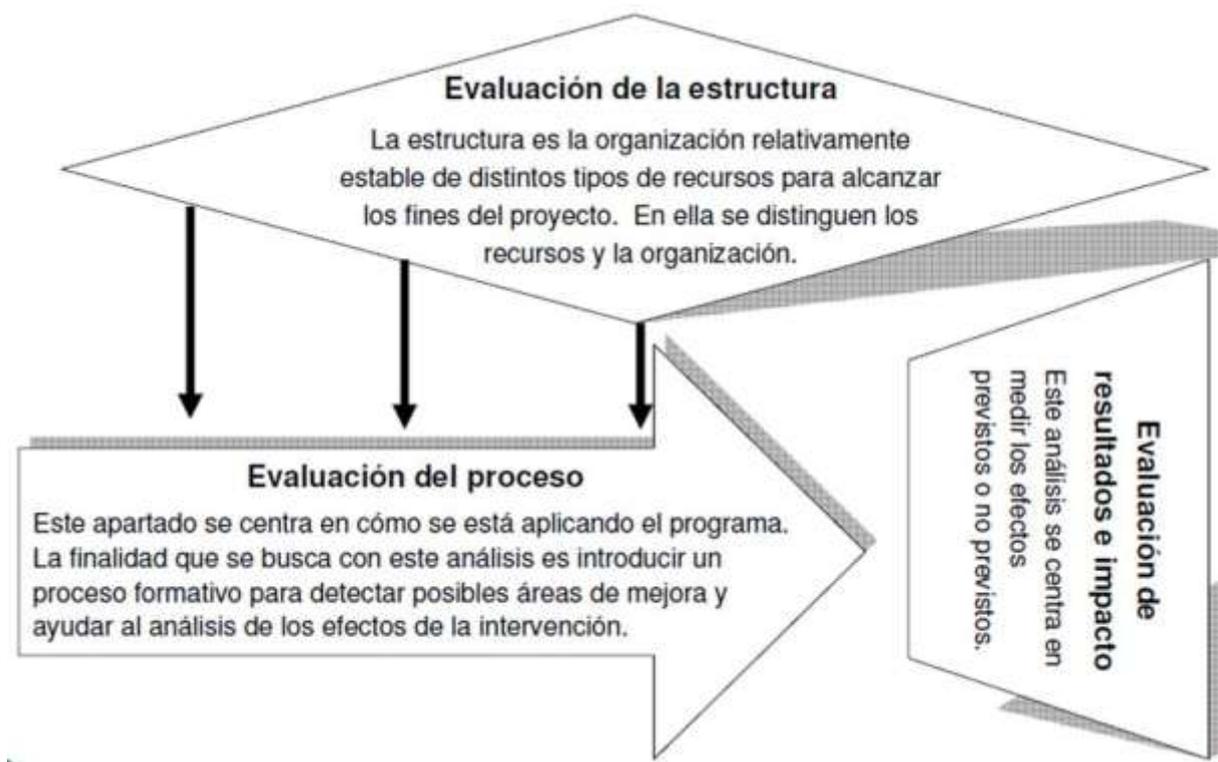


Figura 2. Perspectiva sistémica básica.
Fuente: Magister en Evaluación de Programas y Políticas Públicas.

- Modelo EFQM: compuesto por nueve criterios y 32 subcriterios. Los criterios de liderazgo, personas, política y estrategia y alianzas y recursos formarían la dimensión estructural; el de procesos, la de procesos; y los de resultados en las personas,

resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultados clave, la de objetivos / resultados.

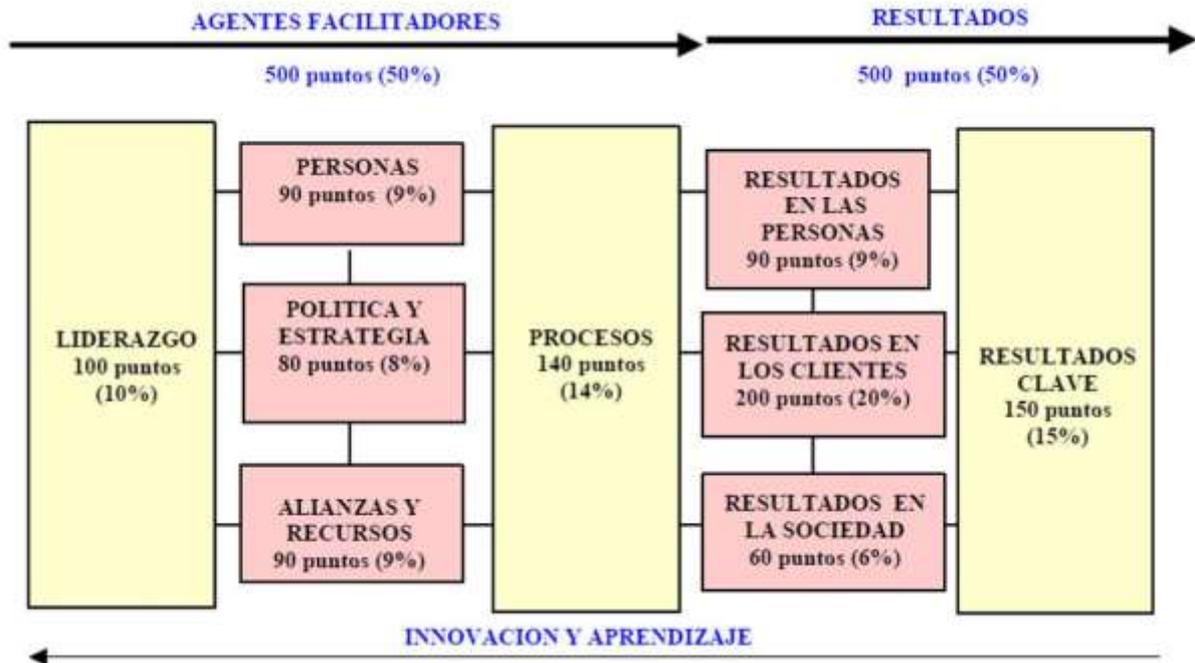


Figura 3. Modelo de excelencia EFQM.
Fuente: Ministerio de Administraciones Públicas.

- Modelo lógico de la Fundación W. K. Kellogg: dividida en cinco apartados. El apartado de recursos / insumos corresponde a la dimensión estructural; el de actividades, a la de procesos; el de productos, de resultados y de impacto, al de objetivos / resultados (inmediatos, a corto o a largo plazo, respectivamente).

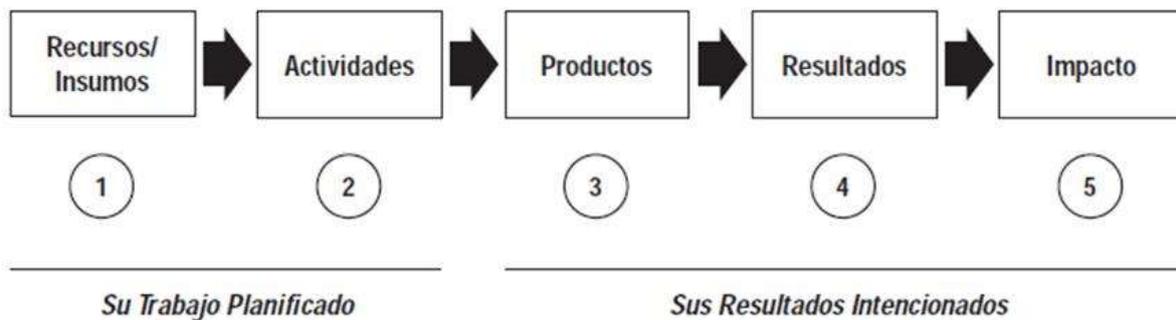


Figura 4. Modelo lógico.
Fuente: Fundación W. K. Kellogs.

- Modelo CIPP³ de Stufflebeam: es el más parecido a las dimensiones que se han visto anteriormente. Evalúa cuatro perspectivas. La de entrada, sería la dimensión estructural; la de proceso, la de proceso; la de salida, la de objetivos / resultados; e introduce la dimensión contextual, como se verá más adelante.



Figura 5. Modelo CIPP de Stufflebeam.
Fuente: Internet.

C. Reconstrucción de la teoría subyacente.

La problemática que surge del enfoque de la Teoría del Programa es que la teoría subyacente al programa o intervención que se refiera no es única. Es decir, pueden existir diferentes aproximaciones o reconstrucciones de dicha teoría, dependiendo, por ejemplo, del punto de vista de cada uno de los *stakeholders* implicados. O bien de la diferencia existente entre “lo programado y lo real, o dicho de otra forma, entre lo que se dice y lo que se hace.” (Ligero 2011, 33)

Por ello, el evaluador debe estar atento a la hora de estudiar las dimensiones propuestas. Debe poder hallar los objetivos no declarados del programa, debe saber discernir qué procesos son realmente críticos y qué estructuras deben apoyar todo ello.

3 Siglas de *Context, Inputs, Process and Products*.

Para dicha labor, el evaluador debería ser capaz de reconstruir la teoría que subyace al programa o intervención. Para ello, dispondrá de una serie de fuentes, que debería usar en combinación unas con otras para lograr una mejor reconstrucción:

- Realización de entrevistas a los *stakeholders* clave.
- Revisión de la documentación del programa.
- Observación *in situ* del funcionamiento del programa.
- Revisión de literatura de investigación o científica existente sobre el tema objeto de la intervención.
- Ideas o experiencia del propio equipo evaluador.

La combinación de dichas fuentes hará que el análisis de las dimensiones sea, no solo más rico, sino más apropiado y real. Es decir, se aproximará mucho más a lo que realmente es el programa.

2.2.2. Evaluación de criterios estandarizados.

En los apartados anteriores, se han presentados diversas definiciones sobre la teoría del programa y sus dimensiones principales, así como los modelos sistémicos para representarlas. No obstante, existe otro tipo de aproximación evaluativa llamada de criterios estandarizados, basada en estándares, de criterios, etc., que “funciona sometiendo a examen al programa y valorándolo con relación a ciertos criterios establecidos. Para poder emitir un juicio sobre el programa, se requiere establecer unos puntos críticos en cada uno de los criterios, a los que se denomina estándares. Si se alcanza el estándar se considera logrado el criterio.” (Ligero 2011, 6)

Por ello, “los criterios para la valoración de la estructura de la intervención (...) deben proporcionar conocimientos útiles para tomar decisiones sobre las intervenciones consideradas. (...) El listado de posibles criterios representa una serie de puntos críticos a tener en cuenta para emitir un juicio de valor sobre la acción.” (MAE 2001, 45)

Para Stake, la evaluación de criterios estandarizados “pone el énfasis en el uso objetivo de escalas y mediciones formales. (...) La evaluación basada en estándares exige un esfuerzo especial para fijar de un modo explícito los criterios, los estándares y otros factores de evaluación. (...) supone un enfoque sumamente racional y mucho menos intuitivo de la percepción y la representación de la calidad de un programa.” (Stake 2006, 106-107)

Stake también establece una serie de factores de una evaluación basada en estándares. Son los siguientes:

- Necesidades de los receptores: una necesidad es una ausencia de algo imprescindible para un funcionamiento satisfactorio. Es importante conocer lo que los *stakeholders* quieren además de lo que necesitan y por qué.
- Objetivos del programa: hace referencia a los declarados explícitamente, aunque también se deben incluir los de los *stakeholders*. Puede llevar a una visión túnel, que consiste en no ver más allá de los objetivos oficiales del programa.
- Criterios de evaluación: son los atributos del programa que se utilizan para reconocer el mérito o valor del mismo.
- Estándares de evaluación: es una cantidad o nivel de un criterio que indica la puntuación de corte para el cumplimiento del criterio.
- Pesos o ponderaciones de síntesis: reunir toda la información para valorarla; el peso sería el peso relativo de cada prueba.
- Rendimientos o actuaciones del personal y de los participantes.
- Costes del programa: son los fondos empleados para financiar el programa

Por tanto, al tipo de evaluación basada en criterios estandarizados donde las preguntas de evaluación pueden estar previamente establecidas, se le conoce como modelo preordenado, mientras que, aquel sensible a las necesidades de los *stakeholders*, como *ad hoc*.

Uno de los mejores ejemplos sobre evaluación de criterios estandarizados son los estándares de calidad de la evaluación del desarrollo del Comité de Ayuda al Desarrollo (en adelante CAD) de la OCDE. Para ellos, “los estándares tienen por objeto mejorar la calidad para (...) que su aplicación:

- Mejore la calidad de los procesos y productos de la evaluación (...).
- Facilite la comparación de las evaluaciones (...).
- Fomente asociaciones y colaboraciones” (CAD 2010, 5).

Los criterios o estándares que enuncia el CAD para la realización de evaluaciones, en su caso, destinadas a la ayuda al desarrollo, son los siguientes:

- Eficacia: es una medida del grado de cumplimiento del objetivo / resultado de una actividad para un grupo y en un tiempo determinado, sin tener en cuenta los costes en los que se incurre.
- Eficiencia: mide el logro de los resultados en relación con los recursos que se consumen, es decir, busca la combinación óptima de recursos (*inputs*) para maximizar los objetivos / resultados (*outputs*).
- Pertinencia: es la adecuación de los resultados y los objetivos del programa al contexto en el que se realiza.

- Impacto: se refiere al análisis de los efectos que un programa tiene sobre la realidad que pretende cambiar.
- Viabilidad o sostenibilidad: será el grado en que los efectos positivos que provoca un programa continúan una vez finalizado el programa.

Tal como se ha visto con anterioridad, alguno de estos criterios del CAD son muy parecidos o pueden asimilarse a alguno de los valores de evaluación descritos. Eso es debido a que, el uso de un modelo evaluativo, por ejemplo, la teoría del programa, no descarta el uso de criterios estandarizados excluyentes. Y viceversa, el uso de criterios estandarizados no excluye al enfoque de la Teoría del Programa. A continuación, se muestra una matriz que interrelaciona los diversos aspectos de la teoría del programa con los criterios del CAD:

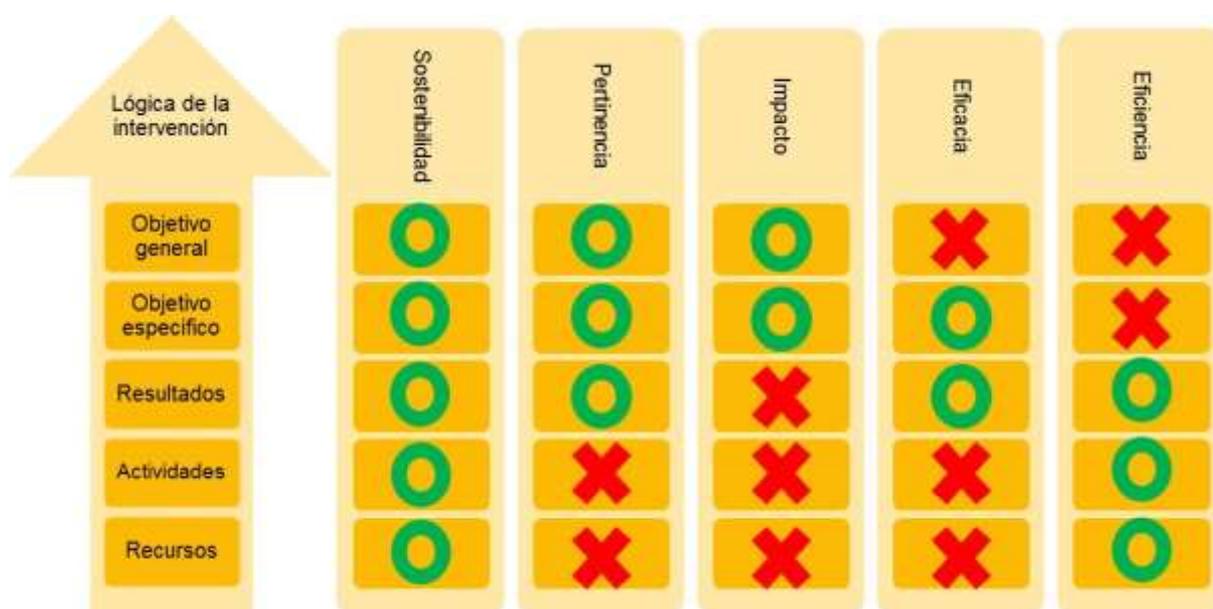


Figura 6. Criterios de evaluación y lógica de intervención.
Fuente: Ministerio de Asuntos Exteriores.

2.3. Aspectos comunes de ambos tipos de evaluación.

Tal como se ha podido inferir en el cuadro anterior, ambos tipos de aproximaciones evaluativas pueden tener aspectos y fases comunes. Entre ellas, y que se analizarán en el presente apartado, se encuentran: análisis del contexto, búsqueda de necesidades informativas, desarrollo de preguntas de evaluación, etc.

2.3.1. Dimensión contextual.

Tal como señala la *Manual de Evaluación* de la Fundación W. K. Kellogg, “todo proyecto se localiza en una comunidad (...). Las características de la comunidad (...) influyen en los planes de un proyecto, en la manera en que éste funciona y en la capacidad para alcanzar sus metas.” (Fundación Kellogg 1998, 21)

La evaluación, se base en la teoría del programa o en criterios estandarizados, se enmarca dentro de un contexto. Uno de los errores más habituales, tal como señala Stake, es considerar que el contexto se refiere al “contenido” de la evaluación. Pero el contenido del programa hace referencia sus características intrínsecas, mientras que el contexto del programa está fuera de él.

Para Cronbach, la evaluación es una actividad política, una función llevada a cabo en el seno de un sistema social. Esto es así porque en muchas ocasiones la evaluación va a ayudar a la toma de decisiones que van a posibilitar el cambio o la permanencia de las políticas públicas.

La importancia del contexto político en evaluación es vital. “La política puede distorsionar los resultados de un estudio de evaluación, pero un estudio en el que no se tengan en cuenta los contextos políticos está seguramente distorsionado.” (Stake 2006, 376)

No obstante, el contexto político no es el único que influye en la evaluación. También hay que tener en cuenta el económico, educativo, cultural, estético, local, regional, nacional, internacional, etc.

2.3.2. Valores de la evaluación y rol del evaluador.

La construcción de una evaluación en general, y de la teoría del programa en particular, es una actividad valorativa. Chen entiende por valor “las ideas y significados que deberían ser” y que “son atribuidos a o compartidos por un grupo o comunidad.”⁴ (Chen 1990, 57)

Entre los valores que tiene que tener en cuenta la evaluación, autores como Chen, Stake, House, etc. encuentran:

- **Sensibilidad:** debido a la pluralidad de intereses que normalmente se dan en los sistemas democráticos. La evaluación no puede poner el foco en un solo *stakeholder* para ser útil, sino que debe tener en cuenta la preocupación, sino de todos, de lo más importantes. La información proporcionada por la evaluación debe ser útil a los

⁴ Traducido del original: “Values’ are defined in this book as ideas or meanings of what ought to be. They are attributed to or shared by a group or community.”

stakeholders, entre los que se incluyen los responsables de tomar decisiones, y, a través de ello, para mejorar el programa y la sociedad. Dentro de éste, se encontrarían otros valores implícitos:

- Adecuación: que se proporcione la información mientras aún tenga utilidad.
 - Relevancia: que los resultados sirvan a los procesos de toma de decisión.
 - Cobertura: debe incluir todas las consecuencias, esperadas e inesperadas, del programa.
- Objetividad: para Chen tiene que ver con que las preferencias personales del evaluador no contamine los resultados de evaluación y que éstos provengan de procesos y técnicas de investigación replicables y utilizables por otros.

Scriven diría que consiste en que hay algo externo a la mente que puede verificarse mediante un acuerdo intersubjetivo y que se puede expresar sin la influencia de sentimientos personales. Y habría dos tipos de objetividad:

- Cuantitativa: mediante el acuerdo o suma de intersubjetividades (fiabilidad).
- Cualitativa: referente a la calidad de la observación, es decir, que se atenga a los hechos (validez).

Para House, la deformación del principio intersubjetivista se ha traducido en equiparar objetividad con procedimientos exteriorizados y replicables.

- Veracidad o validez: la evaluación deberá proveer convincentes evidencias, es decir, que se basen en procedimientos objetivos, en las que los *stakeholders* puedan confiar y dar utilidad. Lleva consigo una concordancia entre lo que se intenta y lo que se lleva a cabo. Se habla de dos tipos de validez:
 - Interna: enunciados causales específicos que no suponen generalización a otros casos.
 - Externa: capacidad de generalización de enunciados causales generales.
- Generacionabilidad: es garantizar que los resultados de evaluación pasados puedan ser usados en las decisiones futuras de los *stakeholders* o más allá de un programa específico.
- Sesgo: Stake cita a Scriven al referirse a que el sesgo “no es la desviación de una trayectoria original, sino la propensión a desviarse de ese modo. (...) Es crucial en evaluación porque crea la posibilidad de controlar el sesgo sin tener que eliminarlo.” (Stake 2006, 346-347) Por tanto, es la propensión a tratar demasiado favorablemente lo que nosotros mismos valoramos. El evaluador debe ser imparcial, no neutral.
- Justicia: tiene que ver con lo que crea correcto el evaluador y su concepto de justicia, lo cual influirá en la evaluación. La evaluación, también, es una actividad política por

naturaleza, por lo que, además de ser veraz, debe ser justa. Influye más como marco de referencia que como valor en sí. Según House, existen tres conceptos de justicia:

- Utilitarismo: una sociedad es justa cuando sus instituciones están organizadas de manera que se consiga el máximo balance neto de satisfacción, teniendo en cuenta el conjunto de individuos. Lleva consigo la tendencia a favor de la clase alta. La evaluación define objetivos, asigna pesos y mide resultados imparcialmente.
- Pluralismo/Intuicionismo: existen unos principios de justicia que se aplican de forma intuitiva y que equilibran otros principios. Las costumbres e intereses de los grupos son los que otorgan los pesos. La evaluación registra, refleja y valora el punto de vista de los grupos implicados.
- Justicia como equidad: asume la pluralidad de fines y de personas que buscan alcanzar sus aspiraciones dentro del sistema. Hay que llegar a un acuerdo que permita repartir el bien y saldar disputas y, después, dar libertad a los individuos para alcanzar sus metas. Para esto último, todas las personas deben ser iguales. La evaluación elimina los juicios intuitivos y asume un papel moralmente más útil.

Como se puede observar, hay un gran número de valores que pueden influir con pesos diferentes, en momentos diversos y para *stakeholders* dispares. La selección por parte del evaluador y los *stakeholders* de los valores influirá decisivamente en el tipo de evaluación a realizar. Esos valores incluso pueden llegar a estar en conflicto. Para resolverlo, Chen propone tres estrategias:

- Maximizar: urge a los *stakeholders* y al evaluador a estar de acuerdo en uno de los valores básicos como primero en importancia y maximizarlo.
- Secuencializar: cuando múltiples valores producen múltiples teorías y cada una es considerada importante, se sugiere evaluar dichas teorías secuencialmente.
- Balancear: asume que es mejor construir una teoría del programa que balancee los posibles valores en conflicto.

Todos estos valores, junto con sus estrategias y sus marcos de referencia juegan un rol importante, al igual que el del propio evaluador. Para Stake, el rol del evaluador es tanto una situación como una finalidad, investigar e informar sobre los méritos y las deficiencias de un evaluando, cuya finalidad puede ser evaluar la consecución de objetivos, ayudar al desarrollo de la organización, evaluar la calidad contextual, ayudar a la acción social, etc.

No obstante, para House el evaluador debe ser una persona preocupada, interesada y sensible a los argumentos pertinentes. Considera que el evaluador debe cumplir con cuatro fundamentos morales para que su evaluación sea justa:

- Igualdad moral: indica que cualquier persona tiene el mismo derecho para procurar la satisfacción de sus propios intereses.
- Autonomía moral: nadie debe imponer su voluntad a los demás mediante la fuerza, la coerción u otros medios.
- Imparcialidad: los conflictos se zanján estando representados todos los intereses y sin que ningún procedimiento de decisión favorezca a nadie.
- Reciprocidad: depende del sentido de comunidad. Las relaciones sociales son simétricas, tratamos a los demás como nos gustaría ser tratados.

La suma de los valores y los roles que el evaluador y los *stakeholders* introduzcan en la coctelera harán variar el enfoque evaluativo. No obstante, las diferencias entre enfoques se muestran más en su finalidad, su utilidad, su objetivo, su método de investigación, etc., más que en la teoría evaluativa o método evaluativo que la guía.

2.3.3. Identificación de *stakeholders* y de necesidades informativas

Como se ha podido observar en los apartados anteriores, tanto el contexto como los valores de la evaluación influyen en los *stakeholders*. En ambos casos, la influencia es recíproca, sobre todo en el caso de los valores.

Por *stakeholder* o agente crítico “se entiende cualquier persona o grupo afectado por el proyecto que se evalúa o que tiene un interés en éste o en los resultados de la evaluación.” (Fundación Kellogs 1998, 48) No obstante, tal como señala House, suele existir un grupo de referencia, cuyos intereses y puntos de vista no deben pasarse por alto en evaluación. Son los afectados por el programa.

Por ello, es importante conocer qué necesitan o quieren saber cada grupo implicado de la evaluación. Dicho de otra forma, se “hace mención a los requerimientos que cada actor tiene con relación a la evaluación. El objetivo de esta fase es detectar las necesidades de información de los actores.” (Ligero 2011, 9)

Esta búsqueda de necesidades informativas entre los diferentes *stakeholders* es considerado como un primer trabajo de campo. El cual puede servir de ayuda para:

- Identificar agrupaciones de acción comunitaria preexistentes y conocer los antecedentes de su labor.
- Identificar líderes presentes, formales, informales y potenciales.
- Determinar necesidades comunitarias y carencias en servicios existentes.
- Reconocer atributos y oportunidades de la comunidad.
- Conocer a su población destinataria para mejorar, apuntalar y asegurar la credibilidad del proyecto dentro de la comunidad.
- Crear un impulso para las actividades del proyecto mediante la retroalimentación por parte de la comunidad.
- Determinar la sensatez de las metas fijadas en un proyecto.

Este primer trabajo de campo se realiza en forma de entrevista con cada *stakeholder*. Sea como fuere, las entrevistas deben compartir unas características:

- Las preguntas deben implicar valoración sobre algún aspecto del programa.
- Deben estar dirigidas al programa.
- Los *stakeholders* deben transmitir sus preocupaciones sobre algún aspecto del programa.

2.3.4. Preguntas de evaluación y selección de indicadores.

El objetivo del estudio de necesidades informativas de los *stakeholders* es la elaboración de un listado de preguntas de evaluación. Dicho listado deberá ser priorizado, ya que no todas las preguntas resultantes serán respondidas por la evaluación. Para ello, existen diversos modelos:

- La Fundación W. K. Kellogs propone en su *Manual de evaluación* que sea el grupo de referencia o un grupo representativo de todos los *stakeholders* quienes jerarquicen las preguntas.
- A través de la teoría del programa, a través de la indagación de los aspectos clave de cada una de las dimensiones estudiadas, teniendo en cuenta las relaciones causales subyacentes y la posibilidad de que puedan ser medibles con indicadores.
- Cronbach, que llama a esta priorización fase convergente, utiliza dos criterios: influencia e incertidumbre.
 - Influencia: prioriza aquellas más importantes para la toma de decisiones o el funcionamiento del programa.
 - Incertidumbre: prioriza aquellas de las que se tienen poco conocimiento o es difícil encontrar fuentes fidedignas.

