

# RELACIÓN ESTRELLAS, EFQM, ISO 9001, ISO 14001

## ESQUEMA DE ESTÁNDARES DE GESTIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL RECONOCIMIENTO A LA GESTIÓN Y AL COMPROMISO SOCIAL



Autoras: Nuria Rodríguez Calleja

Ariadna Álvarez

Autor: Fructuoso de Castro de la Iglesia

EDITA: FUNDACIÓN GRUPO DEVELOP

CANOA, 9 -28042 MADRID-

[www.grupodevelop.com](http://www.grupodevelop.com)

[info@grupodevelop.com](mailto:info@grupodevelop.com)

Copyright: Fundación Grupo Develop

No se permite reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir ninguna parte de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado – electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc. –sin el permiso previo del editor o sin una licencia que permita a un tercer su copia y uso ilimitado.



excelencia en el compromiso social

## INDICE

1. OBJETIVOS: INTEGRACIÓN DE REQUISITOS
2. COLECTIVOS DESTINATARIOS
3. RECONOCIMIENTO A LA GESTIÓN Y AL COMPROMISO SOCIAL. Modelo de Referencia.
  - a. Cinco aspectos transversales
    - A. Sostenibilidad Económica y captación de fondos.
    - B. Comunicación y participación de los grupos de interés.
    - C. Fomento del talento y desarrollo de las capacidades de profesionales y personas voluntarias.
    - D. Principios éticos, transparencia y coherencia con los valores. Impulso de los líderes.
    - E. Multiculturalidad, género e igualdad.
  - b. Siete fases del ciclo de proyecto
    1. Análisis de la necesidad de los grupos de interés.
    2. Estimación de recursos y presupuesto.
    3. Planificación y formulación de proyectos.
    4. Diseño del programa de intervención y procesos relacionados.
    5. Gestión de recursos.
    6. Desarrollo y seguimiento.
    7. Evaluación y medición del impacto en los grupos de interés.
    8. Aprendizaje y mejora.
4. LAS ESTRELLAS
5. LAS RELACIONES
6. BIBLIOGRAFÍA



excelencia en el compromiso social

## 1. OBJETIVOS, INTEGRACIÓN DE REQUISITOS

Tratamos con este documento mostrar las relaciones con las principales normas o modelos utilizados en la actualidad por las organizaciones. El objetivo es visualizar de manera sencilla las actividades o los enfoques que se plantean y cómo se relacionan con los modelos y normas de referencia. Buscamos facilitar la comunicación e integración de datos entre Organizaciones que utilicen diferentes modelos o normas. Esperamos que sirva también para identificar buenas prácticas, establecer comparaciones y fomentar el intercambio de experiencias y datos entre todas aquellas entidades preocupadas por la excelencia, la calidad y la mejora continua.

## 2. COLECTIVOS DESTINATARIOS

**Profesionales:** personas que dirigen organizaciones, responsables de gestión, responsables de calidad, de RRHH, de finanzas y a todos aquellos colectivos o personas que deseen comparar y analizar sus datos con terceros independientemente del modelo de referencia que utilicen para la gestión. También para aquellos que desean trabajar de manera integrada utilizando todos los modelos y normas disponibles.

**Personal investigador y Asesor:** a los que ayudará a establecer comparaciones, objetivos y avanzar en el desarrollo de nuevas propuestas relacionadas con la gestión, la intervención, la evaluación de los proyectos y programas y la incorporación de los aprendizajes derivados de la utilización de cualquiera de los modelos y/o normas utilizadas.

**Profesionales de la Consultoría:** A los que ayudará a facilitar la implantación e integración de los sistemas y a diseñar herramientas que ayuden a las organizaciones a implantar sistemas que ayuden a trabajar incorporando criterios de mejora continua.