Las preguntas seleccionadas deberán estar bien definidas, tener carácter valorativo y posibilitar la formulación de indicadores para medirlos. En el caso de una evaluación basada en criterios estandarizados, las preguntas se agruparán en los criterios ya establecidos, creándose a su vez, subcriterios para acotar mejor tanto las preguntas como los indicadores que se deduzcan de ellas. En el caso de la teoría del programa, las preguntas se agruparán según las dimensiones estudiadas, estableciendo, posteriormente, los indicadores.

Los indicadores son los recursos que permiten medir el concepto definido en la pregunta de evaluación. Debe ser medible, observable y registrable para poder responder a las preguntas. Por tanto, buscas acercarse lo más posible al concepto que se debe medir.

Según la *Metodología de evaluación de la cooperación española*, publicada por el Ministerio de Asuntos Exteriores, los indicadores deben contar con dos características:

- La mensurabilidad del indicador, es decir, que pueda ser:
 - Cuantitativo: medible en unidades físicas, comparando el cumplimiento o no de un estándar.
 - Cualitativo: no medibles en unidades, pero que permiten emitir un juicio de valor sobre la cuestión.
- Grado de aproximación a la pregunta de evaluación:
 - Directo: referido específicamente a aquello que se quiere medir, que es observable directamente.
 - Indirecto: se relaciona con otra pregunta de evaluación con la que puede existir una relación.

Según la segunda parte de la *Metodología de evaluación de la cooperación española* del Ministerio de Asuntos Exteriores, la utilidad del uso de indicadores se fundamenta en que ayuda a:

- Determinar la manera de apreciar el cumplimiento de los objetivos para determinados grupos.
- Cuantificar el umbral que permite afirmar que se han alcanzado esos objetivos.
- Determinar el momento en que se espera alcanzarlos.

Asimismo, y según la metodología del Banco Mundial, se han de seguir los criterios generales EMARF (SMART, en sus siglas en inglés, que a su vez, significa inteligente) a la hora de establecerlos:

- Específicos: para medir la información necesaria con la máxima proximidad.
- Medibles: para asegurar que es factible obtener la información.

- Atribuibles: para asegurar que cada indicador está relacionado con los logros del proyecto.
- Realista: para asegurar que los datos se pueden obtener puntualmente, con una frecuencia y costo razonables.
- Focalizado: en la población objetivo.

A lo que se puede añadir los siguientes:

- No deben ser excesivos en número. Si una pregunta de evaluación se puede responder con un único indicador, se debe hacer así.
- Sus valores deberán mantenerse constantes durante la recopilación de los datos.
- Deberán medir condiciones específicas del programa.

2.3.5. Diseño metodológico y matriz de evaluación.

“Los indicadores son conceptos vacíos si no se recopilan y analizan los datos necesarios para darles contenido. De hecho, la finalidad de las evaluaciones es generar conclusiones demostrables a partir de la información disponible para responder a las necesidades de los actores implicados en la gestión de los proyectos (...).” (MAE 2001, 83)

La cuestión que surge aquí es cómo conseguir la información para llegar a generar conclusiones demostrables, que confirmen o nieguen las hipótesis establecidas en los indicadores. La evaluación se centra en esta fase en una elección de la mejor herramienta o técnica de recogida de datos. Es decir, en la elección del diseño metodológico.

A. Diseño metodológico.

El diseño metodológico de una investigación depende de factores como los objetivos del estudio o investigación, el marco temporal, el marco contextual, etc. Siguiendo el manual *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social* de Cea D’Ancona, existirían tres tipos de diseños: preexperimentales, cuasiexperimentales y experimentales. La selección de uno u otro dependerá de:

- La selección de las unidades de observación.
- El número de observaciones que se pretende realizar.
- El grado de intervención del investigador.
- El control de las variables alternativas (validez interna).
- La posibilidad de generalización de resultados (validez externa).

Las características de un diseño preexperimental son la ausencia de manipulación de las variables intervinientes, la realización de una única medición y la falta de control de las fuentes de invalidez. Sin embargo, la aplicación de técnicas de análisis multivariable y el control *a posteriori* les permite establecer relaciones causales.

Los tipos de diseños preexperimentales son: diseños de un único grupo con una sola medición; diseño pretest-postest de un único grupo; y comparación entre grupo experimental y de control sin medición previa.

El diseño experimental consistiría en una observación controlada, gracias al control ejercido sobre las posibles fuentes de invalidez. Otras características son la manipulación experimental *a priori* de las variables que se van a medir, la formación de grupos de control totalmente equivalentes al grupo experimental y la asignación aleatoria de individuos a cada grupo para garantizar dicha equivalencia.

Este tipo de diseños favorece el análisis de las relaciones causales, al cumplirse las exigencias de validez interna. No obstante, suelen carecer de validez externa debido a la manipulación experimental, lo que imposibilita la generalización de resultados.

Por último, los diseños cuasiexperimentales se caracterizan porque puede haber (o no) manipulación de la variable independiente para probar el efecto en la variable dependiente, acontece en contextos de la vida real en vez de en condiciones de laboratorio, la distribución de unidades entre los grupos experimental y de control no es aleatoria, etc.

En este tipo de diseños es posible que se manipule la situación experimental pero que no exista un grupo de control. O bien, que no exista manipulación pero si grupo experimental y de control equivalentes.

Algunos tipos de diseños cuasiexperimentales son: diseños que no permiten la inferencia causal por la ausencia del grupo de control equivalente o de medición anterior de variables, diseño con grupo de control no equivalente, diseño de series temporales, etc.

No obstante, al realizar la selección de alguno de estos diseños también hay que realizar un diseño del muestreo. Es decir, acotar y especificar la población a analizar. También vendrá influido por los objetivos de la investigación y las características espacio-temporales de la misma.

Se basa en las limitaciones de tiempo y recursos que obligan a extraer una *muestra* de entre los integrantes del universo o población. Esta muestra debe ser representativa. Su tamaño dependerá de seis factores:

1. Tiempo y recursos disponibles: dotación económica y plazos otorgados.

2. Modalidad o tipo de muestreo: que pueden ser:
 - a. Probabilístico o aleatorio: cuyo criterio esencial es la aleatoriedad de la selección de individuos. Cada unidad de la población tiene una probabilidad igual de participar en la muestra. La elección de cada unidad muestral es independiente de las demás, es decir, se reinicia. El cálculo del error muestral puede hacerse dentro de unos márgenes específicos.
Existen varios tipos: aleatorio simple, aleatorio sistemático, aleatorio estratificado, por conglomerados, de rutas aleatorias, etc.
 - b. No probabilístico: se usan otros criterios para la selección. La probabilidad de formar parte de la muestra es desigual. Existe dificultad para el cálculo del error muestral. Introduce sesgos en la elección muestral, con riesgo de mayor invalidez. Sin embargo, es más sencillo y económico.
Existen varios tipos: por cuotas, estratégico, “bola de nieve”, etc.
3. Diversidad del análisis de datos prevista: dependiendo del número de variables que se quieran estudiar.
4. Varianza o heterogeneidad poblacional: el tamaño muestral será mayor cuanto más heterogénea sea la población y viceversa. En caso de no conocerse la varianza, se aplica el supuesto más desfavorable (que la probabilidad de que un supuesto suceda o no sea igual), lo que conlleva un tamaño muestral mayor.
5. Margen de error máximo admisible o error muestral: cuanto mayor sea el tamaño muestral, menor será el error muestral y viceversa. Su influencia es determinante en los muestreos probabilísticos. Normalmente se sitúa entre 2-2,5%.
6. Nivel de confianza: expresa el grado de confianza de que la estimación que saldrá de la muestra se ajuste a la realidad, es decir, que sea representativa de la población. Se mide en desviaciones típicas, usándose de forma habitual dos desviaciones típicas, es decir, un nivel de confianza del 95,5% (dicho de otra forma, dos desviaciones típicas englobarían al 95,5% de la población estudiada).

Sin embargo, estos diseños pueden considerarse que están planteados para una investigación de índole exclusivamente cuantitativa. Tal como señala Valles, en su manual *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*, diversos autores “toman el camino pragmático (didáctico) de la analogía con el proceso de investigación cuantitativa. Al tiempo que se deja abierta la puerta al ‘sello particular’ de las técnicas cualitativas y al ‘estilo cualitativo propio’.” (Valles 2000, 76)

Diversos autores, entre ellos algunos relacionados con las prácticas evaluativas como Guba, Lincoln o Patton, señalan la “flexibilidad” que ha de tener la investigación cualitativa con

respecto a la cuantitativa. Con ello, se pretende afirmar que la diferenciación entre un diseño cuantitativo y uno cualitativo no es amplia (Valles habla del *continuo* entre ambos diseños) y vendrá marcada por las decisiones de diseño en cada una de sus fases.

Así pues, la formulación del problema conllevará un proceso de selección del fenómeno a investigar, los objetivos y preguntas a responder y el marco conceptual de la investigación. Las decisiones de muestreo abordarán la selección de contextos, casos y fechas, o dicho de otro modo, se barajarán y seleccionarán los contextos relevantes al problema, dentro de los cuales se elegirán los casos individuales. Siguiendo la consecución de una serie de criterios (por ejemplo, accesibilidad).

A partir del diseño metodológico, se desarrollarán las técnicas de investigación. Éstas se agrupan en cuantitativas, las que se basan en una serie de variables numéricas o estadísticas, o cualitativas, las que se basan en aspectos o cualidades no medibles numéricamente pero sobre las que se pueden expresar juicios de valor.

Tal como señala Stake, aunque ambos tipos de técnicas difieren, buscan lo mismo. “A partir de datos basados en criterios esperamos obtener distribuciones estadísticas (...) que conduzcan a aseveraciones de éxito o fracaso. A partir de los datos interpretativos esperamos obtener percepciones únicas de éxito o de fracaso proporcionadas por observadores especialmente situados. (...) Lo que se busca es la calidad.” (Stake 2006, 167)

Por consiguiente, se habrán de seleccionar las técnicas de investigación que se adapten mejor y reporten mejores datos para conocer el cumplimiento de los indicadores y respondan a las preguntas de evaluación.

B. Técnicas cuantitativas.

La técnica cuantitativa más importante es la encuesta. “La encuesta puede definirse como la aplicación de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos. La muestra ha de ser representativa de la población de interés; y, la información se limita a la delineada por las preguntas que componen el cuestionario precodificado, diseñado al efecto.” (Cea D’Ancona 2001, 240)

Entre sus características destacan:

- La información se obtiene mediante las respuestas verbales de los sujetos encuestados. Por lo que puede que dicha información no refleje la realidad que se pretende estudiar. Por ello, es necesario comprobar la veracidad de los datos.
- Puede incluir aspectos objetivos y subjetivos.

- Se ha de recoger la información de forma estructurada, es decir, se formulan las mismas preguntas en el mismo orden a todos los individuos encuestados.
- Las respuestas han de estar codificadas, agrupadas y cuantificadas para examinar sus relaciones. La información obtenida se extenderá a la población, de ahí la importancia de que la muestra sea representativa.
- La significatividad de la información proporcionada dependerá de la existencia de errores de muestreo y de errores ajenos al muestreo (por ejemplo, en el diseño del cuestionario).

C. Técnicas cualitativas.

Las técnicas cualitativas son más numerosas que las cuantitativas. A continuación se hace referencias a las características principales de éstas:

- Investigación documental: según se cita en el manual de Valles, el término documento se refiere a la amplia gama de registros escritos y simbólicos, así como a cualquier material y datos disponibles. Los documentos incluyen relatos históricos, periodísticos, obras de arte, fotografías, registros, transcripciones, folletos, notas, audio o videos, etc. Los documentos en los que se puede basar este tipo de investigación son:
 - Documentos oficiales (informes públicos, estadísticas, etc.).
 - Prensa escrita.
 - “Papeles privados” (cartas, memorias, etc. de carácter privado).
 - Documentos visuales: fotografías, pinturas, etc.

Estos documentos deben contar con la intencionalidad de registrar y archivar aspectos de la vida social.

- Observación participante: sería una técnica de obtención y análisis de datos, en las que el investigador aplica observación y participación en la realidad que se pretende estudiar. El investigador ve y participa *in situ* en un contexto, cuya implicación dependerá de su rol o su nivel de compromiso. Esta técnica de investigación ha sido definida por los autores según diversas distinciones de observación:
 - Distinción entre observación científica y observación común: según se dé a la observación unos requisitos para dotarla de científicidad (orientándola, planificándola, controlando el sesgo, etc.).
 - Distinción entre observación directa y observación indirecta: entre la técnica que “observa” el contexto estudiado tal como es o que lo “observa” a través de un medio (un documento, una encuesta, etc.).

- Distinción entre observación exógena y observación endógena: la primera como observación participante (propia de sistemas observados) y la segunda como autoobservación (propia de sistemas observadores).

Aquí habría que tener en cuenta el rol o nivel de participación del observador en el grupo estudiado. En el caso de una observación exógena, el rol sería de pleno observador, sin participación en la actividad; en el caso de una observación endógena, el rol sería de participante pleno, como miembro del grupo.

- Entrevista: parte de la base de la estructuración de una conversación de la vida cotidiana con el fin de lograr una información precisa. Se trata de encuentros y de interacciones humanas cara a cara, cuyos elementos principales son las personas, la situación y las reglas de interacción, las cuales serían: las expectativas implícitas de entrevista y entrevistador (uno habla, otro escucha), la constante animación del entrevistador para que el entrevistado hable y la carga de organizar y mantener la conversación es del entrevistador.

De esta forma, se podrían definir una serie de modelos de entrevista:

- Entrevista conversacional informal: realización de preguntas en el contexto y en el curso natural de la interacción, sin redacción previa de temas o preguntas.
- Entrevista basada en un guion: con temas y preguntas redactados previamente, pero que se desarrollarán por parte del entrevistador de forma libre.
- Entrevista estandarizada abierta: se caracteriza por el empleo de un listado de preguntas ordenadas pero de respuesta libre.
- Entrevista estandarizada cerrada: se caracteriza por el empleo de un listado de preguntas ordenadas pero de respuesta cerrada.
- Técnicas biográficas: se puede distinguir entre historia de vida y relato de vida. El primero designaría la historia de una vida tal como la cuenta la persona, familia o grupo social que la ha vivido. La segunda implicaría, además, la comprensión de documentos, etc. Habría tres clases de técnicas biográficas de este estilo:
 - Técnicas de relato único: obtenidos de una sola persona, un solo caso individual.
 - Técnicas de relatos cruzados: son las historias de vida cruzadas de varias personas pertenecientes al mismo entorno. Con ello, se pretende dar validez a los hechos presentados.
 - Técnicas de relatos paralelos: podría considerarse como el sumatorio de las técnicas de relato único de unos individuos con características o vivencias similares.

- Grupo de discusión: se ha desarrollado al amparo de los estudios de mercado, con el fin de obtener información más precisa sobre las preferencias del producto del consumidor. También se les puede considerar como entrevistas grupales.

Se puede confundir fácilmente con otras técnicas de parecida naturaleza como las dinámicas de grupo en psicología, ya que, al igual que en éste, el grupo es un marco para captar las representaciones ideológicas, valores, formaciones imaginarias y afectivas, etc., dominantes en ciertos estratos o clases.

No obstante, es una técnica orientada a la consecución de información cualitativa. Más incluso que técnicas similares como los *brainstorming*, grupo nominal o Delphi, entrevistas grupales de campo, etc.

Las características de un grupo de discusión son:

- Se encuentra entre medias de técnicas como la entrevista individual y la observación participante.
- Propósitos de investigación de carácter exploratorio o preparatorio.
- Realización de la técnica en escenarios formales.
- Estilo de moderación semidirigido o dirigido.

D. Matriz de evaluación.

Por tanto, siguiendo todo lo comentado hasta el momento, el hito que culmina todo este proceso ha de ser una matriz de evaluación en que se pueda recoger y analizar, en un solo vistazo, los aspectos más importantes sobre los que se ha de indagar.

A continuación se muestra un ejemplo de matriz de evaluación:

MATRIZ DE EVALUACIÓN				
Elemento del proyecto o criterio	Preguntas de evaluación	Indicadores	Elección metodológica	Pregunta concreta en la técnica
Resultados	¿Se respeta realmente la vida privada y la intimidad?	Percepción de intimidad del residente.	Cuestionario. Con ayuda del cuidador / educador.	Los cuidadores / educadores me preguntan qué hago cuando estoy a solas en mi habitación: 1. Sí, siempre; 2. Sí, a veces; 3. No, nunca.
Procesos	¿Se realiza correctamente la administración de medicación no habitual?	Comparación de la medicación no habitual que se debería administrar con la que realmente se administra.	Análisis documental	Revisión de las prescripciones medicas de medicación no habitual y comprobación de los registros de medicación correspondiente.

MATRIZ DE EVALUACIÓN				
Elemento del proyecto o criterio	Preguntas de evaluación	Indicadores	Elección metodológica	Pregunta concreta en la técnica
Impacto	¿Los familiares de los residentes consideran que ha aumentado la calidad de vida de estos tras su ingreso?	Comparativa de las respuestas ofrecidas por los familiares de residentes y los de no residentes.	Entrevistas personales	Medición del tiempo que lleva realizar cada actividad (listado de actividades: comida de voluntarios, montar carpa, etc...)

Tabla 1. Ejemplo de matriz de evaluación.
Fuente: propia.

Tras ello, se procederá a la recopilación de los datos según el diseño metodológico y las técnicas seleccionadas. La síntesis de los datos recogidos ayudará a responder las preguntas de evaluación y dotar de significado la realidad evaluada.

CAPÍTULO III: SISTEMAS DE GESTIÓN BASADO EN NORMATIVA ISO

3.- Sistemas de gestión basados en normativa ISO.

3.1. ¿Qué son Normas ISO?

La Organización Internacional de Normalización, o ISO en sus siglas en inglés (además, es un juego de palabras, ya que en griego *isos* significa 'igual') es el organismo internacional encargado de promover el desarrollo de normas para la estandarización de productos y servicios de forma internacional.

Con sede en Ginebra y nacida tras la II Guerra Mundial, ISO es una red formada por más de 160 países miembros, cada uno de ellos con su propia institución de normalización. Así, por ejemplo, en España existe AENOR, en Francia, AFNOR, en Alemania, DIN, en Perú, INDECOP, en Ecuador, INEN, o en Colombia, ICONTEC. Todas ellas son consideradas entidades nacionales (EN).

Estas entidades nacionales pueden ser consideradas como tres tipos de miembros:

- Miembros simples: uno por país, recayendo la representación en el organismo nacional más representativo.
- Miembros correspondientes: de los países que no cuentan con un comité nacional de normalización. No toman parte activa en los subcomités que elaboran las normativas, pero están al tanto de dicha actividad.
- Miembros suscritos: países con reducidas economías.

La estructura de la organización se compone por delegados que se subdividen en subcomités de trabajo los cuales, a su vez, elaboran las normativas. En la elaboración de las mismas, se han de tener en cuenta y se llevan a cabo comités de expertos formados por representantes de todas las partes interesadas en la norma en cuestión (fabricantes, administraciones, asociaciones de consumidores, centros de investigación, etc.).

Las características de estos comités de expertos son: la voluntariedad de la participación, la participación de todas las partes interesadas, la elaboración y aprobación por consenso de los documentos elaborados, la aprobación por un organismo reconocido y su publicación.

Los comités de expertos no solo redactan los diferentes documentos normativos, sino que participan en otros comités internacionales junto con otros organismos de estandarización (por ejemplo, los relativos a estándares de la electrónica o la eléctrica).

Se han determinado cinco niveles para las entidades de participación:

1. Nivel 1. Ausente: desconoce lo que se está haciendo en los Comités de Normalización.
2. Nivel 2. Informado: está al tanto de lo que sucede en los Comités de Normalización.
3. Nivel 3. Informado y participativo: está al tanto de lo que sucede y participa directamente o representando en los Comités de Normalización cuyos contenidos más pueden influir en el devenir de su organización.
4. Nivel 4. Participativo: participa regularmente en los Comités de Normalización.
5. Nivel 5. Activo: la organización posee una estrategia coordinada para hacer lobby en todos aquellos organismos de interés. Desarrolla alianzas y participa regular y activamente en los Comités de Normalización.

Como se ha comentado, el objetivo de este organismo es la elaboración de normas con el objeto de ser utilizadas en el mercado internacional para la realización de productos y servicios.

Por ello, se redactan estas normas internacionales. Se debe entender norma como: un documento que describe las especificaciones técnicas de un producto o servicio, cuyo cumplimiento es voluntario; que debe ser accesible al público; debe estar elaborada y aprobada por el consenso de las partes interesadas en el seno de un organismo internacional reconocido; y estar basada en la experiencia y el desarrollo tecnológico del sector correspondiente.

Por tanto, la utilización de una norma internacional debe servir como modelo de confianza para el cliente de que el producto o servicio va a cumplir una serie de requisitos conocidos previamente. A continuación, se definen otros beneficios de la normalización:

- Para los consumidores:
 - Establece niveles de calidad y seguridad en los productos o servicios.
 - Informa del producto o servicio.
 - Facilita la comparación.
- Para la administración:
 - Simplifica los textos legales al no necesitar regular ciertos aspectos de la producción.
 - Facilita la introducción de políticas públicas sobre el tema.
 - Agiliza el comercio, interior y exterior.
- Para los fabricantes de productos o prestadores de servicios:
 - Racionaliza la producción.
 - Mejora la gestión del diseño de productos y servicios.
 - Agiliza y simplifica procesos de compra a proveedores o pedidos de clientes.
 - Facilita la comercialización.

El éxito sostenido de una organización, tal como se define en la Norma ISO 9004, se basa en la adopción, mantenimiento y desarrollo de unos sistemas de gestión. Estos sistemas gestionan aspectos como son los de calidad, ambientales, sociales, seguridad y salud laboral etc. A continuación se muestra un esquema de dichos sistemas de gestión y su interrelación:

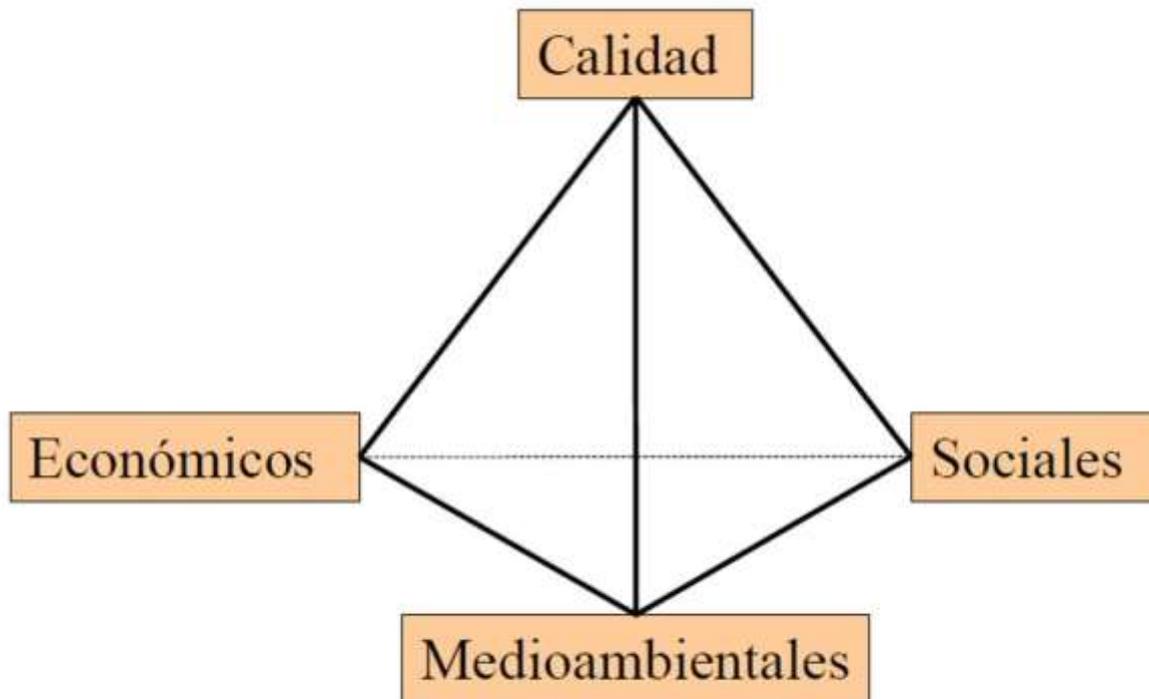


Figura 7. Sistemas de gestión interrelacionados.
Fuente: Materiales del Magíster de Evaluación de Programas y Políticas Públicas.

Por tanto, la normativa ISO desarrolla sistemas de gestión ambientales de responsabilidad social y para la consecución de beneficios económicos a través del uso de sistemas de gestión. Se regulan en las ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 26000 respectivamente.

3.2. Sistema de gestión de la calidad. Normas ISO 9000 y 9001.

Históricamente, el concepto de calidad ha evolucionado desde el principio de inspección del producto final hasta el concepto de excelencia empresarial o éxito sostenido de la Norma ISO 9004. El siguiente gráfico muestra la evolución del concepto:



Figura 8. Evolución del concepto de calidad.
Fuente: Fundación CETMO.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, en sus siglas en inglés), ha definido el concepto de calidad como: “todas las formas a través de las cuales la organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, su personal, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general.” (Fundación CETMO 2005, 3)

La familia de Normas ISO 9000 viene, no solo a definir qué es calidad, sino a establecer los requisitos para establecer un sistema de gestión de la calidad. Se compone por tres normas principalmente:

- ISO 9000. Definiciones y fundamentos.
- ISO 9001. Requisitos.
- ISO 9004. Directrices para la mejora del desempeño.

Cada una de ellas, tiene un objetivo concreto, definido en su propia norma, que se muestra a continuación:

- ISO 9000: describir los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad y definir los términos relacionados con los mismos.

- ISO 9001: especificar los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:
 - Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente.
 - Aspirar a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos de los clientes y los legales y reglamentarios aplicables.
- ISO 9004: proporcionar orientación a las organizaciones para ayudar a lograr el éxito sostenido mediante un enfoque de gestión de la calidad. Es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo o actividad.

3.2.1. Norma ISO 9000.

La definición que la Norma ISO 9000 establece para un sistema de gestión de la calidad sería la siguiente:

Sistema de gestión para dirigir y controlar una *organización* con respecto a la *calidad*.

Donde se entiende que:

- Sistema de gestión es: *sistema* para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Donde se entiende que:

- Sistema es: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- Organización es: conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
- Calidad es: grado en el que un conjunto de *características* inherentes cumple con los *requisitos*.

Donde se entiende que:

- Característica es: rasgo diferenciador.
- Requisito es: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Es decir, un sistema de gestión de la calidad es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan (*sistema*) para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos (*sistema de gestión*) para dirigir y controlar un conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones

(organización) con respecto al grado en el que un conjunto de rasgos diferenciadores (características) cumple con las necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias (requisitos).

Esta norma identifica 8 principios de gestión de la calidad:

1. Enfoque al cliente: las organizaciones deberían comprender las necesidades de los clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: establecen el propósito y la orientación de la organización. Deberían crear un ambiente, en el cual, el personal pueda involucrarse en el logro de los objetivos.
3. Participación del personal: es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas en beneficio de la organización.
4. Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionen como un proceso.
5. Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: debería ser un objetivo permanente de la organización.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: aumentando la capacidad de ambos para crear valor.

Bajo estos 8 principios se basa todo el sistema de gestión de la calidad. La base de estos principios y de un sistema de gestión de la calidad es que “los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades e intereses.” (ISO 9000:2005, 1)

El sistema de gestión de la calidad “anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control.” (ISO 9000:2005, 1)

Las etapas para desarrollar un sistema de gestión de la calidad, según esta norma, son las siguientes:



Figura 9. Etapas de un sistema de gestión de calidad.

Fuente: ISO 9000.

Asimismo, se desarrollan las etapas que debiera tener el proceso de mejora continua:



Figura 10. Etapas del proceso de mejora continua.
Fuente: ISO 9000.

Asimismo, el papel que juega la documentación en un sistema de gestión de calidad, como elemento de referencia que aporta valor, como depósito de conocimiento para posteriores mejoras, a la organización y que ayuda a desarrollar las actividades de ésta. La Norma ISO 9000 establece los siguientes documentos:

- Manuales de calidad: proporcionan una descripción acerca del sistema de gestión de calidad y su implementación en la organización.
- Plan de calidad: describe cómo se aplica el sistema de gestión de calidad a un producto, proyecto o contrato específico.
- Especificaciones: establecen requisitos.
- Directrices: establecen recomendaciones o sugerencias.
- Procedimientos documentados, instrucciones de trabajo, planos, etc.: proporcionan información sobre cómo efectuar las actividades y los procesos de manera coherente.
- Registros: proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas y/o de los resultados obtenidos.

3.2.2. Norma ISO 9001.

“El diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) Su entorno organizativo, cambios en ese entorno y los rasgos asociados con ese entorno.
- b) Sus necesidades cambiantes.
- c) Sus objetivos particulares.
- d) Los productos que proporciona.
- e) Los procesos que emplea.
- f) Su tamaño y estructura de organización.” (ISO 9001:2008, VII)

La Norma ISO 9001 “especifica los requisitos para los sistemas de gestión de calidad, genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto/servicio. Son complementarios a los requisitos del producto/servicio, que pueden ser especificados por los clientes, por la propia organización o por disposiciones reglamentarias”. (Fundación CETMO 2005, 1)

Estos requisitos son, en muchos casos, el punto de entrada para la formulación de cierto tipo de procedimientos, que han de estar documentados y tener métodos apropiados que permitan su seguimiento y mejora. El proceso global que describe la ISO 9001 sería de la siguiente forma:

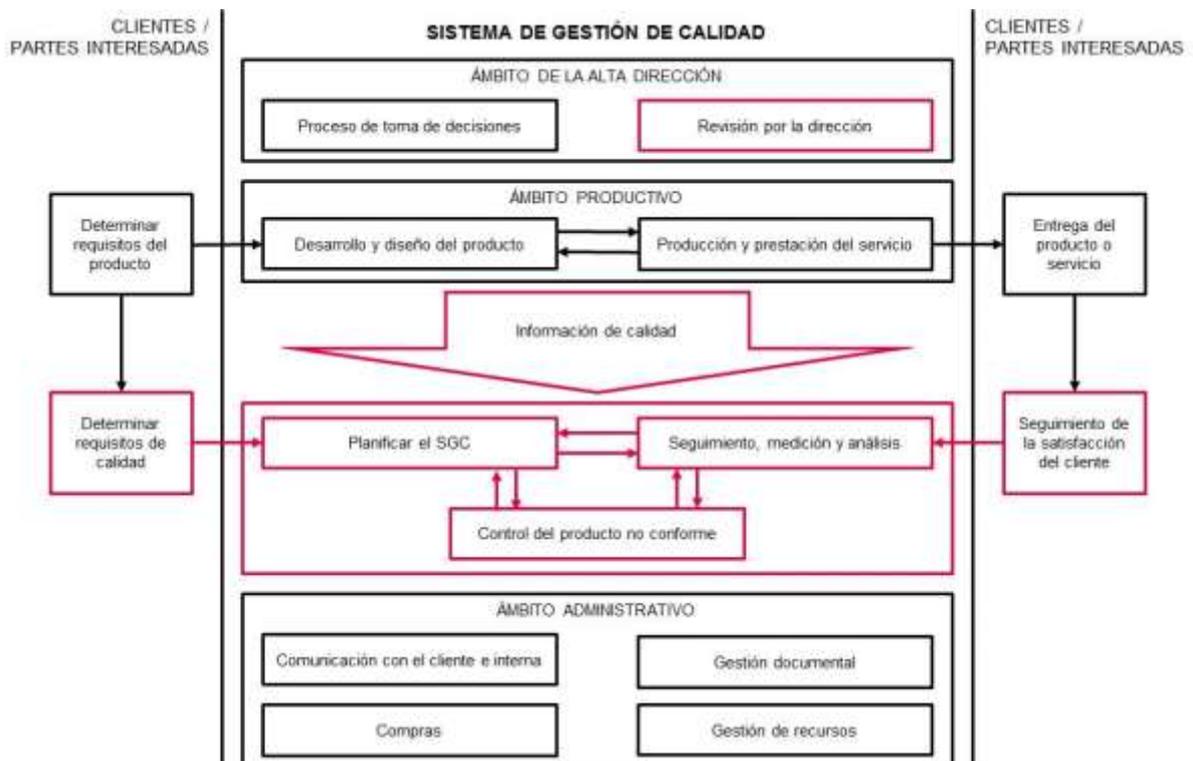


Figura 11. Modelo de sistema de gestión de calidad.
Fuente: Norma ISO 9001.

Esto es así porque la Norma ISO 9001 se basa en el enfoque basado en procesos y, en especial, en la metodología PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) o rueda de Deming. Es una técnica de mejora continua basada en cuatro fases:

- **Planificar:** recoger datos para identificar cada problema, definir objetivos, pensar en posibles soluciones, estudiar las relaciones causales que lo han provocado, priorizarlas, elaborar acciones correctoras y preventivas. En definitiva, elaborar un diseño de la solución del problema.

- Hacer: probar y aportar pruebas que confirmen que el diseño y sus hipótesis son correctas.
- Comprobar: comparar el diseño con el resultado de las pruebas.
- Actuar: normalizar la solución y establecer condiciones para mantenerla.

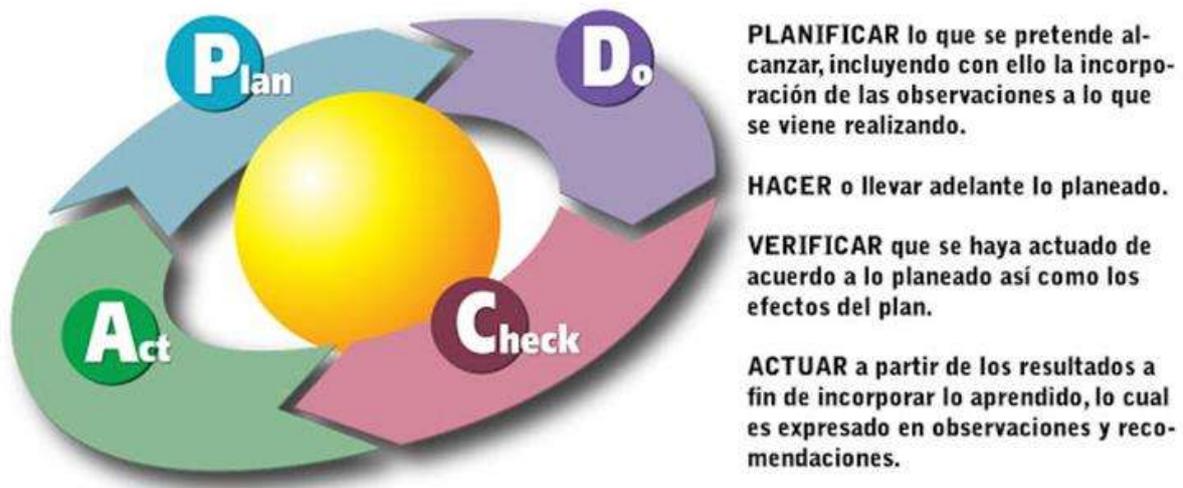


Figura 12. Rueda de Deming o Metodología PHVA.
Fuente: Internet.

3.2.3. Norma ISO 9004.

Esta norma, busca que la organización que ya cuente con un sistema de gestión de calidad alcance un éxito sostenido. La propia norma define éxito sostenido como el “resultado de la capacidad de una organización para lograr y mantener sus objetivos a largo plazo.” (ISO 9004:2009, 1) Para ello, debe satisfacer “de manera coherente las necesidades y expectativas de sus partes interesadas a largo plazo.” (ISO 9004:2009, 2).

Si se compara con la Norma ISO 9001, se puede decir que ésta especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad eficaz; mientras que la Norma ISO 9004 proporciona una orientación más amplia, persiguiendo la mejora continua del desempeño y la eficacia global de la organización.

El siguiente gráfico, extraído del capítulo correspondiente a sistemas de gestión de calidad del documento que la Fundación CETMO elaboró para el Ministerio de Fomento, explica las diferencias anteriormente señaladas:

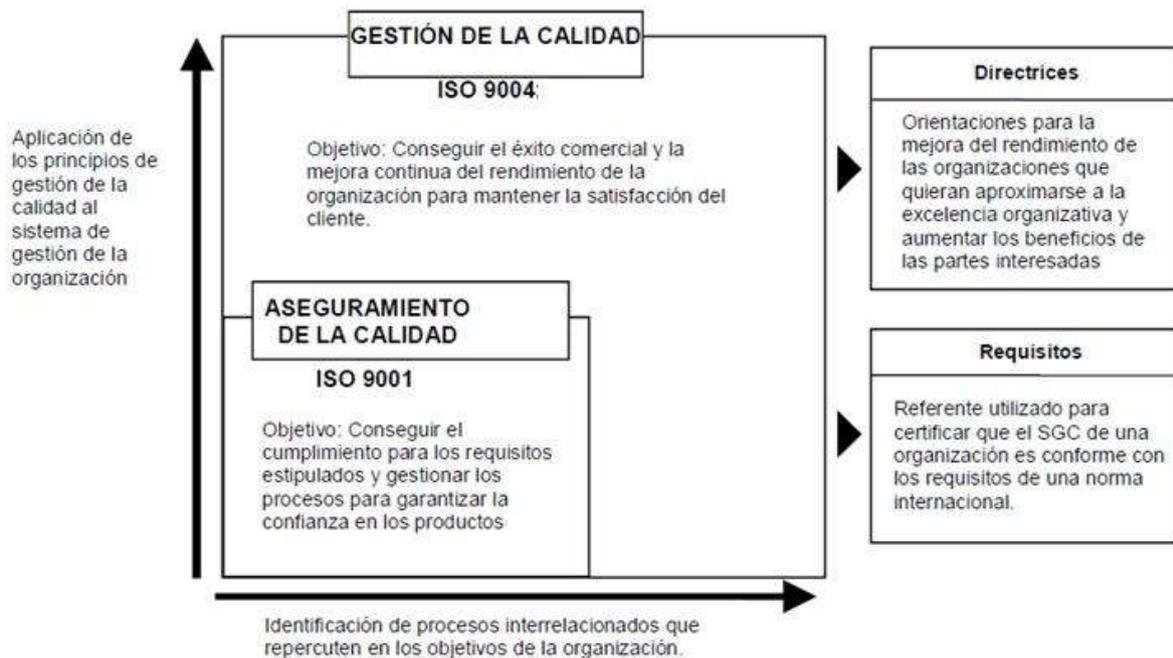


Figura 13. Alcance de las ISO 9001 y 9004.
Fuente: Fundación CETMO.

Otro de los aspectos a destacar es que, según indica la propia Norma ISO 9004, para que un sistema de gestión de calidad logre el éxito sostenido se ha de basar en los ocho principios de gestión descritos en la Norma ISO 9000.

Asimismo, otro punto importante es los requisitos que establece la Norma ISO 9004 son orientaciones a desarrollar con plena libertad, dentro de lo que determina la norma, por la organización. Al contrario de lo que ocurre en la Norma ISO 9001, que identifica una serie de requisitos que se deben cumplir para establecer un sistema de gestión de calidad.

Por eso, la Norma ISO 9004 pone el énfasis en otros aspectos tales como: el entorno o contexto de la organización, las partes interesadas (más allá de clientes y proveedores) y sus necesidades y expectativas, la estrategia y políticas generales de la organización, etc.

Además, existen orientaciones relativas a la mejora, la innovación y el aprendizaje. En cuanto a las dos primeras, el siguiente esquema puede servir como resumen de qué son y qué suponen cada uno de estos conceptos:

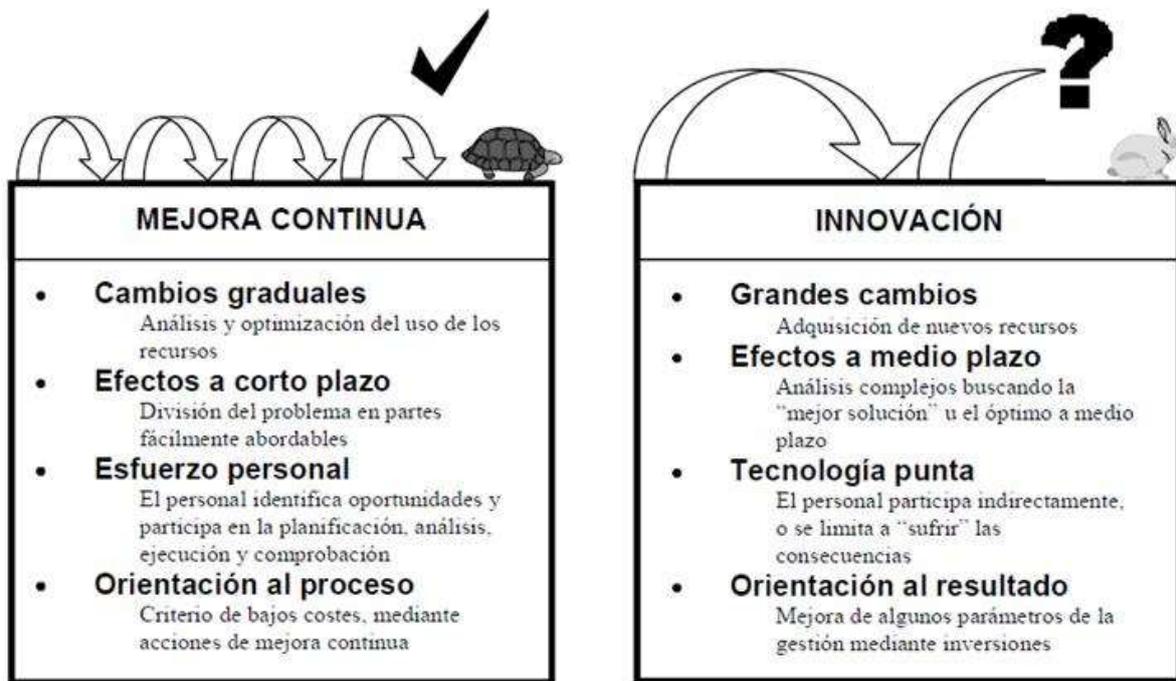


Figura 14. Diferencias entre mejora continua e innovación.
Fuente: Fundación CETMO.

3.3. Sistema de gestión ambiental. Norma ISO 14001.

La Norma ISO 14001 sobre requisitos y orientaciones para el desarrollo de un sistema de gestión ambiental. Según la propia norma, en su versión de 2004, define un sistema de gestión ambiental como:

Parte de un sistema de gestión de una *organización*, empleada para desarrollar e implementar su *política ambiental* y gestionar sus *aspectos ambientales*.

Donde se entiende que:

- Organización es: compañía, corporación, firma, empresa, autoridad o institución, o parte o combinación de ellas, sean o no sociedades, pública o privada, que tiene sus propias funciones y administración.
- Política ambiental es: intenciones y direcciones generales de una *organización* relacionadas con su *desempeño ambiental* como los ha expresado formalmente la alta dirección.

Donde se entiende que:

- Desempeño ambiental es: resultados medibles de la gestión que hace una *organización* de sus *aspectos ambientales*.

- Aspecto ambiental es: elemento de las actividades, productos o servicios de una *organización* que puede interactuar con el *medio ambiente*.

Donde se entiende que:

- Medio ambiente: entorno en el cual una organización opera, incluidos el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones.

O dicho de otra forma, parte de un sistema de gestión de una compañía, corporación, firma, empresa, autoridad o institución, o parte o combinación de ellas, sean o no sociedades, pública o privada, que tiene sus propias funciones y administración (*organización*), empleada para desarrollar e implementar sus intenciones y direcciones generales de una *organización* relacionadas con sus resultados medibles de la gestión que hace una *organización* de sus *aspectos ambientales (desempeño ambiental)* como los ha expresado formalmente la alta dirección (*política ambiental*) y gestionar su elemento de las actividades, productos o servicios de una *organización* que puede interactuar con el entorno en el cual una organización opera, incluidos el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones (*medio ambiente*) (*aspecto ambiental*).

El objetivo de la Norma ISO 14001 es “apoyar la protección ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socioeconómicas.” (ISO 14001:2004, VI) Al igual que ocurre con la ISO 9001, esta norma establece los requisitos mínimos para el desarrollo de un sistema de gestión ambiental.

También, como en la Norma ISO 9001, los requisitos que dispone la norma se pueden agrupar en un proceso que describe al sistema de gestión ambiental. El proceso de un sistema de gestión ambiental sería el siguiente:

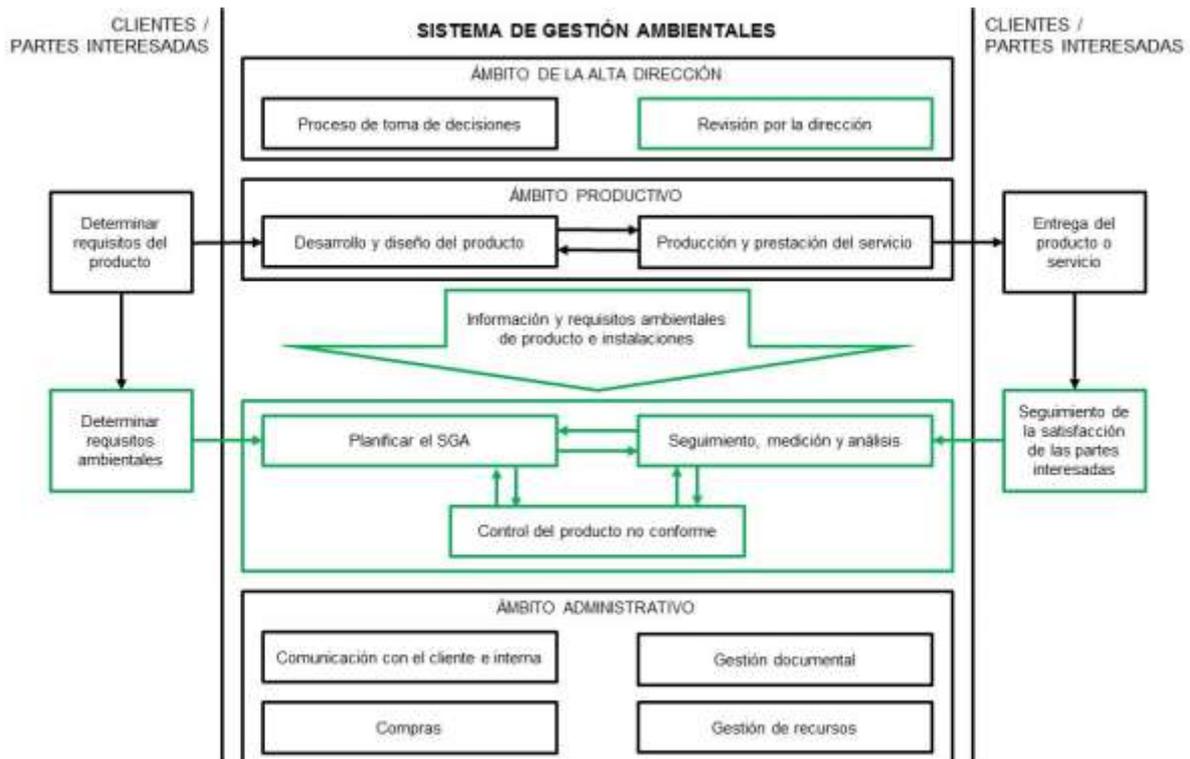


Figura 15. Modelo de sistema de gestión ambiental.
Fuente: Norma ISO 14001

Se ha de tener en cuenta que, al igual que ocurre en la Norma ISO 9001, estos procesos también están basados en la metodología PHVA o rueda de Deming, la cual se ha explicado anteriormente.

Con anterioridad, también se ha podido inferir que un sistema de gestión necesita una gestión documental. La Norma ISO 14001 establece la siguiente documentación para un sistema de gestión ambiental:

- Política del sistema de gestión ambiental: refiere tanto los objetivos y metas del sistema de gestión ambiental como la descripción de su alcance y de sus elementos principales y sus interrelaciones.
- Documentación referida al cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 14001.
- Procedimientos documentados, instrucciones de trabajo, planes de emergencia u otra documentación: proporcionan información sobre la eficacia de la planificación, operación y control de procesos relacionados con sus aspectos ambientales.
- Registros: proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas y/o de los resultados obtenidos. Los registros ambientales pueden incluir:
 - Registro de quejas.
 - Registro de formación.

- Registro de seguimiento de procesos.
- Registro de inspección, mantenimiento y calibración.
- Registros pertinentes sobre los contratistas y proveedores.
- Informes sobre incidencias.
- Registros de pruebas de preparación ante emergencias.
- Resultados de auditorías.
- Resultados de las revisiones por la alta dirección.
- Decisiones sobre comunicaciones externas.
- Registros de los requisitos legales aplicables.
- Registros de los aspectos ambientales significativos.
- Registros de las reuniones en material ambiental.
- Información sobre desempeño ambiental.
- Registros de cumplimiento legal.
- Comunicaciones con las partes interesadas.

Por último, al igual que ocurre con la Norma ISO 9004 respecto a un sistema de gestión de calidad, existen unas orientaciones explicativas, recogidas en el Anexo A, en relación con un sistema de gestión ambiental.

3.4. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Norma OHSAS 18001.

La Norma OHSAS 18001 establece un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (en adelante, SST). El cual, la norma lo define como:

Parte de un sistema de gestión de una *organización*, empleada para desarrollar e implementar su *política de SST* y gestionan sus *riesgos para la SST*.

Donde se entiende que:

- Organización es: compañía, corporación, firma, empresa, autoridad o institución o parte o combinación de ellas, sean o no sociedades, pública o privada, que tiene funciones y administración.
- Política de SST es: intención y direcciones generales de una organización relacionadas con su *desempeño de la SST*, como las ha expresado formalmente la alta dirección.

Donde se entiende que:

- Desempeño de la SST es: resultados medibles de la gestión que hace una organización de sus riesgos para la SST.

- Riesgos para la SST es: combinación de la probabilidad de que ocurra un suceso o exposición peligrosa y la severidad del daño o *deterioro de la salud* que puede causar el suceso o exposición.

Donde se entiende que:

- Deterioro de la salud es: condición física o mental identificable y adversa que surge y/o empeora por la actividad laboral y/o por situaciones relacionadas en el trabajo.
- SST: condiciones y factores que afecta, o podrían afectar a la salud y la seguridad de los empleados o de otros trabajadores (incluyendo a los trabajadores temporales y personales contratados), visitantes o cualquier otra persona en el *lugar de trabajo*.

Donde se entiende que:

- Lugar de trabajo es: cualquier lugar físico en el que se desempeñan actividades relacionadas con el trabajo bajo el control de la organización.

O dicho de otra forma, parte de un sistema de gestión de una compañía, corporación, firma, empresa, autoridad o institución o parte o combinación de ellas, sean o no sociedades, pública o privada, que tiene funciones y administración (*organización*), empleada para desarrollar e implementar su intención y direcciones generales relacionadas con sus resultados medibles de la gestión que hace una organización de sus riesgos para la SST (*desempeño de la SST*), como las ha expresado formalmente la alta dirección (*política de SST*) y gestionan sus combinaciones de la probabilidad de que ocurra un suceso o exposición peligrosa y la severidad del daño o condición física o mental identificable y adversa que surge y/o empeora por la actividad laboral y/o por situaciones relacionadas en el trabajo (*deterioro de la salud*) que puede causar el suceso o exposición (*riesgos*) para las condiciones y factores que afecta, o podrían afectar a la salud y la seguridad de los empleados o de otros trabajadores, visitantes o cualquier otra persona en cualquier lugar físico en el que se desempeñan actividades relacionadas con el trabajo bajo el control de la organización (*lugar de trabajo*) (*SST*).

Las Normas OHSAS (*Occupational Health and Safety Assessment Series*, en sus siglas en inglés) es una familia de normas que trata de la evaluación de la seguridad y la salud en el trabajo. Esta norma está hecha de tal forma que es perfectamente compatible con las Normas ISO 9001 e ISO 14001.

El objetivo para establecer dicho sistema de gestión es “cualquier lugar físico en el que se desempeñan actividades relacionadas con el trabajo bajo el control de la organización.” (Norma OHSAS 18001:2007, 1). Esta norma identifica una serie de requisitos mínimos para la creación de un sistema de gestión de SST para minimizar los riesgos y peligros para los trabajadores y las partes interesadas derivados de la propia actividad laboral.

A continuación, se muestra el proceso que describe el sistema de gestión de SST. Como se puede observar es prácticamente igual al de un sistema de gestión ambiental:

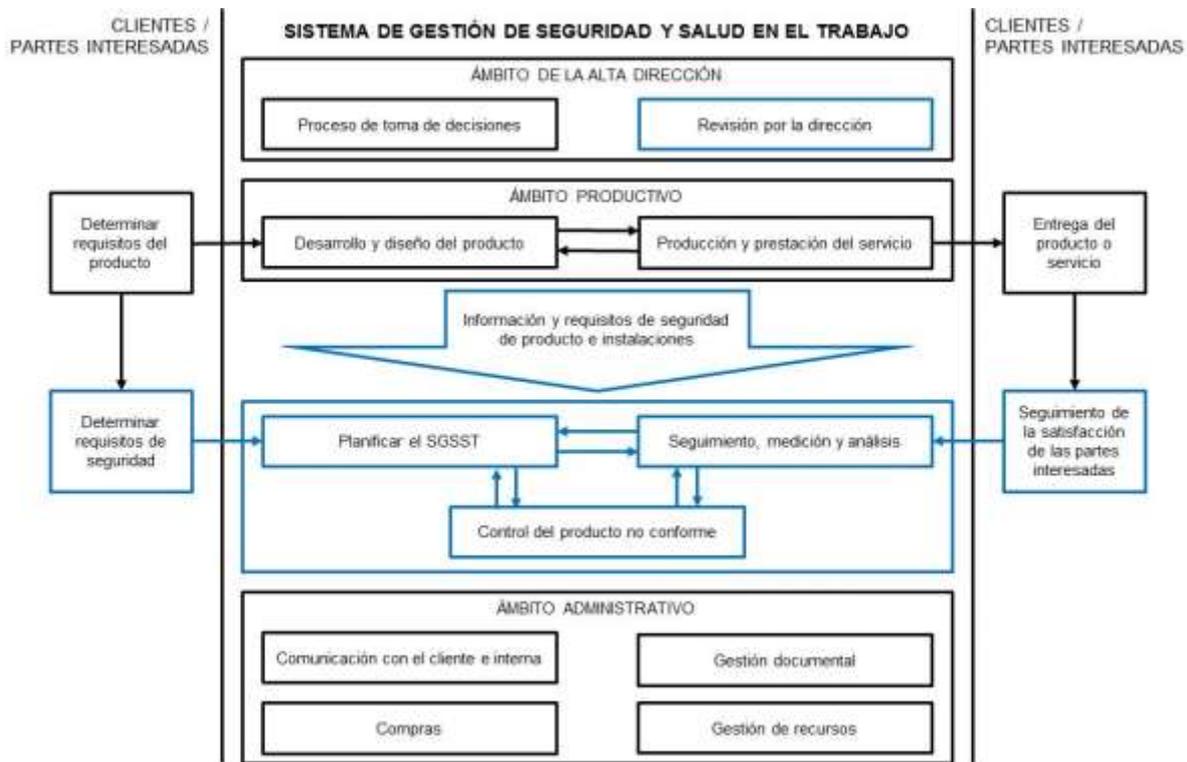


Figura 16. Modelo de Sistema de Gestión de SST.
Fuente: Norma OHSAS 18001.

Al igual que con el sistema de gestión de calidad y ambiental, este sistema de gestión se basa en la metodología PHVA o rueda de Deming.

También se debe señalar que, al contrario que ocurre con el sistema de gestión de calidad y ambiental, la Norma OHSAS 18001 no establece un listado de documentos o registros con los que el sistema de gestión deba contar.

3.5. Guía de responsabilidad social. Norma ISO 26000.

La Norma ISO 26000 establece unas orientaciones para la gestión de la responsabilidad social de una organización. La responsabilidad social se debe entender como:

La responsabilidad de una *organización* ante los *impactos* que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el *medio ambiente*, mediante un *comportamiento ético* y transparente que:

1. Contribuya al *desarrollo sostenible*, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.

2. Tome en consideración las expectativas de sus *partes interesadas*.
3. Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la *norma internacional de comportamiento*.
4. Este integrada en toda la *organización* y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Donde se entiende que:

- Organización es: entidad o grupo de personas e instalaciones con responsabilidades, autoridades y relaciones establecidas y objetivos identificables.
- Impacto es: cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el *medio ambiente*, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización.
- Medio ambiente es: entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones.
- Comportamiento ético es: comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la *norma internacional de comportamiento*.
- Desarrollo sostenible es: desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.
- Partes interesadas son: individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la *organización*.
- Normativa internacional de comportamiento es: expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, reconocidos de manera universal.

O dicho de otra manera, la responsabilidad de una entidad o grupo de personas e instalaciones con responsabilidades, autoridades y relaciones establecidas y objetivos identificables (*organización*) ante los cambios positivos o negativos que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente (*impactos*), que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones (*medio ambiente*), mediante un comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el

contexto de una situación determinada y que es coherente con la norma internacional de comportamiento (*comportamiento ético*) y transparente que:

1. Contribuya al desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (*desarrollo sostenible*), incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
2. Tome en consideración las expectativas de sus individuos o grupos que tienen intereses en cualquier decisión o actividad de la organización (*partes interesadas*).
3. Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con las expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, reconocidos de manera universal (*norma internacional de comportamiento*).
4. Este integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Como se ha comentado al inicio, esta norma no pretende crear un sistema de gestión de la responsabilidad social. Quizá, con el tiempo, se redacte una Norma ISO 26001 que exponga los requisitos mínimos para un sistema de gestión de la responsabilidad social.

Por el momento, esta norma internacional es una guía orientativa para que las organizaciones actúen con responsabilidad social. Tal como indica la norma, “el objetivo de la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible.” (Norma ISO 26000:2010, VII)

Además, se añade que “el desempeño de una organización en relación con la sociedad en la que opera y con su impacto sobre el medio ambiente, se ha convertido en una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para continuar operando de manera eficaz (...), esto es reflejo del creciente reconocimiento de la necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones.” (Norma ISO 26000:2010, VII)

Al igual que la Norma ISO 9000 fundamenta la consecución de la calidad a través de ocho principios de gestión, la Norma ISO 26000 gravita alrededor de unos principios de responsabilidad social:

1. Rendición de cuentas: una organización debería rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente. La organización debería aceptar un escrutinio adecuado y, además, aceptar el deber de responder a ese escrutinio.
La rendición de cuentas también incluye la aceptación de responsabilidad cuando se cometen errores, la toma de medidas adecuadas para repararlos y la toma de decisiones para prevenir que se repitan.

Además, cabe recordar, que la rendición de cuentas es uno de los objetivos de la evaluación.

2. **Transparencia:** una organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente. Una organización debería revelar de forma clara, precisa y completa la información sobre las políticas, decisiones y actividades de la que es responsable, incluyendo impactos conocidos o probables sobre la sociedad y el medio ambiente.
3. **Comportamiento ético:** el comportamiento ético de una organización debería basarse en los valores de honestidad, equidad e integridad.
4. **Respeto a los intereses de las partes interesadas:** una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas. Otros individuos o grupos podrían tener derechos, intereses o reclamaciones que deberían tenerse en cuenta, ya que, constituyen partes interesadas.
Se ha de recordar, también, la importancia que han de tener las partes interesadas (o *stakeholders*) en un proceso evaluativo.
5. **Respeto al principio de legalidad:** una organización acepta que el principio de legalidad es obligatorio. Se refiere a la supremacía del derecho y a la idea de que ningún individuo u organización está por encima de la ley y de que los gobiernos también están sujetos a la ley.
6. **Respeto a la normativa internacional de comportamiento:** una organización debería respetar la normativa internacional de comportamiento a la vez que acatar el principio de legalidad.
7. **Respeto a los derechos humanos:** una organización debería respetar y reconocer los derechos humanos, su importancia y su universalidad.

Las relaciones que estos principios regulan han de llevar a una organización a: por un lado, conocer cómo impactan sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente y cuáles son las expectativas de dicha sociedad; por otro, a ser consciente de cuáles son las partes interesadas y sus intereses por las decisiones y actividades de la organización y; por último, saber cómo se relacionan entre sí, los intereses de las partes interesadas con las expectativas sociales.

Para ello, la norma identifica una serie de materias fundamentales, subdivididas en asuntos, en las que una organización puede involucrarse para alcanzar la responsabilidad social. Se ha de notar que no hay que cumplir con todas las materias fundamentales y sus asuntos, sino que cada organización debe evaluar cuáles y cómo le afectan y actuar sobre ellas.

A continuación, se describen de forma breve dichas materias fundamentales y sus asuntos específicos:

1. **Gobernanza de la organización:** es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. Puede incluir mecanismos formales basados en estructuras y procesos definidos o en informales. Constituye el marco para la toma de decisiones, cuya clave es el liderazgo. Es un elemento clave para el buen funcionamiento de los sistemas de gestión ya observados.
2. **Derechos humanos:** son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo. Se dividen en derechos civiles y políticos y derechos económicos, sociales y culturales. Está relacionado con el principio de legalidad.
 - a. **Diligencia debida:** pretende identificar, prevenir y abordar los impactos reales o potenciales sobre derechos humanos.
 - b. **Situaciones de riesgo para los derechos humanos:** desafíos o dilemas sobre derechos humanos y donde haya riesgo de abuso exacerbado de los mismos.
 - c. **Evitar la complicidad:** en un contexto legal, complicidad es ayuda o instigación de un acto ilícito u omisión; en un contexto no legal, deriva de las expectativas sociales de comportamiento.
 - d. **Resolución de reclamaciones:** mecanismos para que aquellos que crean que se han cometido abusos contra los derechos humanos puedan llevar el problema e intentar obtener compensación.
 - e. **Discriminación y grupos vulnerables:** implica cualquier tipo de distinción, exclusión o preferencia que tiene el efecto de anular la igualdad de trato o de oportunidades. Entre los cuales están mujeres y niños, personas con discapacidad, pueblos indígenas, migrantes, etc.
 - f. **Derechos civiles y políticos:** derecho a la vida, a la libertad, etc.
 - g. **Derechos económicos, sociales y culturales:** derecho a un trabajo digno, etc.
 - h. **Principios y derechos fundamentales en el trabajo:** derecho de huelga, derecho de asociación, etc.
3. **Prácticas laborales:** comprende las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización. También incluye el reconocimiento de trabajadores, su representación y participación.
 - a. **Trabajo y relaciones laborales:** el poder de las partes contratantes no es equitativo y, por ello, los empleados necesitan protección.
 - b. **Condiciones de trabajo y condición social:** deben ser justas y adecuadas al trabajo a desarrollar.

- c. Diálogo social: negociación, consulta e intercambio de información entre las partes.
 - d. Salud y seguridad ocupacional: promover y mantener el bienestar físico, mental y social de los trabajadores. Tiene que ver con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
 - e. Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo: expandir las capacidades del personal, acceso a oportunidades para ser creativo, productivo y gozar de respeto hacia uno mismo.
4. Medio ambiente: las decisiones y actividades de la organización invariablemente generan un impacto en el medio ambiente. Para reducir dichos impactos, se debe adoptar un enfoque integrado que considere las implicaciones directas e indirectas de las decisiones y actividades de la organización. Está vinculado con el sistema de gestión ambiental.
- a. Prevención de la contaminación: emisiones al aire, vertidos al agua, gestión de residuos y uso y disposición de productos químicos tóxicos y peligrosos.
 - b. Uso sostenible de recursos: pretende asegurar la disponibilidad de los recursos en el futuro.
 - c. Mitigación del cambio climático y adaptación al mismo: implicar a organizaciones a minimizar emisiones y adaptarse al cambio climático.
 - d. Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de los hábitats naturales.
5. Prácticas justas de operación: es tener una conducta ética en las transacciones con otras organizaciones, agencias o socios. Se refiere a la forma en que una organización utiliza su relación con otras para producir resultados positivos, proporcionando liderazgo y promoviendo la responsabilidad social.
- a. Anti-corrupción: lucha contra el abuso de un poder otorgado con el objetivo de lograr una ganancia privada. Socava la eficacia y la reputación de las organizaciones.
 - b. Participación política responsable: apoyar procesos políticos y el desarrollo de políticas públicas que beneficien a la sociedad.
 - c. Competencia justa: lo cual conlleva un estímulo a la innovación, a la eficiencia, reduce costes, asegura la igualdad de oportunidades y mejora el crecimiento económico y el nivel de vida.
 - d. Promover la responsabilidad social en la cadena de valor: mediante liderazgo en toda la cadena de valor, tiene en cuenta el impacto potencial y busca evitar o reducir el negativo.
 - e. Respeto a los derechos de propiedad: fomenta la inversión, la seguridad física y económica y la creatividad e innovación.

6. Asuntos de consumidores: trata de proporcionar información precisa, transparente y útil sobre los productos, promueve el consumo sostenible, el diseño de productos y servicios accesibles a todos y que satisfagan las necesidades de los más vulnerables, resolución de controversias y compensaciones a consumidores, protección de la privacidad y los datos de los clientes, etc. Está relacionado con el sistema de gestión de calidad.
 - a. Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación: es decir, proporcionar información para la toma de decisiones de los consumidores.
 - b. Protección de la salud y la seguridad de los consumidores: provisión de productos que no conlleven un riesgo. La organización debe conocer el uso previsto y el incorrecto previsible.
 - c. Consumo sostenible: consumo de productos y servicios a tasas coherentes con el desarrollo sostenible.
 - d. Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias: para abordar las necesidades de los consumidores, así como, evitar violar sus derechos.
 - e. Protección y privacidad de datos de los consumidores.
 - f. Acceso a servicios esenciales: lugares y condiciones donde el Estado no cubre esas necesidades, una organización puede contribuir.
 - g. Educación y toma de conciencia: permite estar bien informado y ser consciente de derechos y responsabilidades en la toma de decisiones.
7. Participación activa y desarrollo de la comunidad: la participación contribuye al desarrollo de la comunidad. Las organizaciones que se involucran reflejan valores más democráticos y cívicos. También implica el apoyo y creación con la comunidad y el reconocimiento de su valor y de compartir intereses con la misma. Ayuda a promover mayores niveles de bienestar y calidad de vida, igualdad de derechos, etc.
 - a. Participación activa de la comunidad: previene y resuelve problemas, forma alianzas con las partes interesadas, etc.
 - b. Educación y cultura: base para el desarrollo social, económico y de identidad comunitaria.
 - c. Creación de empleo y desarrollo de habilidades: reduciendo la pobreza y promocionando el desarrollo económico y social.
 - d. Desarrollo y acceso a la tecnología: contribuyendo a un mayor conocimiento, aprendizaje de nuevas habilidades, etc.
 - e. Generación de riqueza e ingresos: a través de una distribución equilibrada de los beneficios entre la comunidad.

- f. Salud: derecho a la salud y contribución a la promoción de la misma, la prevención de enfermedades y mitigación del daño a la comunidad.
- g. Inversión local: invertir recursos en iniciativas y programas para mejorar aspectos sociales de la comunidad, según sean sus necesidades.

Como se puede inferir, puede existir una gran afinidad entre la evaluación de programas y políticas públicas con respecto a la Norma ISO 26000. Especialmente, para programas sociales o de cooperación al desarrollo, las materias fundamentales o sus correspondientes asuntos pueden servir de ayuda como criterios o, incluso, como indicadores. Siempre dependiendo de la naturaleza de la evaluación y la adaptación de criterios a ésta.

Por último, como se ha comentado, la Norma ISO 26000 es una guía orientativa para la adopción de responsabilidad social por parte de una organización. Por tanto, no existe un proceso como en los sistemas de gestión anteriormente estudiados. No obstante, se presenta la siguiente propuesta de proceso de responsabilidad social:

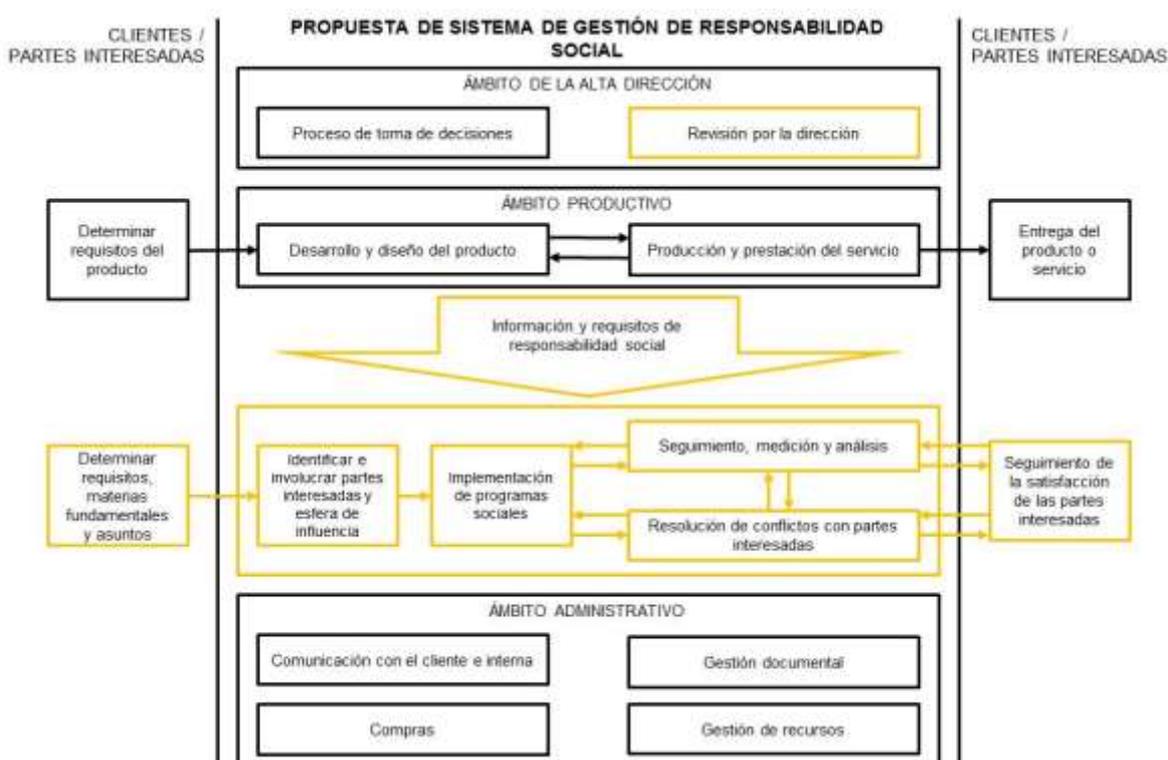


Figura 17. Propuesta de modelo de sistema de gestión de responsabilidad social.
Fuente: Norma ISO 26000

El derrumbe hace unas semanas de una fábrica textil en Bangladesh ha puesto de manifiesto la necesidad de contar con un sistema de gestión de responsabilidad social que evite situaciones como la ocurrida, a través de la toma de conciencia por parte de organización y de la sociedad global.

**CAPÍTULO IV:
EVALUACIÓN DE SISTEMAS DE
GESTIÓN BASADOS EN
NORMAS ISO.**

4.- Evaluación de sistemas de gestión basados en Normas ISO.

4.1. Comparativa de los sistemas de gestión.

Como se ha visto en el capítulo anterior, las normas ISO describen un proceso relativo a cómo funcionan los sistemas de gestión. Como se pudo observar en sus respectivos apartados, los sistemas de gestión de calidad, ambiental, de seguridad y salud en el trabajo y de responsabilidad social siguen un mismo patrón, coincidiendo en muchas de sus fases.

Como se puede observar en la Figura 18, los sistemas de gestión se solapan, con pequeñas excepciones. Entre ellas, destacar que la planificación de la responsabilidad social es diferente a la de los sistemas de gestión, basándose en identificar e involucrar a los actores clave más que en redactar políticas y objetivos de calidad. También, el sistema de gestión de calidad, en la fase operacional, realiza un camino diferente, debido a que se centra en que el diseño, desarrollo y producción sea lo más eficiente posible. Además, es una de las partes esenciales de la organización, ya que, se desarrollará el producto o servicio objeto de la actividad de ésta.

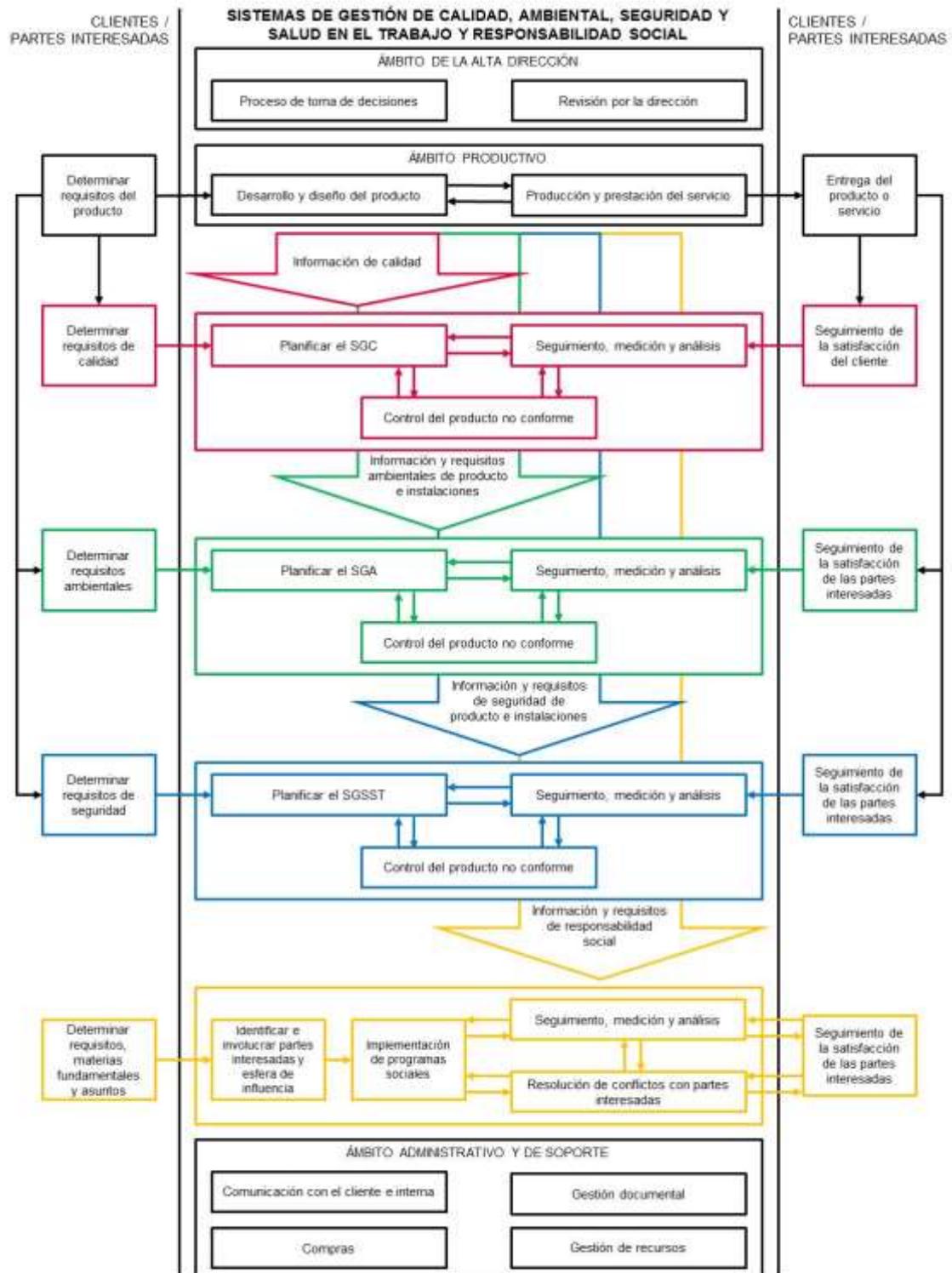


Figura 18. Modelo conjunto de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiental, de Seguridad y Salud en el Trabajo y Responsabilidad Social.

Fuente: Norma ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 26000

Esta coincidencia no solo se da en los modelos. Las propias normas ISO de referencia de cada uno de los sistemas de gestión, son muy similares en cuanto a su estructura. Quizá la que

menos se parezca sea la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social, que como sea comentado, no es un sistema de gestión *per se*, sino que son una serie de orientaciones.

Para un mejor entendimiento del argumento anterior, la siguiente tabla muestra la estructura en su norma de referencia de cada uno de los sistemas de gestión, según las fases y subfases principales:

ESTRUCTURA DE SISTEMAS DE GESTIÓN SEGÚN SUS NORMAS DE REFERENCIA					
Fases	ISO 9001	ISO 14001	ISO 18001	ISO 26000	Dimensiones Teóricas del Programa
Requisitos del sistema	Requisitos generales	4.1 Requisitos generales	4.1 Requisitos generales	3.3.1 Características de la RS: Generalidades 4.1 Principios de RS: Generalidades	Objetivos Procesos Estructura
	Política	4.2 Política ambiental	4.2 Política de SST	3.3.4 Integración de la RS:	Objetivos Procesos Estructura
Planificación	Requisitos específicos	4.3.1 Aspectos ambientales	4.3.1 Identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles	5.1 Reconocer la RS: Generalidades 5.2.1 Impactos, intereses y expectativas 5.3.2 Identificación de las partes interesadas 5.3.3 Involucramiento de las partes interesadas 7.4.2 Establecimiento del rumbo de una organización hacia la RS	Objetivos Procesos Estructura
	Requisitos legales y otros requisitos	4.3.2 Requisitos legales y otros requisitos	4.3.2 Requisitos legales y otros requisitos	3.3.2 Las expectativas de la sociedad 3.3.3 El rol de las partes interesadas en la RS	Objetivos Procesos Estructura
	Objetivos	4.3.3 Objetivos, metas y programas	4.3.3 Objetivos y programas	6.2 Gobernanza de la organización 6.3 Derechos humanos 6.4 Prácticas laborales 6.5 Medio ambiente 6.6 Prácticas justas de operación 6.7 Asuntos de consumidores 6.8 Participación activa y desarrollo de la comunidad	Objetivos Procesos
Implementación y operación / Realización del producto	Recursos	4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad	4.4.1 Recursos funciones, responsabilidad y autoridad		Procesos Estructura
	Competencias	4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia	4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia	7.4.1 Aumentar la toma de conciencia y crear competencias para la RS	Objetivos Procesos Estructura
	Comunicación	4.4.3 Comunicación	4.4.3 Comunicación, participación y consulta	7.5.1 El papel de la comunicación en la RS	Procesos Estructura
	Documentación	4.4.4 Documentación	4.4.4 Documentación		Estructura
	Control de documentos	4.4.5 Control de documentos	4.4.5 Control de documentos		Procesos Estructura
	Operativización	4.4.6 Control operacional	4.4.6 Control operacional	6.1 Orientación sobre materias fundamentales de RS: Generalidades 7.2 Relación de las características de una organización con la RS 7.3.1 Devida diligencia 7.3.2.1 Determinar la pertinencia 7.3.2.2 Determinación de la importancia 7.3.3.1 Evaluación de la esfera de influencia de una organización 7.3.3.2 Ejercicio de la influencia 7.3.4 Establecer las prioridades para abordar los asuntos	Procesos Estructura
	Control de su conformidad	4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencias	4.4.7 Preparación y respuesta ante emergencias	7.5.3 Resolución de conflictos o desacuerdos entre una organización y sus partes interesadas	Procesos Estructura

ESTRUCTURA DE SISTEMAS DE GESTIÓN SEGÚN SUS NORMAS DE REFERENCIA					
Finero	ISO 9001	ISO 14001	ISO 18001	ISO 26000	Dimensiones Teoría del Programa
Verificación / Medición, análisis y mejora	7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición 8.1 Medición, análisis y mejora Generalidades 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos 8.2.4 Seguimiento y medición del producto 8.4 Análisis de datos	4.5.1 Seguimiento y medición	4.5.1 Seguimiento y medición del desempeño	7.7 Revisión y mejora de las acciones y prácticas en materia de RS. Generalidades 7.7.2 Seguimiento de actividades sobre RS 7.7.3 Revisión del progreso y el desempeño de una organización en RS 7.7.4 Aumento de la fiabilidad de la recopilación y gestión de los datos y de la información 7.7.5 Mejora del desempeño	Procesos Estructura
	8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos 8.2.4 Seguimiento y medición del producto	4.5.2 Evaluación del cumplimiento legal	4.5.2 Evaluación del cumplimiento legal		Objetivos Procesos Estructura
			4.5.3.1 Investigación de incidentes		Procesos Estructura
	8.3 Control del producto no conforme 8.4 Análisis de datos 8.5.2 Acción correctiva 8.5.3 Acción preventiva	4.5.2 No conformidad, acción correctiva y acción preventiva	4.5.2 No conformidad, acción correctiva y acción preventiva		Procesos Estructura
	4.2.4 Control de los registros	4.5.4 Control de los registros	4.5.4 Control de los registros		Procesos Estructura
	8.2.2 Auditoría interna	4.5.5 Auditoría interna	4.5.5 Auditoría interna		Objetivos Procesos Estructura
Revisión por la dirección	5.1 Compromiso de la dirección 5.6.1 Revisión por la dirección. Generalidades 5.6.2 Información para la revisión 5.6.3 Resultados de la revisión 8.5.1 Mejora continua	4.6 Revisión por la dirección	4.6 Revisión por la dirección	7.7.3 Revisión del progreso y el desempeño de una organización en RS 7.7.5 Mejora del desempeño	Objetivos Procesos

Tabla 2. Estructura simplificada de los sistemas de gestión según su norma de referencia
Fuente: Normas ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 26000

Como valor añadido, se ha incluido en la última columna las dimensiones de la teoría del programa que tendrían influencia en cada fase del sistema de gestión. Evidentemente, como los sistemas de gestión están basados en la metodología PHVA o rueda de Deming y en el enfoque basado en procesos, esta dimensión aparece mayoritariamente. La dimensión estructural, al ofrecer apoyo logístico a la realización de los procesos, suele aparecer junto a dicha dimensión.

Como se ha comentado, las estructuras de los diversos sistemas de gestión son prácticamente idénticas. Entonces, ¿dónde radican realmente las diferencias entre los modelos? La respuesta se encuentra en la identificación de los requisitos de calidad, ambientales, de seguridad, etc. del producto o servicio y de las instalaciones y recursos.

Por tanto, la determinación de requisitos es la parte fundamental de todo el sistema. Sin unos requisitos bien identificados y evaluados, un sistema funcionaría incorrectamente.

No obstante, y tal como se detallará en los siguientes apartados, la evaluación del conjunto sistema es una herramienta útil de seguimiento y retroalimentación que permite estudiar el sistema de gestión de forma global.

4.2. La evaluación como herramienta de seguimiento, medición y análisis.

La Norma ISO 9004 ya hace referencia a las tres principales herramientas para el análisis y mejora de un sistema de gestión de calidad o de parte del mismo. Estas son la auditoría, la evaluación (o autoevaluación) y el estudio comparado de mejores prácticas (o *benchmarking*).

Como se puede observar en la Figura 19, para la realización de una evaluación, como herramienta de seguimiento, medición y análisis de un sistema de gestión, hay que desarrollar una serie de criterios o indicadores de desempeño. Además, hay que tener en cuenta el análisis de los datos recopilados, su revisión y el seguimiento de la propia herramienta de medición.

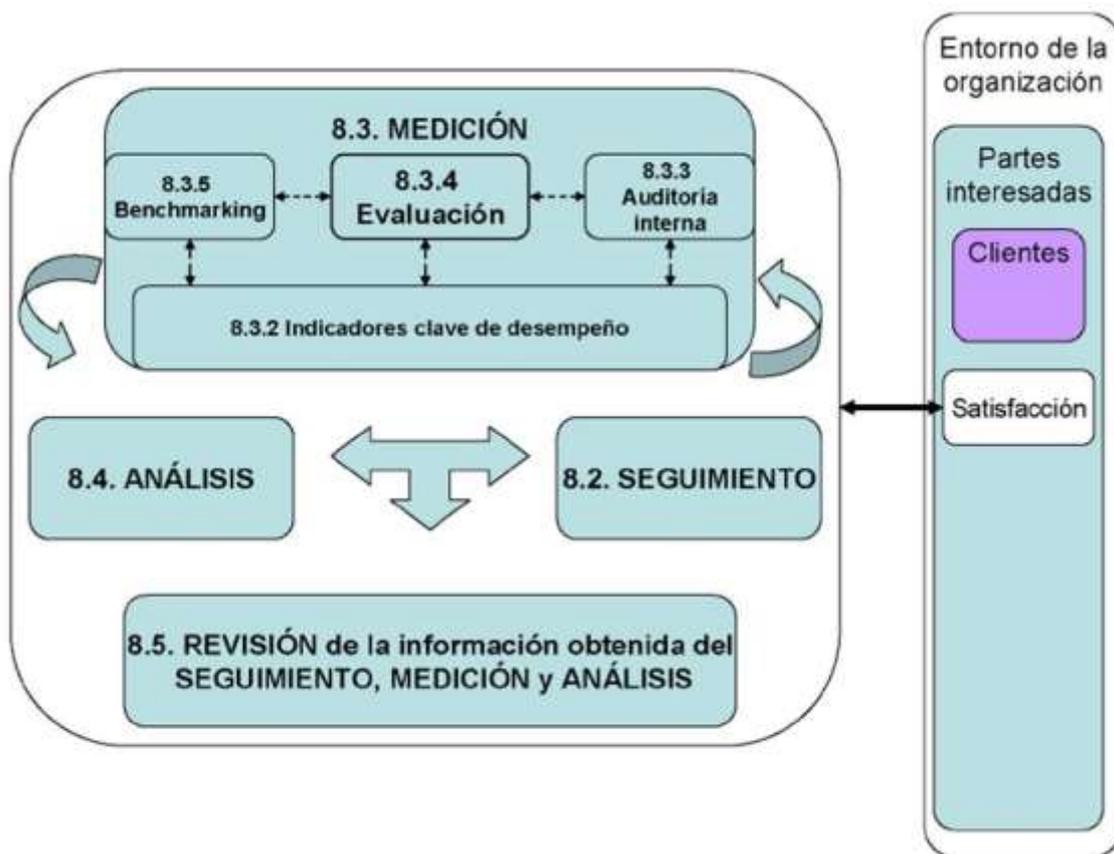


Figura 19. Proceso de seguimiento, medición y análisis.
Fuente: Norma UNE 66174.

4.2.1. Importancia de los indicadores como herramienta de seguimiento.

La evaluación como herramienta de medición, seguimiento y análisis se basa en indicadores del desempeño del sistema de gestión. La importancia de los indicadores, por consiguiente, es

vital. De ellos depende conocer si un sistema de gestión funciona o no, dónde se encuentran las áreas de mejora, cual es el nivel de madurez del sistema, etc.

Los indicadores y su correcto seguimiento servirán, además, para detectar no conformidades y poner en práctica acciones correctivas o preventivas al sistema de gestión. “Los indicadores tienen por objeto proporcionar información sobre los parámetros ligados a las actividades o los procesos implantados.” (UNE 66175:2003, 6)

En este caso, es recomendable para una organización contar con un sistema de indicadores y cuadro de mando, tal como indica la UNE 66175 Guía para la implantación de sistemas de indicadores. Por tanto, a la hora de evaluar un sistema de gestión, se necesita conocer qué indicadores se están utilizando; lo cual facilitará la labor evaluadora de obtención de datos. También hay que tener muy en cuenta los requisitos de cada sistema de gestión, los cuales variaran según las partes interesadas, el producto o servicio, etc.

Tanto en evaluación de programas y políticas públicas como en el seguimiento de sistemas de gestión, se ha de tener claro cuáles son los criterios o las preguntas que los indicadores deben responder y los estándares correspondientes. Una mala selección de indicadores haría que, la evaluación o el sistema de gestión, fracasaran en sus objetivos y no tuviera la utilidad deseada.

Las características de los indicadores de un sistema de gestión coinciden con los descritos para la evaluación, que se pueden ver en el apartado 2.2.3.D Preguntas de evaluación y selección de indicadores. En el Anexo 3 se encuentra un listado de indicadores, según el sistema de gestión correspondiente.

Asimismo, indicar que, tal como se ha podido observar en el próximo apartado, los principios de gestión de calidad o de responsabilidad social pueden servir de base para la elaboración de criterios, preguntas y, posteriormente, indicadores. Por tanto, habría que tener en cuenta dichos principios a la hora de realizar la evaluación de un sistema de gestión.

4.2.2. La autoevaluación en las normas ISO.

Como se puede observar en la Tabla 2, los sistemas de gestión ponen el énfasis o priorizan el uso de la auditoría como herramienta de seguimiento. Inclusive existe una norma internacional (Norma ISO 19011) específica para realizar auditorías a los sistemas de gestión.

No obstante, la norma ISO 9004 y, en especial, la norma UNE 66174⁵ ponen el énfasis en la evaluación o autoevaluación. La finalidad de esta evaluación es la de conocer el nivel de madurez del sistema de gestión y establecer objetivos de mejoras en los apartados que las necesiten. A continuación se muestra el proceso evaluativo según lo dispone la UNE 66174:

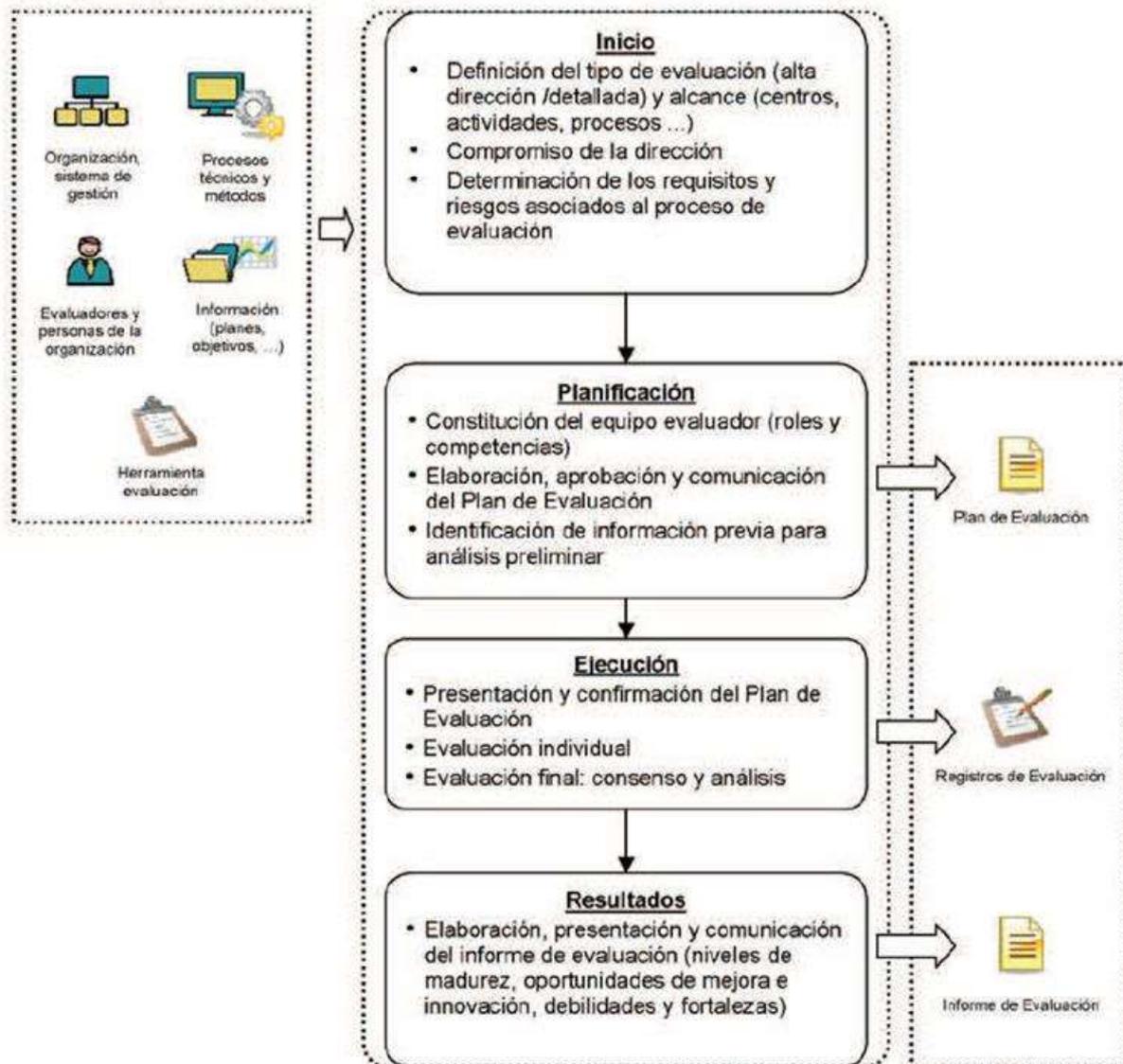


Figura 20. Proceso evaluativo basado en la Norma UNE 66174
Fuente: Norma UNE 66174

Los modelos evaluativos propuestos en estas normas se basan en un criterio esencial: el grado o nivel de madurez de la organización. Según la norma ISO 9004, “una organización madura tiene un desempeño eficaz y eficiente y logra el éxito sostenido.” (Norma ISO 9004:2009, 20) Se basa, pues, en los principios de gestión de calidad descritos en la norma ISO 9000.

⁵ UNE 66174 Guía para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización según la Norma UNE-EN-ISO 9004:2009.

Este tipo de evaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de una organización y del grado de madurez del sistema de gestión. Según la norma UNE 66174, esta evaluación se puede desarrollar desde dos puntos de vista: evaluación de la alta dirección o evaluación detallada.

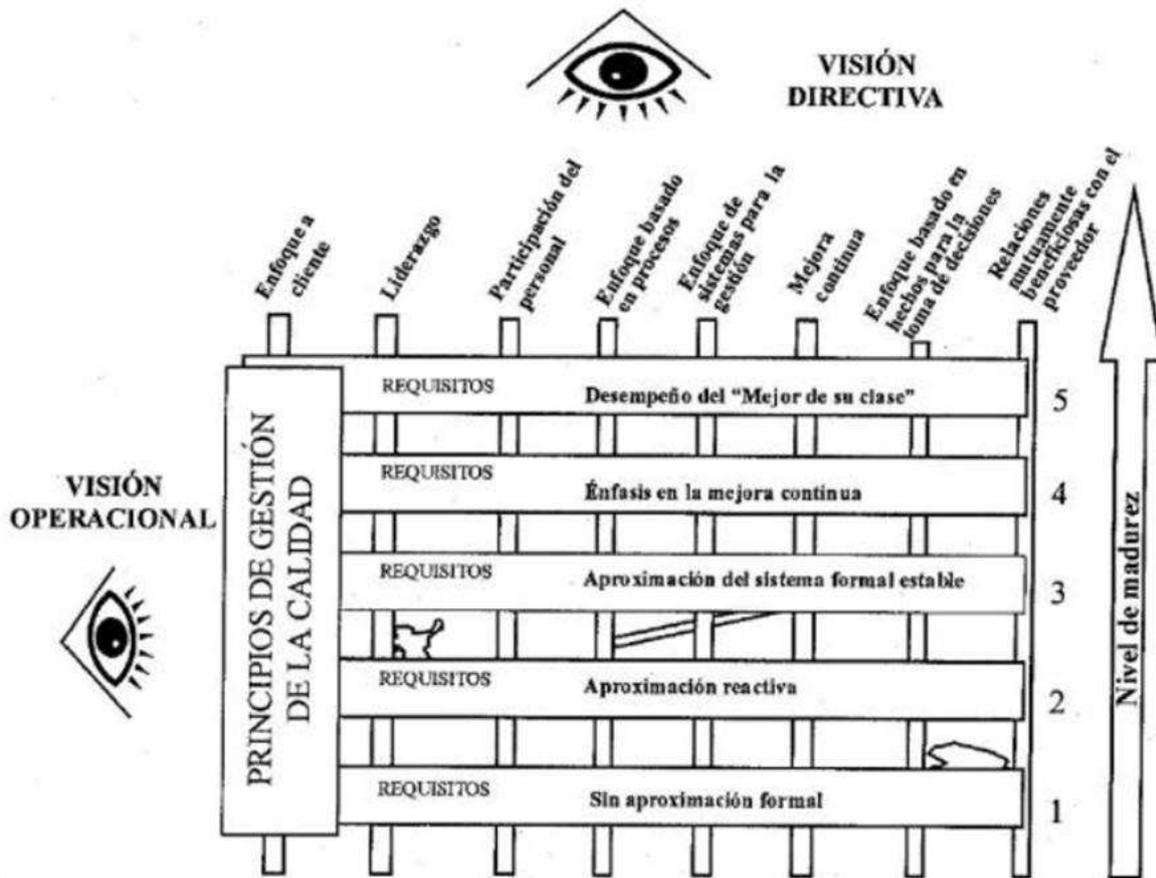


Figura 21. Visiones de la autoevaluación según UNE 66174.
Fuente: materiales del Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas.

La diferencia entre una y otra estriba en que la evaluación de la alta dirección tiene una visión global y estratégica del sistema de gestión; mientras que la evaluación detallada tiene una visión operativa y detallada del sistema de gestión.

Básicamente, estas evaluaciones se llevan a cabo a través de cuestionarios, de índole cuantitativa, que puntúan, según los cinco niveles, los diversos apartados de la norma. Estos apartados, como se ha visto en la Tabla 2, describen las partes del sistema de gestión. Con ello, se pretende conocer, junto con las mediciones anteriores, qué apartados necesitan mejoras, qué fortalezas y debilidades tiene el sistema de gestión, etc., es decir, qué partes del mismo necesitan mejorar.

En el caso de la evaluación de la alta dirección existen una serie de preguntas para cada apartado que han de ser comparadas con los requisitos para cada uno de los niveles de madurez.

En el caso de la evaluación detallada existen preguntas para cada apartado y subapartado de la norma, que se valoran según los criterios de Planificación, Ejecución, Seguimiento y Mejora. A través de un cálculo, se hallará un total para cada pregunta y un valor final para cada subapartado.

Esta forma de evaluación estaría dentro del enfoque de criterios estandarizados, bajo un diseño metodológico casi puramente cuantitativo, aunque dejando la posibilidad al evaluador del uso de técnicas cualitativas como la observación.

ESTANDARES

Tabla A.1 — Autoevaluación de los elementos clave — Correlación entre los elementos clave y los niveles de madurez

Elemento clave	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
¿Cuál es el centro de interés de la dirección? (Gestión)	El interés se centra en los productos, accionistas y algunos clientes, con respuestas puntuales a los cambios, problemas y oportunidades.	El interés se centra en los clientes y los requisitos legales y regulatorios, con una respuesta relativamente estructurada a los problemas y oportunidades.	El interés se centra en las personas y algunas otras partes interesadas. Los procesos se definen e implementan en respuesta a problemas y oportunidades.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas identificadas. La mejora continua destaca como parte del centro de interés de la organización.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas emergentes. Se fija como objetivo principal tener el mejor desempeño en el día a día.
¿Cuál es el enfoque del liderazgo? (Gestión)	El enfoque es reactivo y se basa en instrucciones descendentes.	El enfoque es reactivo y se basa en las decisiones de los directores de diferentes niveles.	El enfoque es proactivo y se basa en que la autoridad para la toma de decisiones está delegada.	El enfoque es proactivo, con una alta participación de las personas de la organización en la toma de decisiones.	El enfoque es proactivo y orientado al aprendizaje, con la habilitación de las personas a todos los niveles.
¿Cómo se decide qué es importante? (Estrategia y política)	Las decisiones se basan en los elementos de entrada informales provenientes del mercado y de otras fuentes.	Las decisiones se basan en las necesidades y expectativas de los clientes.	Las decisiones se basan en la estrategia y están vinculadas a las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Las decisiones se basan en el despliegue de la estrategia en las necesidades de operación y los procesos.	Las decisiones se basan en la necesidad de flexibilidad, de rapidez y de desarrollo sostenible.
¿Qué se necesita para obtener resultados? (Recursos)	Los recursos se gestionan para casos puntuales.	Los recursos se gestionan de manera eficaz.	Los recursos se gestionan de manera eficiente.	Los recursos se gestionan con eficacia y teniendo en cuenta su escasez individual.	La gestión y la utilización de los recursos está planificada, desplegada con eficacia y satisface a las partes interesadas.
¿Cómo se organizan las actividades? (Procesos)	No hay un enfoque sistemático para la organización de las actividades, teniendo implementados solo algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos.	Las actividades se organizan por función, con un sistema de gestión de la calidad implementado.	Las actividades se organizan en un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que es eficaz y eficiente y que permite la flexibilidad.	Hay un sistema de gestión de la calidad que es eficaz y eficiente, con buenas interacciones entre sus procesos, y que apoya la agilidad y la mejora. Los procesos responden a las necesidades de las partes interesadas identificadas.	Hay un sistema de gestión de la calidad que apoya la innovación y los estudios comparativos (benchmarking), y que responde a las necesidades y expectativas de las partes interesadas emergentes, así como de las identificadas.

CRITERIOS / INDICADORES **EVIDENCIAS COMPROBABLES**

Figura 22. Ejemplo de herramienta de evaluación de la alta dirección.
Fuente: Norma ISO 9004.

4.3. La evaluación como herramienta para el estudio de un sistema de gestión.

En la Tabla 2, se puede observar una última columna, en la cual vienen reflejadas las diferentes dimensiones del enfoque de la Teoría del Programa. Ello es debido a que un sistema de gestión se puede estudiar y se pueden describir sus partes a raíz de ese planteamiento.

Dicho de otra forma, se puede evaluar una organización y sus sistemas de gestión (ver Figura 18) a través de las dimensiones de la Teoría del Programa. Esto se debe a que, en suma, toda organización se puede deconstruir según dicho planteamiento teórico (incluyendo una dimensión contextual).

Para comprobarlo, a continuación se presenta una tabla donde se relacionan las dimensiones de los modelos lógicos visto en el apartado 2.2.1.B Dimensiones de la Teoría del Programa con las fases de los sistemas de gestión:

ESTRUCTURA DE SISTEMAS DE GESTIÓN SEGÚN MODELOS LÓGICOS					
Fase	Dimensiones Teoría del Programa	Modelo EFQM	Modelo lógico Fundación W. K. Kellogg	Modelo CRM	
Requisitos del sistema	Requisitos generales	Objetivos Procesos Estructura	Resultados en los clientes Resultados en las personas Resultados en la sociedad Resultados clave	Recursos / Insumos Productos Resultados Impactos	Entrada Salida
	Política	Objetivos Procesos Estructura	Política y estrategia Resultados clave	Recursos / Insumos Productos Resultados Impactos	Entrada Salida
Planificación	Requisitos específicos	Objetivos Procesos Estructura	Resultados en los clientes Resultados en las personas Resultados en la sociedad Resultados clave	Recursos / Insumos Productos Resultados Impactos	Entrada Salida
	Requisitos legales y otros requisitos	Objetivos Procesos Estructura	Resultados en los clientes Resultados en las personas Resultados en la sociedad Resultados clave	Recursos / Insumos Productos Resultados Impactos	Entrada Salida
	Objetivos	Objetivos Procesos	Liderazgo Política y estrategia Resultados clave	Recursos / Insumos Productos Resultados Impactos	Entrada Salida
Implementación y operación / Realización del producto	Recursos	Procesos Estructura	Liderazgo Personas Alianzas y recursos	Recursos / Insumos	Entrada
	Competencias	Objetivos Procesos Estructura	Personas	Recursos / Insumos Actividades	Entrada Proceso
	Comunicación	Procesos Estructura	Alianzas y recursos Procesos	Actividades	Proceso
	Documentación	Estructura	Alianzas y recursos	Recursos / Insumos	Entrada
	Control de documentos	Procesos	Procesos	Actividades	Proceso
	Operativizaciones	Procesos	Procesos	Actividades	Proceso
	Control de no conformidades	Procesos	Procesos	Actividades	Proceso

ESTRUCTURA DE SISTEMAS DE GESTIÓN SEGÚN MODELOS LÓGICOS					
Fases	Diseñar/Teoría del Programa	Modelo EFQM	Modelo lógico Fundación W. K. Kellogg	Modelo CRP	
Verificación / Medición, análisis y mejora	Argumento y medición	Procesos	Procesos	Actividades	Proceso
	Cumplimiento de requisitos	Objetivos Procesos Estructura	Procesos Resultados en los clientes Resultados en las personas Resultados en la sociedad Resultados clave	Actividades	Proceso
	Investigación de incidencias	Procesos	Procesos	Actividades	Proceso
	Acciones correctivas y preventivas	Procesos	Procesos	Actividades	Proceso
	Control de registros	Procesos	Procesos	Actividades	Proceso
	Auditoría interna	Procesos	Procesos	Actividades	Proceso
	Revisión de la dirección	Objetivos Procesos Estructura	Liderazgo Resultados en los clientes Resultados en las personas Resultados en la sociedad Resultados clave	Recursos / Insumos Productos Resultados Impactos	Entrada Salida

Tabla 3. Estructura de los sistemas de gestión según los modelos lógicos.
Fuente: Varias.

Como se puede observar, prácticamente no existe una equivalencia para cada fase de un sistema de gestión con otra de los modelos lógicos. Esto es debido a diversos motivos, sobre los que, entre otras cosas, se reflexiona en los puntos siguientes:

- Los sistemas de gestión se asientan en un enfoque basado en procesos. Por tanto, todas las fases mencionadas albergan procesos. De ahí que sea muy complicado obviar dicha dimensión en alguna de las fases.
- Las partes de los modelos lógicos destinadas a albergar objetivos / resultados están ligadas a los requisitos que se le plantean al sistema de gestión. Se debe recordar que los requisitos son el aspecto diferencial de la organización y de los sistemas de gestión asociados. Un sistema de gestión eficaz logrará que se estén retroalimentando constantemente gracias al análisis de los datos de seguimiento y a la toma de decisiones de la alta dirección fundamentados en éstos.
- El modelo EFQM solo trata a los requisitos del sistema de gestión como resultados (en los clientes, en las personas, en la sociedad, etc.). Esto se debe a que en este modelo no se tratan los *inputs*, solo los *outputs / outcomes*. No obstante, es muy importante conocer cuáles son los objetivos o requisitos iniciales para poder compararlos con los resultados finales y saber, por ejemplo, si se cumplen los estándares de eficacia y eficiencia.

- El modelo CIPP de Stufflebeam introduce la dimensión de contexto. Si bien esta dimensión tiene una gran importancia en el resto de modelos y en los sistemas de gestión (ver el apartado 2.2.3.A Dimensión contextual), es en el único en el que se nombra directamente (con excepción de los Resultados en la sociedad del modelo EFQM).

Es bueno, por tanto, recordar que en evaluación esta cuarta dimensión, es decir la dimensión contextual, es tan importante como las demás. Al igual ocurre con los sistemas de gestión, tanto más en cuanto la organización quiera acercarse a un modelo de responsabilidad social donde las partes interesadas, el entorno de la organización, la comunidad, etc., forman un papel protagonista.

A la hora de estudiar un sistema de gestión de calidad a través del enfoque de la Teoría del Programa, es recomendable estudiar la documentación disponible (Manual de calidad, Procedimientos documentados, Instrucciones de trabajo, Especificaciones, etc.) a la que se refiere la norma ISO 9000.

En especial, el Manual de calidad es importante porque contendrá las políticas y los objetivos de calidad. Pero también incluirá el alcance y la descripción del sistema de gestión de la calidad, dependiendo del tamaño de la organización, los procedimientos documentados o referencia a los mismos, descripción de la interacción de los procesos, datos relativos a la organización, así como la información adicional que la organización considere oportuno.

Los Procedimientos documentados harán referencia a los procedimientos clave para el sistema de gestión de la calidad. Generalmente describen actividades que competen a funciones diferentes. Mientras que las Instrucciones de trabajo desarrollan el desempeño del trabajo de dichos procedimientos, es decir, detallarán las actividades o tareas consideradas críticas de cada procedimiento.

Como se verá en el siguiente apartado con los Planes de calidad para un programa o proyecto concreto, esta documentación es valiosa a la hora de reconstruir la teoría subyacente al sistema de gestión de la calidad. Es decir, las diversas dimensiones de la Teoría del Programa deberán beber de estas fuentes. Si bien, el equipo evaluador deberá utilizar otras para obtener información que no se recoja por la documentación oficial del sistema de gestión.

4.4. Evaluar un programa como parte de un sistema de gestión.

Muchas organizaciones y sistemas de gestión dedican sus actividades principales a la realización de proyectos o programas. Así por ejemplo, una ONG, con un sistema de gestión de

la calidad bien definido, puede dedicarse al desarrollo de programas de alfabetización en países del tercer mundo.

Estos programas, evidentemente, deben ser evaluados. La pregunta que surge es ¿qué relación existe entre el sistema de gestión y el programa a evaluar? Dicho de otra forma, ¿cómo se relaciona o cómo se garantiza el cumplimiento de los aspectos del sistema de gestión de la calidad en un programa a evaluar?

Esto sería a través del plan de calidad. Según la norma ISO 9000, un plan de calidad sería un “documento que describe cómo se aplica el sistema de gestión de la calidad a un producto, proyecto o contrato específico.” (Norma ISO 9000:2005, 4) La norma ISO 10005⁶, amplía la definición anterior, como el “documento que especifica qué procesos, procedimientos y recursos asociados se aplicaran, por quién y cuándo, para cumplir los requisitos de un proyecto, producto, proceso o contrato específico.” (Norma ISO 10005:2005, 10)

El plan de calidad sirve, además de para programas y proyectos, para cada uno de los productos o servicios que desarrolle la organización. Debe ser compatible o puede basarse en planes de proyecto (para el caso de programas y proyectos), planes ambientales, planes de seguridad y salud en el trabajo, etc.

En el caso de un sistema de gestión ambiental o de seguridad y salud en el trabajo, la documentación cambia. Habría que fijarse en los planes ambientales o los planes de prevención de riesgos laborales, junto con el resto de documentación y registros relativos al ámbito en cuestión.

4.4.1. Elaboración y contenido del Plan de Calidad.

A la hora de elaborar un plan de calidad, hay que tener en cuenta diversos factores, tales como los requisitos del producto, programa o proyecto, requisitos legales, requisitos tecnológicos, etc., riesgos que asume la organización, disponibilidad de recursos, información sobre las necesidades de las partes interesadas que se van a cubrir, otros planes de calidad pertinentes, planes ambientales, planes de seguridad y salud en el trabajo, etc.

En la redacción del plan de calidad es recomendable la participación del personal de la organización que vaya a participar en el desarrollo del producto, programa o proyecto, bajo la supervisión de un responsable. El alcance del plan de acción dependerá de los procesos y

⁶ UNE-EN-ISO 10005 Directrices para los planes de calidad.

características del producto, programa o proyecto, los requisitos identificados y el apoyo del sistema de gestión de la calidad.

El contenido de un plan de calidad debería ser el siguiente, según la norma ISO 10005:

1. Alcance: declaración simple del propósito y del resultado esperado.
2. Elementos de entrada: documentos genéricos del sistema de gestión de la calidad (Manual de calidad, procedimientos documentados, etc.).
3. Objetivos de calidad: características de la calidad para el producto, programa o proyecto.
4. Responsables de la dirección: identificación de los responsables de los procesos del sistema de gestión que afectan al producto, programa o proyecto.
5. Control de documentos y registros: referente a la identificación, revisión, aprobación, distribución, etc. de documentos y registros. Así como políticas de archivo y, en su caso, de expurgo.
6. Recursos: especificar el tipo y cantidad de recursos necesarios para la ejecución exitosa del plan. Incluye materiales, recursos humanos, infraestructura, ambiente de trabajo etc. En el caso de recursos humanos, hay que tener en cuenta la posibilidad de necesitar nuevo personal o de acciones de formación del ya existente. Para el ambiente de trabajo, se deben tener en cuenta los riesgos y prevenciones que disponga el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
7. Requisitos: hacer referencia a todos los requisitos determinados para el desarrollo del producto, programa o proyecto. Además, debe incluir cuándo, cómo y quién revisará dichos requisitos.
8. Comunicación con el cliente: responsabilidades de comunicación con el cliente, vías de comunicación, etc.
9. Diseño y desarrollo del producto, programa o proyecto: teniendo en cuenta códigos, normas, especificaciones, características y requisitos.
10. Cambios en el diseño y desarrollo: especificar cómo se realizan los cambios, quién está autorizado a realizarlos y/o aprobarlos, cómo se revisan y verifican, etc.
11. Compras: desarrollo del proceso de compras.
12. Producción o prestación del servicio: identifica elementos de entrada, actividades y procesos a realizar, resultados requeridos, etc. Es recomendable graficar la interrelación de estos elementos en un diagrama de flujo o cronograma.
13. Identificación y trazabilidad: cuando sea necesario, se definirán los métodos de identificación o el alcance y extensión de la trazabilidad.

14. Propiedad del cliente: identificar y controlar los productos proporcionados por el cliente.
15. Preservación del producto: cumplimiento de los requisitos de entrega del trabajo realizado.
16. Control de no conformidades: se debe definir cómo identificar y controlar el producto no conforme, definiendo el grado de reproceso o reparación.
17. Seguimiento y medición: identificar controles de seguimiento para garantizar el cumplimiento de los objetivos de calidad del plan.

Al redactar un plan de calidad, no es obligatorio realizar un epígrafe para cada uno de los puntos que se han visto. Dependiendo de la propia naturaleza del producto, programa o proyecto, se podrán prescindir, agrupar o incluir apartados.

La cuestión que queda por resolver, y de la que se trata en el siguiente punto, sería ¿qué aporta un plan de calidad a la evaluación de un programa (por ejemplo, de reinserción de expresidarios)?

4.4.2. Relación con la evaluación de programas.

La aportación del plan de calidad a la hora de realizar la evaluación de un programa o producto es importante. Como se ha visto, el plan de calidad explicará cómo se aplica la parte del sistema de gestión de la calidad que afecte a dicho producto, programa o proyecto. O dicho de otra forma, qué aspectos del sistema son específicos para ese programa o para el contexto en el que se desarrolla, qué elementos de coordinación del sistema hay que tener en cuenta, cuáles serán los requisitos de los *stakeholders* implicados en el programa, etc.

Desde el enfoque de la Teoría del Programa, resultará de gran ayuda su estudio. Esto es porque en dicho plan se recogerán parte de las diferentes dimensiones (objetivos / resultados, procesos y estructura) que conforman dicho planteamiento teórico.

Dicho de otra manera, el estudio del plan de calidad vendría a ser la fuente principal de información oficial del programa. Como se señaló en el apartado 2.2.1.D Reconstrucción de la teoría subyacente, el estudio de las dimensiones de la Teoría del Programa emana de diversas fuentes. Una de ellas, debe ser el plan de calidad.

Pero no solo el plan de calidad ofrece información importante para reconstruir las dimensiones de la Teoría del Programa. La norma ISO 10006⁷ establece un mapa de procesos, que se

⁷ Norma ISO 10006. Sistemas de gestión de calidad. Directrices para la gestión de la calidad en proyectos.

pueden considerar de soporte, para la realización de proyectos. Este mapa, el cual se muestra a continuación, servirá de ayuda al evaluador a la hora definir la dimensión de procesos y de estructura del programa. Además, sirve como metodología para la gestión de programas y proyectos.

MAPA DE PROCESOS DE PROYECTOS SEGÚN ISO 10006		
Apartado de la norma	Proceso	Descripción
5.2 Proceso estratégico	Proceso estratégico	Proceso que fija el rumbo a seguir, el cual incluye la planificación del establecimiento y la implementación del sistema de gestión de la calidad basándose en la aplicación de los principios de gestión de la calidad.
6.1 Procesos relacionados con los recursos	Planificación de los recursos	Identificar, estimar, programar y asignar todos los recursos pertinentes.
	Control de los recursos	Comparar el uso real con los planes de recursos y adoptar medidas si es necesario.
6.2 Procesos relacionados con el personal	Establecimiento de la estructura organizativa del proyecto	Definir una estructura organizativa del proyecto adaptada para adecuarse a las necesidades del proyecto, incluyendo la identificación de las funciones dentro del proyecto y la definición de la autoridad y la responsabilidad.
	Asignación de personal	Seleccionar y designar suficiente personal con la competencia apropiada para adecuarse a las necesidades del proyecto.
	Desarrollo del equipo	Desarrollar las destrezas individuales y del equipo y la capacidad para aumentar el desempeño del proyecto.
7.2 Procesos relacionados con la interdependencia	Inicio del proyecto y desarrollo del plan de gestión del proyecto	Evaluar los requisitos del cliente y de otras partes interesadas, elaborar un plan de gestión del proyecto y poner en marcha otros procesos.
	Gestión de las interacciones	Gestionar las interacciones durante el proyecto.
	Gestión de los cambios	Prever el cambio y gestionarlo en todos los procesos.
	Cierre del proceso y del proyecto	Cerrar los procesos y obtener retroalimentación.
7.3 Procesos relacionados con el alcance	Desarrollo del concepto	Definir a grandes rasgos lo que hará el producto del proyecto.
	Desarrollo y control del alcance	Documentar las características del producto del proyecto en términos medibles y controlarlas.
	Definición de las actividades	Identificar y documentar las actividades y los pasos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto.
	Control de las actividades	Controlar el trabajo real llevado a cabo en el proyecto.
7.4 Procesos relacionados con el tiempo	Planificación de las dependencias entre las actividades	Identificar las interrelaciones y las dependencias e interacciones lógicas entre las actividades del proyecto.
	Estimación de la duración	Estimar la duración de cada actividad en relación con las condiciones específicas y los recursos necesarios.

MAPA DE PROCESOS DE PROYECTOS SEGÚN ISO 10006

Apartado de la norma	Proceso	Descripción
7.4 Procesos relacionados con el tiempo	Desarrollo del programa	Interrelacionar los objetivos temporales del proyecto, las dependencias entre las actividades y su duración como marco de referencia para desarrollar programas generales y detallados.
	Control del programa	Controlar la realización de las actividades del proyecto para confirmar el programa propuesto o para tomar medidas apropiadas para recuperar los atrasos.
7.5 Procesos relacionados con el costo	Estimación de costos	Desarrollar estimaciones de costos para el proyecto.
	Elaboración del presupuesto	Utilizar los resultados de la estimación de costos para elaborar el presupuesto del proyecto.
	Control de costos	Controlar los costos y las desviaciones con respecto al presupuesto del proyecto.
7.6 Procesos relacionados con la comunicación	Planificación de la comunicación	Planificar los sistemas de información y comunicación del proyecto.
	Gestión de la información	Poner la información necesaria a disposición de los miembros de la organización encargada del proyecto y de otras partes interesadas.
	Control de la comunicación	Controlar la comunicación de acuerdo con el sistema de comunicación planificado.
7.7 Procesos relacionados con el riesgo	Identificación de los riesgos	Determinar los riesgos existentes en el proyecto.
	Evaluación de los riesgos	Evaluar la probabilidad de ocurrencia de situaciones de riesgo y su impacto en el proyecto.
	Tratamiento de los riesgos	Desarrollar planes para responder a los riesgos.
	Control de los riesgos	Implementar y actualizar los planes de riesgos.
7.8 Procesos relacionados con las compras	Planificación y control de las compras	Identificar y controlar lo que se ha de comprar y cuándo.
	Documentación de los requisitos de las compras	Recopilar las condiciones comerciales y los requisitos técnicos.
	Evaluación de proveedores	Evaluar y determinar qué proveedores y subcontratistas deberían ser invitados a suministrar productos.
	Contratación	Invitar a presentar ofertas, evaluar las ofertas, negociar, elaborar y adjudicar el subcontrato.
	Control del contrato	Asegurarse de que el desempeño de los subcontratistas cumple los requisitos contractuales.
8.1 Procesos relacionados con la mejora	Mejora	Proporcionar orientación sobre la medición, recopilación y validación de los datos para la mejora continua.
8.2 Medición y análisis	Medición y análisis	Utilizar la información de los proyectos para la mejora continua.

MAPA DE PROCESOS DE PROYECTOS SEGÚN ISO 10006		
Apartado de la norma	Proceso	Descripción
8.3 Mejora continua	Mejora continua por parte de la organización originaria	Pasos que debería tomar la organización originaria para la mejora continua de los procesos de los proyectos.
	Mejora continua por parte de la organización encargada del proyecto	Información que la organización del proyecto debería suministrar a la organización originaria del proyecto para permitir la mejora continua.

Tabla 4. Mapa de procesos de proyectos.
Fuente: Norma ISO 10006

En conclusión, contando con la información del plan de calidad y teniendo en cuenta el mapa de procesos de proyectos, se dispone de una gran fuente de información para la reconstrucción de la teoría subyacente al programa. No obstante, el equipo de evaluación debería utilizar otras fuentes de información disponible, sino todas, para evitar caer en problemas comentados, como por ejemplo la visión túnel.

4.5. ¿Cómo la evaluación crea valor añadido?

Hasta ahora, se ha podido observar que la evaluación puede relacionarse con un sistema de gestión en tres formas diferentes:

- Como herramienta de seguimiento, medición y análisis del sistema de gestión.
- Como herramienta de estudio completo del sistema de gestión.
- Como herramienta de estudio de un producto, programa o proyecto vinculado al sistema de gestión.

En el primer caso, la evaluación formaría parte del sistema de gestión (por ejemplo, la autoevaluación según la norma UNE 66174). En los dos siguientes, la evaluación puede considerarse independiente, si bien, cumpliría el mismo objetivo de mejora del sistema de gestión.

Si se recuerdan los objetivos propios de la evaluación, esto es, mejorar el programa, rendición de cuentas sobre el funcionamiento del programa a quien esté interesado y comprender mejor la realidad con la que se relaciona el programa, se puede afirmar que los dos primeros se dan en los sistemas de gestión. No así el último o no al menos de forma clara.

Por ejemplo, con una autoevaluación el sistema de gestión sabrá que aspecto de la organización se debe mejorar. Por otro lado, gracias a los principios de gestión de calidad y de responsabilidad social se sabe que un sistema de gestión debe ser, entre otras cosas, transparente, debe concienciar a su personal, tener liderazgo, etc., y también rendir cuentas de las actividades y decisiones que se toman. Aquí se podría incluir la comprensión de cómo funciona el programa.

Sin embargo, la comprensión de lo que sucede en la realidad en la que una organización y su sistema de gestión pretenden actuar, a través de la identificación e involucración de las partes interesadas de la sociedad, importancia del entorno o contexto de la organización, etc., retroalimentará a su vez, los otros dos objetivos mencionados (mejora del sistema de gestión y rendición de cuentas).

Por otro lado, como se ha visto, la evaluación tiene, por un lado, una gran vinculación con el contexto que se evalúa y, por otro, con los *stakeholders*. Esto influye mucho en un evaluador, el cual debe de tener una serie de valores y actitudes (apartado 2.2.3.B Valores de la evaluación y rol del evaluador). Los sistemas de gestión, a la hora de autoevaluarse, no refieren valores, entre otras cosas porque una autoevaluación se puede realizar desde la propia dirección de la organización.

No obstante, la auditoría de sistemas de gestión, basada en la norma ISO 19011, sí que muestra una serie de valores que el auditor debe tener:

- Integridad: trabajar con honestidad, diligencia y responsabilidad, observando y cumpliendo los requisitos legales y siendo sensible a cualquier influencia.
- Presentación ecuánime: reportar datos y resultados con veracidad y exactitud, informando de los obstáculos encontrados.
- Confidencialidad: seguridad de la información, discreción en su uso y protección de la misma.
- Independencia: imparcialidad en la auditoría y objetividad en las conclusiones.
- Enfoque basado en la evidencia: método para alcanzar conclusiones fiables y reproducibles.

Estos valores son bastante similares a los dispuestos en el apartado 2.2.3.B, y deberían estar presentes en la evaluación como herramienta de seguimiento.

Otros de los aspectos que explican cómo la evaluación ayudaría a dotar de significado al sistema de gestión de una organización residen en la excesiva cuantificación de los datos de seguimiento. Es decir, con excepción de la guía de responsabilidad social, el resto de sistemas

de gestión basan sus mediciones, mejoras, etc., en datos obtenidos a través de encuestas, datos estadísticos, etc.

La norma ISO 26000 es la única que hace referencia a la utilización de indicadores de naturaleza cualitativa, además de cuantitativa. “Aunque el uso de indicadores que generan resultados cuantitativos es relativamente simple, podrían no ser suficientes para todos los aspectos de la responsabilidad social. (...) Los indicadores cuantitativos (...) podrían complementarse con indicadores cualitativos que describan puntos de vista, tendencias, condiciones o estatus. (...) la responsabilidad social es algo más que logros específicos en la medición de actividades (...) Debido a que la responsabilidad social está basada en valores, (...) el seguimiento puede incluir enfoques más subjetivos (...) para evaluar el comportamiento y los compromisos.” (Norma ISO 26000:2010, 89)

En este párrafo se indica el por qué se utilizan más indicadores cuantitativos para los sistemas de gestión y por qué la evaluación puede adaptarse mejor al estudio de la responsabilidad social.

No obstante lo anterior, el uso de indicadores y técnicas cualitativos en los sistemas de gestión puede ayudar a mejorar otros aspectos que, si bien están tenidos en cuenta, pueden no ser realmente detectables cuantitativamente (ambiente de trabajo, relaciones interpersonales o interdepartamentales, etc.).

En conclusión, la evaluación de programas y políticas públicas añadirá valor al estudio de un sistema de gestión en cuanto que pueda ayudar a comprender o a dotar de significado lo que ocurre en relación con la actividad de la organización y su sistema de gestión.

Esto ocurrirá a través de la aplicación, por parte del evaluador, de una serie de valores propios de la evaluación (sensibilidad, justicia, sesgos, importancia del contexto y de los *stakeholders*, etc.) y del uso de unos indicadores y técnicas cualitativos.

No solo es saber dónde y cómo se puede mejorar un sistema de gestión, sino también el por qué se puede mejorar en alguno de los eslabones del sistema de gestión. Dicho de otra forma, conocer las asunciones causales dentro de la cadena de valor que conforman los sistemas de gestión.

En este sentido, la evaluación sería una herramienta útil especialmente para la realización de estudios de responsabilidad social de las organizaciones.

**CAPÍTULO V:
CONCLUSIONES Y LECCIONES
APRENDIDAS.**

5.- Conclusiones y lecciones aprendidas.

La presente memoria de grado pretendía conocer a fondo dos modelos en apariencia muy divergentes, como son la evaluación de programas y políticas públicas y los sistemas de gestión basados en normas ISO.

Si bien el objetivo inicial era hacer una equiparación de la evaluación de programas con respecto a un sistema de gestión de la calidad; el éxito sostenido que pretende una organización al adoptar dicho sistema de gestión, no puede alcanzarse sin otros sistemas de gestión complementarios, como son los ambientales, de seguridad y salud en el trabajo y, a pesar de no ser un sistema de gestión, responsabilidad social, etc.

Además, se ha podido ver cómo la evaluación está presente dentro del propio sistema de gestión. Por tanto, una evaluación de un sistema de gestión puede partir de dos vías: interna o externa. La primera vinculada a su utilización como herramienta para el seguimiento, medición y análisis del sistema. La segunda como forma de estudio de un sistema de gestión o un proyecto o programa vinculado al mismo.

Sea como fuere, uno de los aspectos que tienen en común ambos modelos es la orientación hacia la toma de decisiones. Dicho de otra forma, ambos modelos están enfocados a ayudar a que se tomen decisiones dentro de la organización o el programa en cuestión. Además, dicho enfoque está basado en el análisis de datos o en evidencias encontradas.

En cuanto a los enfoques de evaluación mencionados (Teoría del Programa y criterios estandarizados) se ha podido comprobar como ambos se pueden desarrollar para evaluar un sistema de gestión. Y en ambos enfoques se han tener muy presentes los requisitos del sistema, del producto, programa o proyecto, presentes en el sistema, ya que serán los que realmente marquen la diferencia de un sistema de gestión respecto a otro.

Los requisitos que marcan las normas ISO son un mínimo a cumplir. Las organizaciones que los adopten, o que estén certificadas en ellos, tienen libertad para poder desarrollarlos como crean más conveniente para alcanzar, como se ha comentado, el mayor cumplimiento posible de sus propios requisitos.

En el caso de la evaluación de criterios estandarizados, se puede utilizar más fácilmente cuando la evaluación se dispone como herramienta de medición y seguimiento. Al igual que una organización tiene libertad, dentro del mínimo requerido por la norma, para desarrollar sus sistemas de gestión; ésta tendrá libertad para establecer los criterios e indicadores que midan

el desempeño de la gestión correspondiente. Por ello, no se ha tratado de establecer un listado de criterios significativos, sino que se pretendía explicar la importancia de los indicadores en un sistema de gestión (véase el Anexo 3).

En el caso del enfoque de la Teoría del Programa, la utilidad de conocer el funcionamiento de estos sistemas de gestión puede alcanzar una cuota mayor. Como se ha dicho, la normativa ISO marca una serie de mínimos al sistema de gestión. Estos mínimos, como se ha podido observar, son una fuente de información extraordinaria, a través de la documentación del propio sistema (Manual de calidad, Procedimientos documentados, Planes de calidad, etc.) o el enfoque basado en procesos, para la reconstrucción de la teoría subyacente al sistema de gestión, producto, programa o proyecto que se esté evaluando.

En cuanto a la responsabilidad social, el aprendizaje llevado a cabo durante el Magíster, puede servir de gran ayuda debido a puntos en común (o más en común) que el resto de sistemas de gestión. Así pues, la importancia e involucración de las partes interesadas y de la esfera de influencia, la valoración que los principios y materias fundamentales de responsabilidad social implican, el desarrollo social a través del cambio en la realidad, etc., hacen que sean vínculos casi directos con la práctica evaluativa.

Por último, y en conclusión, se ha pretendido mostrar que ambos modelos son complementarios. El conocimiento de estos aspectos organizacionales por parte de un evaluador debería ser ampliamente positivo, no solo por guiarle en el desarrollo de sus funciones (por ejemplo, saber dónde disponer de fuentes de información), sino también por la comprensión de la organización correspondiente que adquirirá. Esta comprensión de la organización, además, retroalimentara las mejoras propuestas.

**ANEXO I:
MEJORA CONTINUA PARA LA
OBTENCIÓN DE BENEFICIOS
FINANCIEROS. NORMA ISO
10014.**

Anexo I. Mejora continua para la obtención de beneficios financieros. Norma ISO 10014.

La Norma ISO 10014 pretende “proporcionar a la alta dirección la información que necesita para facilitar la aplicación eficaz de los principios de gestión y la selección de los métodos y las herramientas que posibiliten el éxito sostenible. (...) Esto ratifica la relación entre una gestión eficaz y la obtención de beneficios financieros y económicos. (...) El éxito de la integración de los principios de gestión depende de la aplicación del enfoque basado en procesos y la metodología PHVA.” (ISO 10014:2006, 6).

Viene a complementarse con la Norma ISO 9004, a través de los principios de gestión establecidos en la Norma ISO 9000. Es una combinación del enfoque basado en procesos, los ocho principios de gestión y la metodología PHVA o rueda de Deming, a través de una herramienta de autoevaluación (cuestionarios de autoevaluación de los principios de gestión y nivel de madurez de los mismos).

A continuación se muestra el proceso general, basado en PHVA o rueda de Deming, que establece la presente norma:

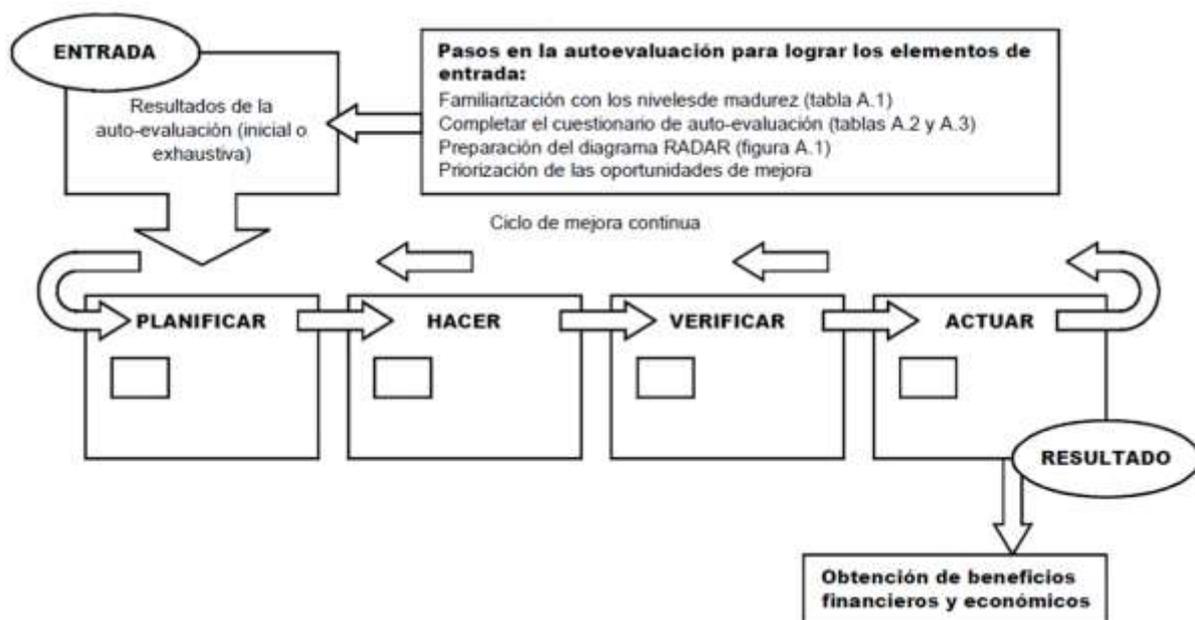


Figura 23. Representación del proceso global de la Norma ISO 10014.
Fuente: Norma ISO 10014

Este proceso se realizará para cada uno de los principios de gestión enumerados, previa ejecución de la autoevaluación en la organización. Al ser una norma que pretende ofrecer recomendaciones, cada una de las fases ofrece una serie de métodos o herramientas para valorar ciertos *ítems*.

Así, por ejemplo, para el enfoque al cliente, la fase Hacer establece dos *ítems*: realización del producto y medición de la retroalimentación del cliente. Para el primero, la norma recomienda el uso de algunos métodos o herramientas, como por ejemplo, gestión de cuellos de botella o proceso de aprobación de partes del producto.

Al llegar a la fase Actuar, ocurren dos eventos: por un lado, son observables una serie de beneficios financieros y económicos, descritos para cada uno de los principios de gestión; por otro, se inicia un proceso asociado, coincidente con el principio de mejora continua.

Por consiguiente, el principio de mejora continua forma parte intrínseca de cada uno de los demás principios, tiene su forma propia de proceder y sirve como forma de retroalimentación para cada uno de los principios de gestión.

Por último, cabe destacar el pequeño resumen que de los métodos y herramientas (Anexo B de la Norma ISO 10014) que la norma nombra. Si bien, no muestra de forma clara cómo funcionan dichos métodos o herramientas, la definición que establece permite al usuario contar con un gran abanico de posibilidades.

Entre la definición de métodos y herramientas, se debe destacar la de evaluación: "Actividad basada en la revisión de la percepción del desempeño; para identificar las oportunidades de mejora y posibles áreas de fortaleza para desplegar la mejor práctica potencial a través de la organización." (ISO 10014:20069, 28)

**ANEXO II:
PROPUESTA METODOLÓGICA
PARA EL DESARROLLO DE LAS
DIMENSIONES DE LA TEORÍA
DEL PROGRAMA.**

Anexo II. Propuesta metodológica para el desarrollo de las dimensiones de la Teoría del Programa.

II.1. Introducción.

El presente anexo tiene por objetivo realizar una breve propuesta metodológica para cada una de las dimensiones que se han visto en el apartado 2.2.1 Teoría del Programa. Se trata de la dimensión de objetivos / resultados, dimensión de procesos y dimensión estructural, a la que se puede añadir otro aspecto de gran interés en evaluación como es la identificación de *stakeholders*.

Precisamente, la propuesta metodológica se iniciará con este último aspecto.

II.2. Mapa de actores y agentes críticos.

Para la identificación de actores y agentes críticos (o *stakeholders*) se utilizará la primera de las cinco fases propuesta en la metodología del Enfoque del Marco Lógico (en adelante, EML), relativa al análisis de participación.

EL EML, en esta fase de análisis de participación, pretende:

1. Tener una visión lo más precisa posible sobre la realidad social sobre la que el proyecto o programa pretende incidir. Se trata de realizar un diagnóstico sucinto y operativo de *quién es quién*.
2. Seleccionar dentro de los grupos identificados, al beneficiario, principal y secundario.

El análisis de participantes es un diagnóstico que se hace desde un “punto de vista”, un “juicio previo” con pretensión de focalizar y determinar a los potenciales beneficiarios. Los criterios suelen ser específicos para cada programa o proyecto y suelen depender de las prioridades de las instituciones promotoras.

Se debe señalar que el EML es una herramienta para la programación o creación de un programa desde su inicio. En esta fase, por consiguiente, se pretende conocer *a quién* y *con quién* se va a mejorar la realidad, más que saber *qué* mejorar. Es conocer antes a las personas que sus problemas. Es por ello, que este análisis debe darse antes que las demás dimensiones a estudiar.

Por último, la identificación de los agentes críticos se resumirá en una tabla final, cuya versión fue propuesta por la Agencia de Cooperación Alemana (GTZ en las siglas germanas). Esta

tabla especificara que actores son los beneficiarios directos, los beneficiarios indirectos, los actores neutros o excluidos y los perjudicados u oponentes.

ANÁLISIS DE PARTICIPANTES			
Beneficiarios directos	Beneficiarios indirectos	Excluidos / Neutros	Perjudicados / Opositores

Tabla 5. Ejemplo de tabla resumen de análisis de participantes.
Fuente: Metodología de la GTZ.

II.3. Dimensión de objetivos.

Los objetivos se construyen sobre la solución de problemas concretos, que afectan a personas concretas.

Siguiendo la metodología del EML, para hallar los objetivos de un programa, se deben realizar una serie de fases. La primera de ellas, es el Análisis de participantes, que se ha visto en el apartado anterior. La segunda es el Análisis de problemas, es decir, la descripción de situaciones negativas percibidas como tales por alguno de los implicados. La tercera, el Análisis de objetivos, donde las situaciones negativas pasan a ser estados positivos y realistas alcanzados. La cuarta, el Análisis de alternativas, donde se selecciona la alternativa óptima. Y, por último, la Matriz de Planificación del Proyecto (en adelante, MPP), que sintetiza en una matriz los elementos principales del diseño del programa.

Como se puede entender, al no realizar la programación del proyecto que se estaría evaluando desde el inicio, no es necesario realizar las dos últimas fases del EML, es decir, se obviarían el Análisis de alternativas y la Matriz de Planificación del Proyecto. Queda claro, sin embargo, la interrelación existente entre los problemas y los objetivos en la metodología expuesta.

Los problemas descritos como “situaciones negativas percibidas como tales” pasan a ser “estados positivos y realistas alcanzados”. En esta fase, por tanto, trata de construir un árbol de objetivos, copia del de problemas, en positivo, cuyas relaciones causales sean ahora instrumentales. Se pasa de una relación causa-efecto a una relación medio-fin. A continuación, se muestra dicho cambio de problemas a objetivos.

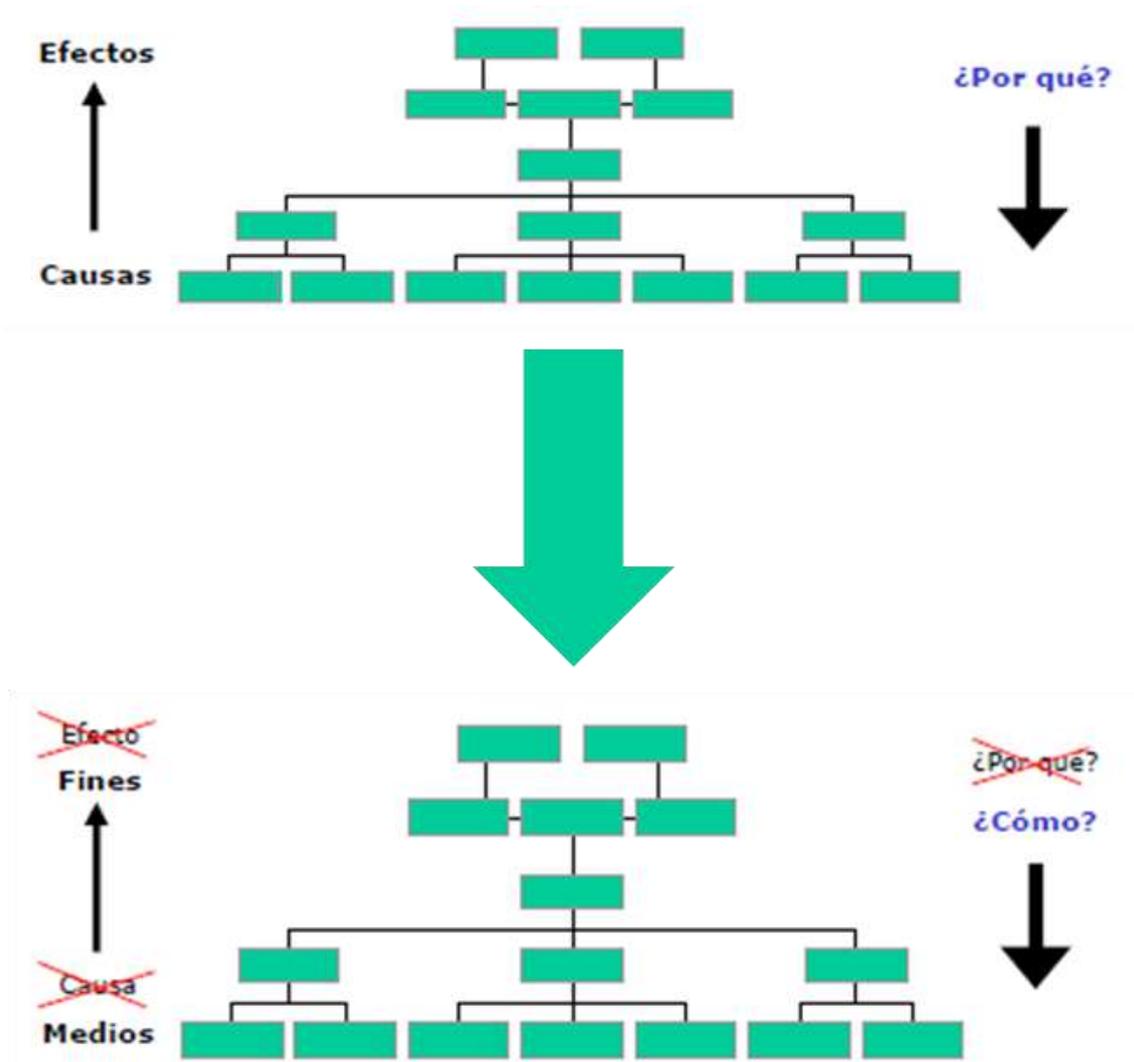


Figura 24. Paso de un árbol de problemas a un árbol de objetivos.
Fuente: materiales del Magister en Evaluación de Programas y Políticas Públicas.

II.4. Dimensión de procesos.

A continuación se presenta la metodología de trabajo para la realización de las actividades que permitan la identificación del mapa de procesos relativo al proyecto evaluado.



Figura 25. Fases de la metodología de estudio y rediseño de procesos.
Fuente: propia.

Como se puede observar, la metodología de trabajo consta a su vez de cinco fases: identificación, priorización, análisis y diagramación, diagnóstico y rediseño e implantación de

mejoras. Estas fases se realizan secuencialmente en el tiempo para el proceso objeto de análisis. Sin embargo, el alcance de la evaluación, salvo que el proyecto o programa lo exijan, excluye la realización de las Fases 4 y 5.

Una vez expuesto el enfoque general de la metodología de trabajo a realizar durante su ejecución, se detallan brevemente a continuación los objetivos para cada una de las fases.

1. **Identificación del mapa de procesos:** detección de los procesos que se llevan a cabo en el programa evaluado a través de la información entregada por la organización. No obstante, existen otras formas para obtener esta información, como pueden ser entrevistas con los responsables, normativa, observaciones, etc.
2. **Priorización de procesos:** selección, normalmente a través de unos criterios definidos conjuntamente con los responsables, de los indicadores fundamentales para conocer la criticidad de cada uno de los procesos. Esta categorización ayudará a seleccionar al proceso más crítico para ser utilizado como piloto.
3. **Análisis y diagramación de procesos:** se estudiará el proceso en sus distintas fuentes (estudio de gabinete, entrevistas con los responsables del proceso, etc.) y se recopilará su información en una ficha. Posteriormente, y siguiendo la metodología de diagramación que se presentará a continuación, se diagramará el proceso.
4. **Diagnóstico y rediseño de procesos:** se estudia el proceso en su situación actual y se realizan recomendaciones para su optimización, modernización y simplificación. Tras ello, el procedimiento debe volver a ser diagramado tal como quedaría tras su optimización. No obstante, las recomendaciones de mejora se pueden incluir en el primer diagrama (situación actual) señalando visualmente a los responsables del proceso las mejoras a implementar.
5. **Implantación de mejoras a los procesos:** una vez validadas las mejoras, se deben poner en marcha. Para lo cual, se ha de realizar un plan de implantación de las mejoras propuestas, en el que se señale claramente cuáles son, qué pretenden, cuánto se tardará y cómo influirán.

Tal como se ha comentado anteriormente, estas dos últimas fases se han excluido del alcance al realizar una evaluación de programas. Asimismo, la fase 2 no se llevará a cabo *per se*, ya que los procesos de mayor impacto no serán necesario priorizarlos.

A continuación, se muestra un cuadro con la simbología a utilizar para la diagramación de los procesos que resulten críticos.

SIMBOLOGÍA DE MODELADO DE PROCESOS	
Símbolo	Significado
 Evento de inicio	Un proceso, y por tanto su diagrama representativo, lo desencadena un evento de inicio. Descripción de dicho evento.
 Evento de fin	Un proceso, y por lo tanto su diagrama representativo, finaliza con un evento.
 Número de trámite	Número secuencial del trámite, tarea o actividad.
 Responsable del trámite	Responsable de la organización u externo a ella implicado en la ejecución de un trámite, tarea o actividad concreto dentro del proceso.
 Nombre del trámite	Actividad o grupo de actividades relacionadas entre sí que tienen por objetivo cumplir una misma función concreta dentro de cada una de las fases del proceso o trámite.
 "O" exclusivo (A o B)	Ramificación lógica del proceso. Debe seguirse exactamente una de las posibles rutas del proceso.
 "O" abierto (o A o B)	Ramificación lógica del proceso. Debe seguirse por lo menos una de las posibles rutas del proceso.
 "Y" (A y B)	Ramificación lógica del proceso. Deben seguirse todas las rutas del proceso salientes.
 Enlace entre procesos	Se utiliza como indicador de intervalos anteriores y posteriores del proceso. Es decir, que enlaza unos procesos con otros.
 Tramitación ordinaria	Se da cuando el circuito de tramitación es el ordinario, es decir, cuando se dé la tramitación normal.
 Tramitación no ordinaria	Se da cuando se representa un sector del circuito de tramitación que no es ordinario.
 Tramitación alternativa	Se da en el supuesto de que haya circuitos alternativos compuestos por trámites cuya ejecución excluya los que componen el circuito ordinario.

Tabla 6. Propuesta de simbología de modelado de procesos.
Fuente: propia.

II.5. Ejemplo de ficha de procesos y de diagrama.

Tal como se ha señalado en la fase 3 de la metodología, los procesos considerados como críticos se deben desarrollar en fichas de proceso, donde se muestre la información más importante sobre el mismo (objetivo, órganos o departamentos participantes, modos de inicio, etc.).

En cuanto a la diagramación, ésta sería la representación gráfica de lo que se muestra en la ficha de proceso. Su utilidad radica en que es posible detectar disfunciones en el proceso de un solo vistazo. Dependiendo de la herramienta o aplicación de diagramación que se utilice, se pueden detectar fácilmente otros problemas como cuellos de botella, etc.

No obstante, la simbología propuesta anteriormente es fácilmente utilizable en programas informáticos como Microsoft Power Point o, especialmente, Microsoft Visio. Además, es posible adaptar dicha simbología dependiendo de la naturaleza del programa o proyecto y de los requisitos del cliente.

A continuación, se muestra una ficha de proceso y su diagrama de flujo asociado. Se trata de un proceso real de admisión de clientes en una residencia para personas con discapacidad. Por motivos de anonimato, se han eliminado todas las referencias a la organización responsable del proceso en cuestión:

DATOS IDENTIFICATIVOS DEL PROCESO	
Familia de procesos	P05 Admisión de clientes
Nombre del proceso	Admisión de clientes
Código del proceso/subproceso	P05
Responsable del proceso	Para las plazas públicas: Consejería de Familia y Asuntos Sociales. Para las plazas privadas: Directora de la residencia.
Participantes en el proceso	Comunidad de Madrid
Objeto del proceso	Recibir y estudiar las solicitudes de admisión de plazas. Éstas pueden ser privadas o a través de la Comunidad de Madrid.
Público objetivo	Clientes y familiares o tutores.
Clasificación del proceso	Operativo
Detalle del proceso	En caso de que se detecte que vaya a haber una plaza disponible: <ul style="list-style-type: none">• Si la plaza es privada: las familias o tutores legales de la persona con discapacidad presentan la solicitud de plaza. En este caso, al contar con lista de espera, se seleccionaría a una persona de la lista. La dirección de la residencia comunicaría a las familias o tutores legales la

DATOS IDENTIFICATIVOS DEL PROCESO

	<p>adquisición de la plaza. Previamente, la Dirección de la residencia ha publicado las tarifas anuales de plazas privadas, aprobadas por la Dirección General de Consumo de la Comunidad de Madrid.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si la plaza es pública: las familias o tutores legales presentan la solicitud ante la Consejería de Familia y Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid. Ésta, a su vez, realizaría los pliegos, a los que la organización aportaría la documentación que en ellos se estableciera. La Comunidad de Madrid sería quien concedería la plaza y quien realizaría la comunicación a las familias o tutores. Los contratos con la Administración se prorrogarán según el plazo que los pliegos indiquen. <p>Tras la concesión de la plaza, la Dirección de la residencia convoca a las familias, tutores y al residente con el objeto de realizar una reunión y una visita a las instalaciones.</p> <p>En dicha visita, se mantendrá una reunión con el residente para conocer sus intereses y preferencias a fin de seleccionar la vivienda a la que mejor pueda adaptarse.</p> <p>Asimismo, se entregará el “Cuestionario de familia” para su posterior cumplimentación y entrega el día del ingreso, junto con una serie de documentación (fotocopia del DNI del padre o madre, tarjeta sanitaria, calificación de minusvalía, sentencia de incapacitación, informes médicos y psiquiátricos, etc.).</p> <p>Por otro lado, la Dirección de la residencia solicitará al Centro Ocupacional o de trabajo correspondiente, informes sobre el residente, a fin de seleccionar la vivienda a la que mejor pueda adaptarse.</p> <p>El día del ingreso, la Dirección de la residencia informará sobre la metodología de trabajo que se utiliza en el Conjunto Residencial. Además, se entregará el Reglamento de Régimen Interno.</p> <p>Mientras, el Responsable de la Vivienda asignada acompaña al residente a su nueva vivienda y realizan el registro de las pertenencias.</p> <p>Por último, la familia, tras entregar la documentación solicitada, firma el contrato, en caso de plaza privada, y las autorizaciones necesarias (gastos personales, uso de la imagen, administración de medicación, conformidad de pertenencias, conformidad con el Reglamento de Régimen Interno, uso de datos personales, etc.).</p>
Forma de incoación / Canales de inicio	<p>Plazas públicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través de la Consejería de Familia y Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid. <p>Plazas privadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A través de la organización.
Otros procesos relacionados	<ul style="list-style-type: none"> • P06 Adaptación al Conjunto Residencial: <ul style="list-style-type: none"> ○ SP01 Selección de vivienda. • P08 Gestión y seguimiento de vivienda: <ul style="list-style-type: none"> ○ SP01 Cumplimentación y actualización de ficha identificativa. ○ SP03 Registro y comprobación de pertenencias.

Tabla 7. Ficha del proceso de admisión de clientes.

Fuente: anónima.

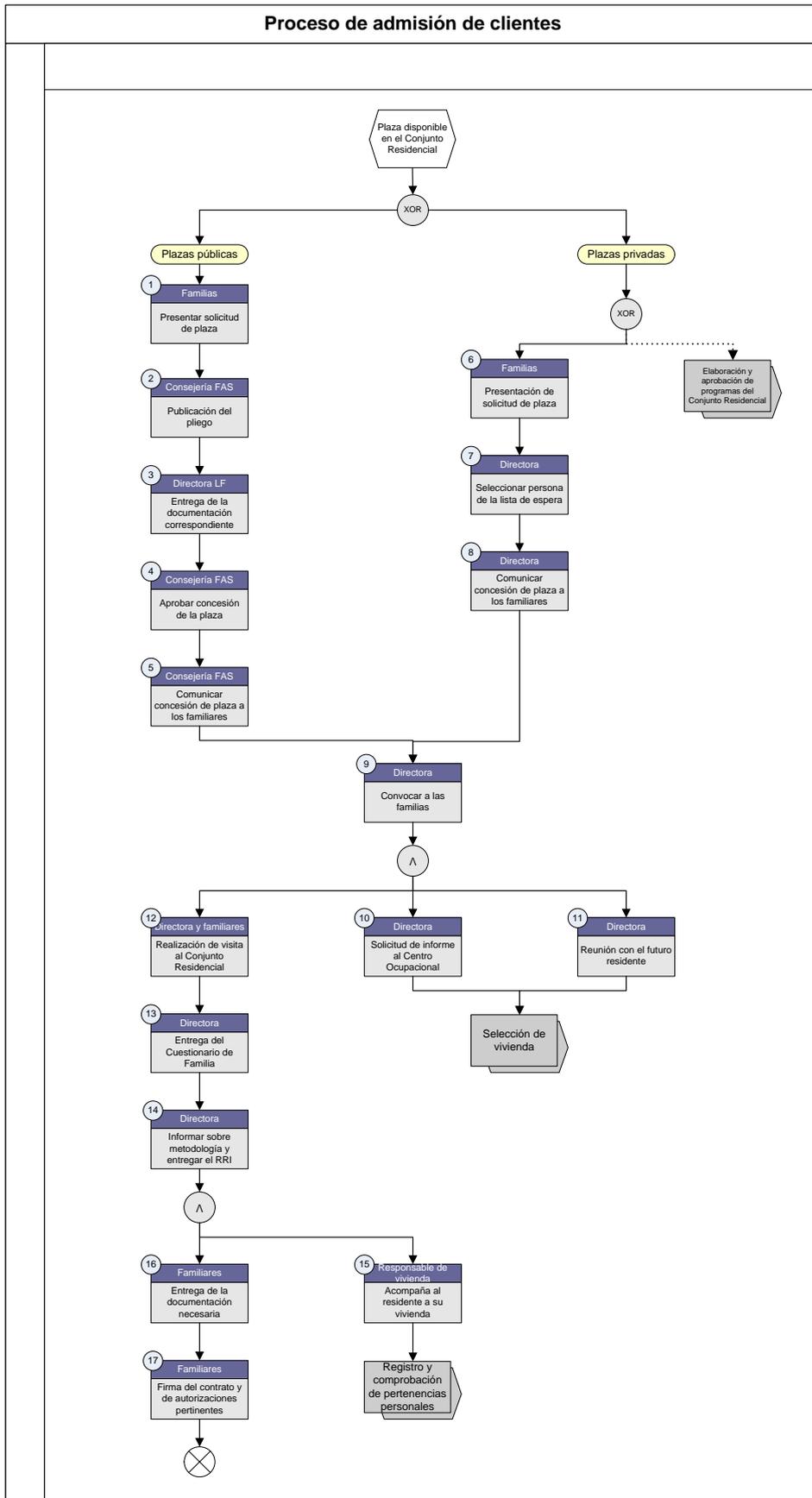


Figura 26. Proceso de admisión de clientes.
Fuente: anónima.

II.6. Dimensión de estructura.

La estructura es la organización relativamente estable de distintos tipos de recursos para alcanzar los fines del proyecto. En ella se distinguen los recursos y la organización.

Para la realización de la descripción de los elementos estructurales, se adaptarán algunos de los aspectos estructurales mencionados por Carol Weiss. A continuación, se describen los elementos estructurales que se van a tener en cuenta:

1. Organización responsable o participantes: se entenderá por organización responsable aquella que se encarga de llevar adelante el proyecto o los departamentos de la misma que lo realizan, en este caso el Conjunto Residencial; y por organización participante, aquella que colabora, tanto financiera como en otros aspectos, para la realización del proyecto.
2. Presupuesto: será conocer los detalles sobre la cantidad de recurso monetario con la que cuenta el proyecto, así como saber qué parte financia cada una de las organizaciones descritas anteriormente.
3. Recursos Humanos: este apartado detallará los medios profesionales con los que se cuentan para alcanzar los objetivos del proyecto.
4. Inventario de bienes: tendrá que ver con los medios físicos con los que los profesionales cuentan para la realización de las actividades del proyecto.
5. Plan de actividades: serán otros los planes y programas que surgen del propio proyecto y que hay que tener en cuenta ya que influyen de algún modo en el proyecto que se evalúa.
6. Filosofía y principios: cercano a los objetivos anteriormente señalados, muestra los fundamentos principales de la organización, aquello en lo que se basa. Muy relacionado con la visión y misión de las organizaciones.

**ANEXO III:
LISTADO DE INDICADORES
PARA LOS SISTEMAS DE
GESTIÓN.**

Anexo III. Listado de indicadores para los sistemas de gestión.

III.1. Introducción.

El presente anexo tiene por objetivo realizar un listado con indicadores propios de cada uno de los sistemas de gestión que se han podido ver durante la presente memoria de grado. Se realizará en una tabla donde se indicará el indicador y la forma de cálculo o un ejemplo.

Se debe recordar que, los indicadores que se van a mostrar a continuación, son ejemplos. El evaluador o el responsable del seguimiento de los sistemas de gestión pueden identificar, inventar o adaptar los indicadores que aparecen listados o cualquier otro indicador que le sea más propicio en su labor.

III.2. Indicadores para un sistema de gestión de la calidad.

El listado de indicadores que se presentan a continuación se alimentan de la norma UNE 66175 Guía para la implantación de sistemas de indicadores, así como diversos documentos e información encontrados en Internet:

INDICADORES PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
Indicador	Forma de cálculo
Mejora de la rentabilidad financiera	Tasa de margen bruto (margen bruto/margen total)
Personal formado	Porcentaje de personal formado respecto al personal total
Absentismo laboral	Porcentaje de absentismo por día laboral
Rotación del personal	Tasa de rotación (nº de salidas/personal total)
Horas de paro por avería	Nº de horas de avería
Horas de espera para reparación	Tiempo de reparación por avería
Cumplimiento del plazo de actualización de documentos	Días de retraso por documento
Incremento de los contratos	Porcentaje de ofertas nuevas aceptadas por el cliente respecto a los pedidos totales
Nuevos pedidos por los clientes	Tasa de nuevos clientes (nº de clientes nuevos/nº de clientes totales)
Aumento de cuota de mercado	Porcentaje de nuevos clientes respecto al periodo anterior

INDICADORES PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Indicador	Forma de cálculo
Facturación de los productos	Facturación por producto
Ventas de productos nuevos	Porcentaje de ventas de productos nuevos respecto al total de ventas
Disminución de la "huida" de clientes	Tasa de clientes perdidos (n° clientes perdidos/ n° clientes totales)
Cumplimiento de plazos	Porcentaje de tareas, productos, servicios cumplidos en plazo respecto al total
Cumplimiento de las tareas previstas	Porcentaje de tareas cumplidas en plazo respecto al total
Cumplimiento de los plazos de desarrollo de productos o proyectos	Porcentaje de tareas de desarrollo cumplidas en plazo respecto al total
Cumplimiento del plazo de preparación de la producción	Porcentaje de preparación de equipos para producción en plazo respecto al total
No conformidades de los proveedores	Porcentaje de no conformidades respecto al proveedor y periodo de tiempo
Cumplimiento de los plazos de producción	Porcentaje de productos o servicios realizados en plazo respecto del total
No conformidades durante la producción	Tasa de no conformidades durante la producción (n° no conformidades/ n° productos conformes)
Aumento de la rapidez de respuesta al cliente	Tiempo de respuesta satisfactoria por cliente
Conformidad / No conformidades de productos o servicios	Tasa de no conformidades con el cliente (n° no conformidades remitidas por el cliente/ n° productos conformes vendidos al cliente)
Satisfacción de los clientes	Referencias positivas reportadas por el cliente en entrevista
Reducción del tiempo de respuesta ante reclamaciones de los clientes	Media de tiempo de respuesta por reclamación
Resolución de no conformidades o problemas	Tasa de resolución de no conformidades (n° no conformidades resueltas/ n° no conformidades totales)
Tiempo de espera para el tratamiento de no conformidades o problemas	Media de tiempo de resolución por no conformidad aparecida

INDICADORES PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Indicador	Forma de cálculo
Aumento del nivel del servicio de los equipos	Porcentaje de tiempo que están en funcionamiento los equipos respecto al periodo de tiempo
Tiempo de atención a la petición de servicio	Media de tiempo entre realización de la petición y la entrega del servicio
Eficacia de costes	Índice de eficacia de costes (coste presupuestado trabajo hecho/coste real trabajo hecho)
Índice de variación de costes	Índice de variación de costes ((coste presupuestado trabajo hecho-coste real trabajo hecho)x100/coste presupuestado trabajo hecho)
Índice de extensión de defectos	Índice de extensión de defectos (defectos detectados por productos elaborados [%])
Beneficios (brutos o netos)	Beneficios (ingresos-gastos)
Aumento de la tasa de ventas por empleado	Tasa de ventas por empleado (nº ventas/nº empleados)
Índice de horas de formación por empleado	Índice de horas de formación por empleado (horas de formación por empleadox200/horas de trabajo trimestrales)
Cumplimiento de la ejecución del presupuesto	Porcentaje de presupuesto ejecutado respecto al previsto
Gasto o costes por departamento	Coste por departamento
Tiempo de entrega por parte de proveedores	Media de tiempo de entrega de productos por proveedor
Tiempo transcurrido entre detectar una necesidad de compra y su entrega	Media de tiempo entre detectar necesidad y la entrega por compra
Cumplimiento de requisitos de clientes, legales, etc.	Porcentaje de cumplimiento de requisitos respecto al total de requisitos del producto
Fidelización del cliente	Tasa de fidelización (nº segundos pedidos por clientes nuevos/nº clientes nuevos)
Solicitudes de información atendidas	Porcentaje de solicitudes atendidas respecto a las recibidas
Disminución de extravíos (de material, de pedidos, etc.)	Tasa de extravío (nº extravíos/nº productos totales)
Disminución de devoluciones	Porcentaje de productos devueltos respecto al total de los vendidos
Tiempo transcurrido entre detectar una necesidad de personal y su contratación	Media de tiempo entre detectar necesidad y contratación

INDICADORES PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
Indicador	Forma de cálculo
Cumplimiento de la jornada laboral	Media de horas extras realizadas por trabajador
Resolución de quejas y reclamaciones	Tasa de resolución (nº quejas o reclamaciones resueltas/nº quejas o reclamaciones totales)
Acciones preventivas o correctoras satisfactorio	Porcentaje de acciones preventivas o correctiva satisfactorias respecto al total de no conformidades
Coste de producción por proceso	Coste de producción por proceso
No conformidades debidas a recursos (infraestructuras, equipamiento, personal, etc.) inadecuados	Porcentaje de no conformidades por causa respecto del total
No conformidades debidas a procesos mal diseñados	Porcentajes de no conformidades por proceso respecto del total de no conformidad
Cumplimiento de las tareas de un programa	Porcentaje de tareas de un programa cumplidas respecto del total
Satisfacción de los trabajadores	Tasa de satisfacción de empleados (nº empleados satisfechos/nº empleados insatisfechos)
Etc.	

Tabla 8. Indicadores para un sistema de gestión de la calidad.
Fuentes: varias.

III.3. Indicadores para un sistema de gestión ambiental.

El listado de indicadores que se presentan a continuación se alimenta de diversos documentos e información encontrados en Internet (por ejemplo, *Guía de indicadores medioambientales para la empresa* publicada por el Gobierno Vasco):

INDICADORES PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL	
Indicador	Forma de cálculo
Consumo total de material	Consumo absoluto en toneladas
Eficiencia de materias primas	Porcentaje de entrada de materias primas respecto a la producción
Cantidad total de embalaje	Absoluto en toneladas
Proporción de embalaje del producto	Porcentaje de cantidad de embalaje respecto a la producción
Proporción de embalaje reutilizable	Porcentaje de embalaje reutilizable respecto al total

INDICADORES PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL

Indicador	Forma de cálculo
Entradas de sustancias peligrosas	Absoluto en toneladas
Proporción de materias primas renovables	Porcentaje de materias primas renovables respecto al consumo de material
Materiales problemáticos medioambientalmente	Absoluto en kilogramos
Costes de material	Absoluto en euros
Costes de embalaje	Absoluto en euros
Costes específicos de embalaje	Coste de embalaje por producción
Consumo total de energía	Absoluto
Consumo específico de energía	Consumo de energía por producción
Cuota de fuente de energía	Porcentaje de consumo por fuente de energía respecto al consumo total
Intensidad energética	Porcentaje del consumo de energía por proceso respecto al consumo total
Cuota de fuentes de energía renovables	Porcentaje de entrada de energía renovables respecto al consumo total
Total de costes energéticos	Absoluto en euros
Costes energéticos específicos	Porcentaje de costes energéticos respecto al total de costes
Costes energéticos específicos por fuente de energía	Costes por cada fuente respecto al consumo de cada fuente
Ahorra de costes propiciado por la conservación de la energía	Absoluto en euros
Consumo total de agua	Absoluto en metros cúbicos
Consumo específico de agua	Consumo de agua por producción
Intensidad en agua	Porcentaje de consumo de agua por proceso respecto al consumo total de agua
Coste de agua	Absoluto en euros
Coste específico de agua	Porcentaje de coste de agua respecto al coste total
Cantidad total de residuos	Absoluto en toneladas
Cantidad específica de residuos	Tipo de residuo por producción
Residuos reciclables	Absolutos en toneladas
Residuos eliminables	Absolutos en toneladas

INDICADORES PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL

Indicador	Forma de cálculo
Tasa de reciclaje	Porcentaje de residuos reciclables respecto del total de residuos
Tasa de eliminación	Porcentaje de residuos eliminables respecto al total de residuos
Residuos que requieren supervisión especial (peligrosos)	Absolutos en toneladas
Tasa de residuos peligrosos	Porcentaje de residuos peligrosos respecto del total de residuos
Costes de residuos	Absoluto en euros
Costes específicos de residuos	Porcentaje de costes de residuos respecto del total de costes
Cantidad de emisiones a la atmósfera	Absoluto en metros cúbicos
Carga de emisiones a la atmósfera por producto	Emisiones a la atmósfera (por tipo de emisión) por producción
Coste de depuración del aire	Absoluto en euros
Coste específico de depuración del aire	Porcentaje del coste de depuración respecto al coste total
Cantidad total de aguas residuales	Absoluto en metros cúbicos
Aguas residuales no contaminadas	Absoluto en metros cúbicos
Aguas residuales contaminadas	Absoluto en metros cúbicos
Cantidad de aguas residuales específicas	Aguas residuales por producción
Carga de contaminación específica en aguas residuales contaminadas	Contaminación (por tipo de contaminante) por producción
Concentración de contaminación en las aguas residuales	Contaminantes por cantidad de aguas residuales
Coste de aguas residuales	Absoluto en euros
Costes de aguas residuales específicas	Porcentaje de costes de aguas residuales respecto a los costes totales
Proporción de productos con una etiqueta medioambiental	Porcentaje de productos con etiquetas medioambientales respecto al total de productos
Proporción de productos fabricados con materias primas ecológicas	Porcentaje de productos fabricados con materias primas ecológicas respecto al total de productos
Proporción de productos fabricados con materiales reciclables	Porcentaje de productos fabricados con material reciclable respecto al total de productos
Proporción de embalaje reutilizable	Porcentaje de embalaje reutilizable respecto al total de embalaje

INDICADORES PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL

Indicador	Forma de cálculo
Proporción de embalaje del producto	Porcentaje de cantidad de embalaje respecto al total de productos
Ingresos de ecoproductos	Absoluto en euros
Proporción de ingresos de ecoproductos	Porcentaje de ingresos por ecoproductos respecto al total de ingresos
Proporción de instalaciones sometidas a autorización	Porcentaje de instalaciones sometidas a autorización respecto al total de maquinaria
Proporción de maquinaria eficiente medioambientalmente	Porcentaje de maquinaria eficiente respecto al total de maquinaria
Incidentes medioambientales peligrosos	Número de incidentes peligrosos comunicados
Disponibilidad de maquinaria	Porcentaje de horas disponibles respecto a las horas posibles
Proporción de zona cerrada de las instalaciones	Porcentaje de zona cerrada respecto al área total
Proporción de zona verde de las instalaciones	Porcentaje de zona verde respecto al área total
Volumen de transporte de mercancías	Absolutos en toneladas o toneladas por kilómetro
Proporción de medios de transporte	Porcentaje por medio de transporte respecto al volumen total de transporte
Intensidad del transporte	Volumen del transporte por producción
Tasa de utilización de la capacidad	Porcentaje de cantidad de transporte respecto a la cantidad máxima
Total de transporte de mercancías peligrosas	Número
Proporción de medios de transporte para mercancías peligrosas	Porcentaje de transportes por medio respecto al total de transportes
Desplazamientos por negocios	Absoluto en kilómetros
Desplazamiento por negocios por empleado	Desplazamiento por negocios por número de empleados
Medios de transporte para desplazamientos por negocios	Porcentaje de desplazamientos por negocios respecto al volumen total de transporte
Tráfico entre los domicilio y el trabajo	Absoluto en kilómetro por pasajero
Tráfico entre el domicilio y el trabajo por empleado	Tráfico entre el domicilio y el trabajo por número de empleados

INDICADORES PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL

Indicador	Forma de cálculo
Tráfico entre los domicilios y el trabajo por medio de transporte	Porcentaje de tráfico entre domicilio y el trabajo respecto al volumen total de transporte
Auditorías o evaluaciones ambientales llevadas a cabo	Número
No conformidades ambientales descubiertas en auditorías o evaluaciones	Número
Medidas correctoras o preventivas ambientales llevadas a cabo	Número
Proporción de propuestas de mejora de cuestiones ambientales	Porcentaje de propuestas de mejora ambientales realizadas respecto al total de presentadas
Grado de consecución general de los objetivos	Porcentaje de objetivos ambientales alcanzados respecto al total
Costes de implantación del sistema	Absoluto en euros
Reclamaciones por contaminación acústica	Número
Reclamaciones por contaminación por olor	Número
Excesos temporales de los valores límite	Número
Exceso de los valores límite por área ambiental	Número
Sanciones medioambientales impuestas	Número
Multas impuestas	Cuantía en euros
Inversiones medioambientales	Absoluto en euros
Proporción de la inversión ambiental	Porcentaje de inversión ambiental respecto al total de inversiones
Costes operativos de la protección ambiental	Absoluto en euros
Proporción de los costes operativos de protección ambiental	Porcentaje de los costes operativos respecto al total de costes
Costes de gestión ambiental	Absoluto en euros
Ahorro de costes generado por las medidas ambientales realizadas	Absoluto en euros
Formación en cuestiones ambientales	Número total
Formación ambiental por empleado	Formación ambiental por empleado
Empleados responsables de cuestiones ambientales	Número de empleados
Empleados cuyo comportamiento ambiental es valorado para determinar su salario	Número de empleados
Proveedores con política ambiental	Número
Proporción de proveedores con política ambiental	Porcentaje de proveedores con política ambiental respecto del total de proveedores

INDICADORES PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL	
Indicador	Forma de cálculo
Proveedores con sistema de gestión ambiental	Número
Evaluaciones ambientales realizadas a proveedores	Número
Proporción de proveedores evaluados ambientalmente	Porcentaje de proveedores evaluados respecto del total de proveedores
Proporción de mercancías compradas a proveedores evaluados ambientalmente	Porcentaje del valor de las mercancías compradas a proveedores evaluados respecto del valor total de mercancías compradas
Actividades de patrocinio ambiental	Número
Solicitudes de informes medioambientales	Número
Debates de grupo de interés	Número
Conferencias locales informativas	Número
Premios medioambientales recibidos	Número
Respuesta positiva de medios de comunicación por actitud ambiental	Número
Gastos de patrocinio ambiental	Absoluto en euros
Etc.	

Tabla 9. Indicadores para un sistema de gestión ambiental.
Fuente: varias.

III.4. Indicadores para un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo.

El listado de indicadores que se presentan a continuación se alimenta de diversos documentos e información encontrados en Internet:

INDICADORES PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	
Indicador	Forma de cálculo
Índice de frecuencia de accidentes con incapacidad o baja	Número de accidentes por millón de horas trabajadas
Índice de gravedad (jornadas perdidas)	Número de días perdidos por millón de horas trabajadas
Índice de incidencia de accidentes	Número de accidentes por cada cien empleados
Casos de enfermedades laborales	Número y tipo
Cuasi accidentes	Número y tipo

INDICADORES PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Indicador	Forma de cálculo
Gasto en prevención de la salud y la seguridad	En euros
Disponibilidad de experto en salud y seguridad	Horas disponibles de profesionales de salud y seguridad por trabajador
Inversión en programas de salud en el trabajo	Absoluta en euros
Equipos suficientes de medición del riesgos para la salud o la seguridad	Número de equipos por número de trabajadores expuestos
Pérdidas financieras derivadas de accidentes y enfermedades laborales	Absoluto en euros
Formación específica sobre los riesgos derivados de la actividad	Número de empleados con formación por número total de empleados
Proporción de inversión en programas de salud y seguridad en el trabajo	Porcentaje de inversión en programas respecto al número de trabajadores
Proporción de trabajadores expuestos a un riesgo para la salud y la seguridad	Porcentaje de empleados expuestos a riesgos (por tipo de riesgo) respecto al total de empleados
Coste de tratamiento de residuos peligrosos para la salud	Absoluto en euros
Proporción de propuestas de mejora de salud y seguridad implantadas	Porcentaje de propuestas implantadas respecto a las totales
Grado de riesgo por área o departamento	Grado de riesgo por área o departamento
Proporción de trabajadores que sufrieron lesión, accidente o enfermedad laboral en un periodo	Porcentaje de trabajadores accidentados o enfermos respecto del total de trabajadores por periodo
Coste medio para la organización de una lesión, accidente o enfermedad	Media del coste en euros
Coste medio por absentismo derivado de lesiones, accidentes o enfermedades	Media del coste en euros
Ahorro derivado de la prevención de riesgos laborales	Absoluto en euros
Multas impuestas	Cuantía en euros
Variaciones en la producción derivadas del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo	Inversión en el sistema de gestión respecto de la productividad
Número de instrucciones de trabajo sobre higiene, salud, prevención de accidentes, etc.	Número
Proporción de instrucciones de trabajo que se cumplen	Porcentaje de instrucciones de trabajo que se cumplen respecto al total
Distancia entre el área de trabajo y el puesto de primeros auxilios o enfermería	Metros
Proporción de accidentes <i>in itinere</i>	Porcentaje de accidentes <i>in itinere</i> respecto al total de accidentes

INDICADORES PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Indicador	Forma de cálculo
Número de empleados no atendidos por profesionales de salud y seguridad en la organización	Número
Tiempo medio de espera	Tiempo medio de espera
Proporción de trabajadores atendidos por el puesto de primeros auxilios o enfermería	Porcentaje de trabajadores atendidos respecto a los trabajadores totales
Proporción de trabajadores que han realizado chequeo de empresa	Porcentaje de trabajadores que pasan chequeo de empresa por año respecto del total de trabajadores
Inspecciones de seguridad de maquinaria	Número por año
Tasa de trabajadores afectados por contaminación	Trabajadores afectados por contaminante
Tasa de utilización del puesto de primeros auxilios	Número de servicios de primeros auxilios por año o por total de trabajadores
Quejas de salud y seguridad laboral	Número
Horas dedicadas al sistema de salud y seguridad en el trabajo	Horas trabajadas para el sistema respecto a las horas reales
Cumplimiento de necesidades en equipos de protección de la salud	Requisitos de protección de la salud cumplidos por el total de requisitos
Tiempo medio transcurrido entre el accidente o la necesidad de asistencia y ésta	Tiempo medio
Proporción del cumplimiento de las recomendación de los informes ambientales que afecten a la salud o la seguridad de los empleados	Porcentaje de medidas cumplidas respecto del total
Proporción de programas de salud y seguridad laboral realizados	Porcentaje de tareas cumplidas respecto a las tareas totales
Incidencias de enfermedades profesionales	Número de aparición de enfermedad por número de trabajadores totales
Evolución por sectores, actividades o gravedad de enfermedades y accidentes relacionados con el trabajo en un periodo	Número de enfermedades o accidentes por sector, actividad o gravedad y por periodo
Proporción de accidentes por causas	Porcentaje de accidentes respecto de sus causas
Proporción de accidentes traumáticos	Porcentaje de accidentes traumáticos respecto del total
Lugar de ocurrencia de accidentes	Lugar de incidencia según gravedad
Índice de incapacidad temporal y permanente provocada por accidentes o enfermedades laborales	Número de incapacidades temporales o permanentes respecto al total de accidentes o enfermedades por cien

INDICADORES PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Indicador	Forma de cálculo
Resoluciones judiciales sobre enfermedades profesionales	Número de resoluciones
Cumplimiento de accesibilidad a puestos de trabajo	Número de requisitos de accesibilidad cumplidos por número de requisitos
Número de trabajadores expuestos a agentes cancerígenos o peligrosos para la salud	Número de trabajadores expuestos por trabajadores totales
Cumplimiento del tratamiento de agentes cancerígenos o peligrosos para la salud	Porcentaje de requisitos cumplidos
Formación del personal en prevención de riesgos laborales	Número de trabajadores formados por trabajadores totales
No conformidades relativas a la salud, higiene o seguridad en el trabajo	Número y tipo
Proporción de acciones correctoras o preventivas llevadas a cabo con éxito	Porcentaje de acciones correctoras o preventivas satisfactorias respecto al total de acciones llevadas a cabo
Riesgo para la salud relativa al trabajo	Porcentaje de empleados que consideran que su salud está en situación de riesgo respecto del total
Promoción de actividades saludables en el lugar de trabajo	Número de actividades de promoción de la salud en el lugar de trabajo
Cumplimiento de acciones correctoras derivadas de accidentes, inspecciones programadas e incidentes	Porcentaje de acciones correctoras realizadas respecto a las propuestas
Proporción de trabajadores que han recibido formación sobre exposición a peligros	Porcentaje de trabajadores formados respecto de los expuestos
Proporción de trabajadores formados en relación con el plan de formación en riesgos laborales	Porcentaje de trabajadores formados respecto de los incluidos en el plan de formación
Número de emergencias de salud detectadas	Número
Número de emergencias de seguridad detectadas	Número
Número de falsas alarmas	Numero
Proporción de falsas alarmas	Porcentaje de falsas alarmas respecto a las emergencias detectadas
Revisión de actividades, materiales, productos, etc. respecto de un mapa de riesgos	Determinación del riesgo por actividad, producto, material, etc. respecto al mapa
Acciones preventivas satisfactorias por riesgos detectados	Acciones preventivas satisfactorias por nivel de riesgo detectado en el mapa

INDICADORES PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	
Indicador	Forma de cálculo
Acciones correctoras satisfactorias por riesgos detectados	Acciones correctoras satisfactorias por nivel de riesgo detectado en el mapa
Proporción de los requisitos de higiene cumplidos	Porcentaje de requisitos de higiene cumplidos respecto al total
Proporción de los requisitos de seguridad cumplidos	Porcentaje de requisitos de seguridad cumplidos respecto al total
Etc.	

Tabla 10. Indicadores para un sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo.
Fuente: varias.

III.5. Indicadores para la responsabilidad social.

El listado de indicadores que se presentan a continuación se divide según las materias fundamentales de responsabilidad social. Además, se debe recordar que las acciones y expectativas de cada uno de los asuntos vinculados a las materias fundamentales pueden transformarse en indicadores con relativa facilidad.

INDICADORES PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	
Indicadores de gobernanza	Forma de cálculo
Desarrollo de estrategias, objetivos y metas que reflejen compromiso hacia la responsabilidad social	Número de objetivos o metas de responsabilidad social cumplidos
Compromiso y rendición de cuentas de los líderes	Entrevistas con la alta dirección
Crear y nutrir un ambiente y cultura de responsabilidad social	Entrevistas o grupos de discusión con los empleados y la alta dirección
Crear un sistema de incentivos asociados al desempeño de responsabilidad social	Tasa de incentivos económicos (incentivos económicos dados por personal total de la organización)
Paridad entre hombres y mujeres en cargos directivos	Porcentaje de mujeres directivas en relación con el de hombres
Promover oportunidades a grupos étnicos o raciales minoritarios para ocupar cargos directivos	Número de personas de etnia o raza minoritaria en cargos directivos
Establecer procesos de comunicación en dos direcciones con partes interesadas	Observación del funcionamiento efectivo de la comunicación con las partes interesadas
Promover la participación eficaz de los empleados a todos los niveles	Entrevistas con los empleados
Etc.	

Indicadores de Derechos Humanos	Forma de calculo
Cobertura de grupos minoritarios en programas sociales de la organización	Porcentaje de cobertura
Denuncias recibidas en materia de derechos humanos	Número absoluto
Porcentaje de denuncias recibidas en materia de derechos humanos que han recibido reparación	Porcentaje de denuncias reparadas respecto del total presentadas
Número de casos de deterioro por vertidos de fuentes de agua llevados a los tribunales	Número absoluto
Número máximo de horas de trabajo estipuladas por ley	Número absoluto
Proporción de niños en un sector productivo	Porcentaje de niños que trabajan en un sector en relación con el total de trabajadores del sector
Incidencia del trabajo forzoso	Trabajo infantil, trabajo doméstico, trabajo de migrantes, trata de personas, etc.
Proporción de migrantes que trabajan en la industria del sexo	Porcentaje de migrantes respecto del total
Número de órdenes de alejamiento emitidas	Número absoluto
Proporción de empresas que cumplen las prácticas certificadas de no discriminación en la actividad empresarial y el lugar de trabajo	Porcentaje de empresas que no discriminan con respecto del total
Etc.	
Indicadores de prácticas laborales	Forma de calculo
Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región	Número absoluto por cada categoría
Número total de empleados y rotación media de empleados	Tiempo medio de permanencia en el puesto de trabajo
Beneficios sociales para los empleados con jornada completa	Estudio de documentación o entrevistas a empleados
Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio respecto del total
Relación de programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores y a sus familiares	Estudio documental o entrevistas a los empleados
Relación entre el salario base de los hombres respecto al de las mujeres	Comparativa de medias de salarios
Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones de desempeño	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones respecto del total
Sindicatos y número de afiliados en la organización	Número absoluto
Historial de huelgas y paros	Estudio documental o entrevistas a empleados
Satisfacción con planes de igualdad o conciliación familiar	Encuestas o entrevistas a empleados
Etc.	

Indicadores de medio ambiente	Forma de calculo
Consumo de energía	En toneladas absolutas
Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía	Estudio documental
Fuentes de agua afectadas por la captación de agua	Número de fuentes y porcentaje de captación de agua por fuente
Hábitats protegidos o restaurados	Tamaño y ubicación de los hábitats restaurados
Número de especies protegidas cuyos hábitats se encuentren en áreas de operaciones de una organización	Número de especie por su peligro de extinción
Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero	Estudio documental o entrevistas a los responsables
Etc.	
Indicadores de prácticas justas de operación	Forma de calculo
Conocimiento de casos de corrupción o nepotismo en la organización	Entrevistas o grupos de discusión con empleados
Compromiso de remuneración adecuada por los servicios realmente prestados	Entrevistas al personal o desglose de salario por actividades realizadas
Denuncia por actividades sin informar al personal, sin representantes del personal o por amenazas o coacciones a la libertad de expresión	Número absoluto por tipo de denuncia
Consideración de transparencia respecto de las actividades de <i>lobby</i> de la organización	Entrevistas al personal
Denuncias o sanciones por prácticas monopolísticas o contra la competencia	Número y cuantía de las sanciones
Toma de conciencia de la alta dirección y de los empleados de la competencia justa	Entrevistas o grupos de discusión
Integración de requisitos éticos, sociales, ambientales, de igualdad de género, de salud y seguridad, etc., para la contratación de proveedores	Número y características de los requisitos
Participar activamente en la toma de conciencia de organizaciones para que actúen éticamente	Estudio documental o entrevistas personales
Pagar una compensación justa por los derechos de propiedad	Cuantía de la adquisición de licencias de utilización de productos
Toma de conciencia del respeto por los derechos de propiedad	Entrevistas o grupos de discusión con los empleados
Etc.	
Indicadores de asuntos de consumidores	Forma de calculo
Indicador de confianza de los consumidores	Intenciones de gasto respecto a la percepción actual y futura de la situación social y económica
Facilidad de acceso por el consumidor a información pertinente y comparable de la organización	Estudio de información accesible en Web

Indicadores de asuntos de consumidores	Forma de calculo
No utilización de textos, audios o imágenes que perpetúen estereotipos de género, raza, religión, etc. en publicidad o marketing	Estudio documental de productos publicitarios o de marketing de la organización
Detección y retirada de productos en el mercado que constituyan un peligro imprevisto o tengan un serio defecto	Número de productos detectados / retirados
Utilización de esquemas de etiquetado fiables, eficaces, verificables, etc.	Comprobación del cumplimiento de requisitos en el etiquetado
Posibilidad de devolución del producto	Número de devoluciones y causa
Ofrecer sistemas de apoyo y asesoramiento satisfactorios	Entrevistas o grupos de discusión de clientes asesorados
Cumplimiento de requisitos legales de protección de datos de clientes	Requisitos cumplidos respecto a los marcados por la ley
Etc.	
Indicadores de participación activa y desarrollo de la comunidad	Forma de calculo
Consultar y dar cabida a comunidades, a las que el desarrollo de la organización pueda afectar, de forma previa	Entrevistas o grupos de discusión con representantes de las comunidades interesadas
Promover las oportunidades de aprendizaje para grupos vulnerables o discriminados	Estudio documental de los programas realizados al respecto
Elección de tecnologías que maximicen las oportunidades de empleo	Necesidad de personal por alternativa tecnológica
Solucionar problemas sociales y ambientales a través de la adopción de tecnologías innovadoras	Emisiones a la atmósfera o renta per cápita de la comunidad
Desarrollo local al dar preferencia a los proveedores locales	Porcentaje de proveedores locales respecto del total de proveedores
Promoción de la toma de conciencia acerca de amenazas para la salud	Entrevistas o grupos de discusión a la comunidad donde se promueve
Promoción del desarrollo de la comunidad al planificar proyectos de inversión social	Cuantía en euros invertida por proyecto
Etc.	

Tabla 11. Indicadores para de responsabilidad social.
Fuente: varias.

**ANEXO IV:
CUADRO AMPLIADO DE LOS
SISTEMAS DE GESTIÓN
COMPARADOS.**

CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA.

6.- Bibliografía.

6.1. Libros y documentos consultados.

- Agencia Federal Medioambiental del Ministerio Federal de Medio Ambiente de Alemania (1999); *Guía de indicadores medioambientales para la empresa*; disponible en <http://www.ihobe.net/Publicaciones/Ficha.aspx?IdMenu=750e07f4-11a4-40da-840c-0590b91bc032&IdGrupo=PUB&IdAno=2001&IdTitulo=010&Cod=285b6130-ba52-4187-9f67-732029280df1>
- Cea D'Ancona, M^a Ángeles (2001); *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*; Madrid; Editorial Síntesis.
- Chen, Huey-Tsyh (1990); *Theory-driven evaluations*; Newbury Park, California, EEUU; Sage Publications.
- Comité de Ayuda al Desarrollo CAD de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2010); *Estándares de calidad para la evaluación del desarrollo*; París; Éditions OCDE.
- Fundación CETMO (2005); *Sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2000*; disponible en <http://www.fundacioncetmo.org/dgt%20mejora%20continua/sgc.html>
- Fundación W. K. Kellogg (1998); *Manual de evaluación*; Battle Creek, Michigan, EEUU; W. K. Kellogg Foundation.
- Fundación W. K. Kellogg (2001); *Guía de desarrollo de modelos lógicos*; Battle Creek, Michigan, EEUU; W. K. Kellogg Foundation.
- Gertler, Paul J. (Ed.), (2011); *La evaluación de impacto en la práctica*; Washington DC; Banco Mundial.
- House, E. R. (2000); *Evaluación, ética y poder*; Madrid; Ediciones Morata.
- Ligeró Lasa, Juan Andrés (2011); *Dos métodos de evaluación: criterios y Teoría del Programa*; Madrid; CEU Ediciones.
- Secretaria de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica del Ministerio de Asuntos Exteriores (2001); *Metodología de evaluación de la cooperación española*; Madrid; Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales.
- Secretaria de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica del Ministerio de Asuntos Exteriores (2001); *Metodología de evaluación de la cooperación española II*; Madrid; Torreangulo Arte Gráfico.
- Stake, Robert E. (2006); *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*; Barcelona; Editorial Graó.

- Subdirección General de Calidad de los Servicios (2006); *Guía de autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de excelencia*; Madrid; Ministerio de Administraciones Públicas.
- Valles, Miguel S. (2000); *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*; Madrid; Editorial Síntesis.

6.2. Normativa ISO consultada.

- ISO (International Organization for Standardization); *Sistemas de gestión de calidad – Fundamento y vocabulario*; ISO 9000; Ginebra; 2005.
- ISO (International Organization for Standardization); *Gestión para el éxito sostenido de una organización – Enfoque de gestión de la calidad*; ISO 9004; Ginebra; 2009.
- ISO (International Organization for Standardization); *Sistemas de gestión de calidad – Requisitos*; ISO 9001; Ginebra; 2008.
- ISO (International Organization for Standardization); *Sistema de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso*; ISO 14001; Ginebra; 2004.
- ISO (International Organization for Standardization); *Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo - Requisitos*; OHSAS 18001; Ginebra; 2007.
- ISO (International Organization for Standardization); *Guía de responsabilidad social*; ISO 26000; Ginebra; 2010.
- AENOR (Agencia Española de Normalización); *Sistemas de gestión de calidad – Guía para la implantación de sistemas de indicadores*; UNE 66175; Madrid; 2003.
- ISO (International Organization for Standardization); *Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión*; ISO 19011; Ginebra; 2011.
- AENOR (Agencia Española de Normalización); *Guía para la evaluación del sistema de gestión para el éxito sostenido de una organización según la Norma UNE-EN-ISO 9004:2009*; UNE 66174; Madrid; 2010.
- ISO (International Organization for Standardization); *Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para los planes de calidad*; ISO 10005; Ginebra; 2005.
- ISO (International Organization for Standardization); *Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la gestión de la calidad en proyectos*; ISO 10006; Ginebra; 2003.
- ISO (International Organization for Standardization); *Gestión de calidad – Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos*; ISO 10014; Ginebra; 2006.

“Als ich kan”
Jan van Eyck