### 3. RECONOCIMIENTO A LA GESTIÓN Y AL COMPROMISO SOCIAL. MODELO DE REFERENCIA.

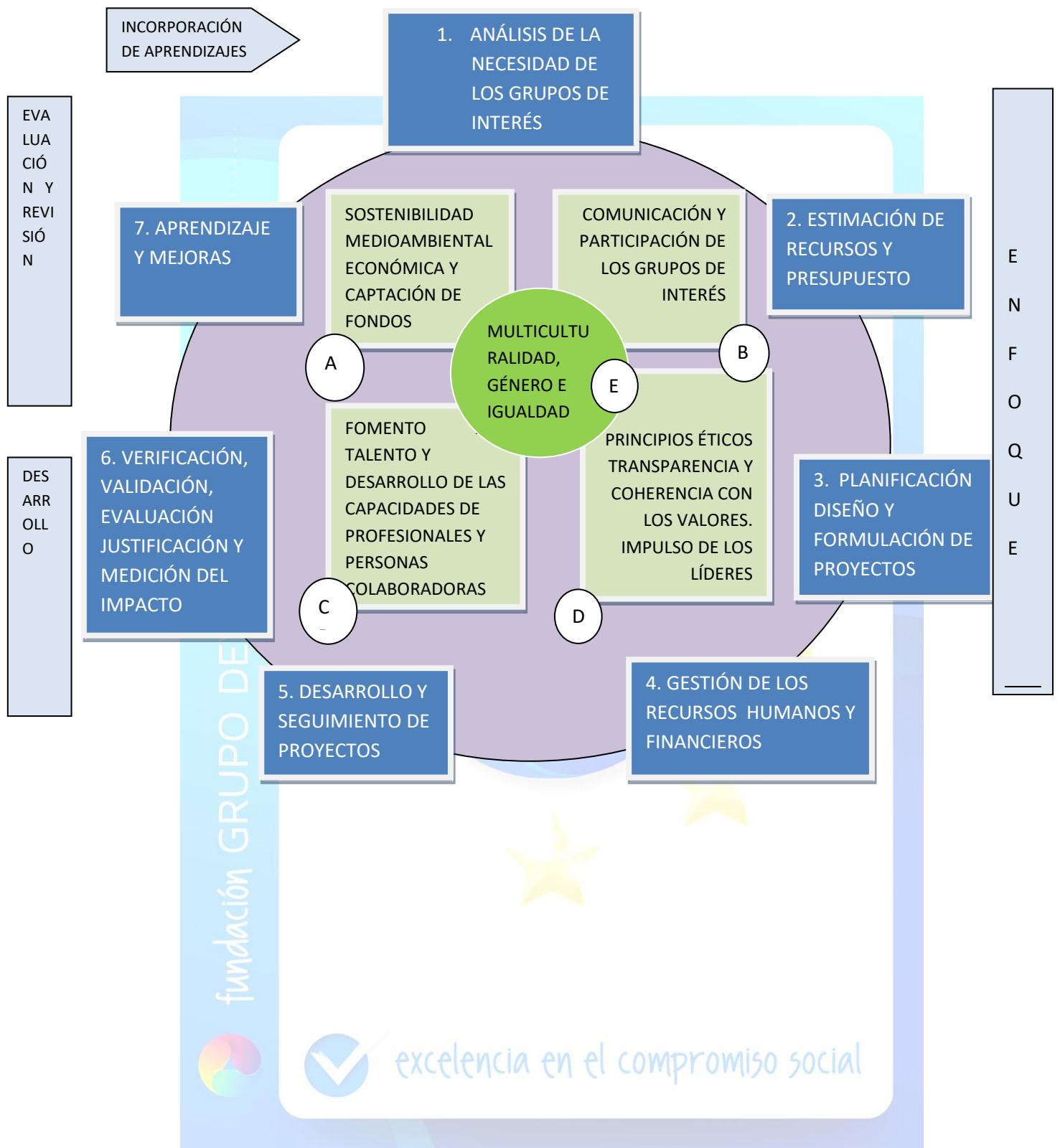
Se trata de un esquema lógico pensado desde el ciclo de proyecto que naturalmente sucede en las organizaciones. Tiene en cuenta todos los aspectos relevantes abordados desde el punto de vista de las personas usuarias, trabajadoras, colaboradoras, familias y resto de grupos de interés. Por supuesto, incorpora aspectos relativos al impacto social que las entidades pretenden alcanzar y profundiza en la transversalidad de Cinco aspectos fundamentales:

- a. Sostenibilidad Económica y captación de fondos.
- b. Comunicación y participación de los grupos de interés.
- c. Fomento del talento y desarrollo de las capacidades de profesionales y personas colaboradoras.
- d. Principios éticos, transparencia y coherencia con los valores. Impulso de los líderes.
- e. Multiculturalidad, género e igualdad.

y de Siete componentes del ciclo del proyecto:

1. Análisis de la necesidad de los grupos de interés.
2. Estimación de recursos y presupuesto.
3. Planificación, diseño y formulación de proyectos.
4. Gestión de recursos humanos y financieros.
5. Desarrollo y seguimiento de proyectos.
6. Verificación, Validación, Evaluación, justificación y medición del impacto en los grupos de interés.
7. Aprendizaje y mejora.

(\*) Se puede ampliar información sobre el esquema en el libro RECONOCIMIENTO A LA GESTIÓN Y AL COMPROMISO SOCIAL link



#### 4. LAS ESTRELLAS



La evolución en el nivel de estrellas se corresponde con el grado de madurez de la organización en materia de gestión global. Se tiene en cuenta a la hora de valorar la adecuación no sólo si la organización cumple o no los requisitos exigidos para cada nivel, sino también:

1. La capacidad de ésta de fundamentar de manera lógica y mantener la coherencia de sus actuaciones con la estrategia formulada y sus principios éticos.
2. La capacidad de aplicar los requisitos de cada nivel a todas las áreas que son aplicables dentro de la organización.
3. La definición de las metodologías que se utilizan para desarrollar los programas.
4. La capacidad de establecer indicadores que permitan evaluar la efectividad y el impacto de las acciones que se emprenden.
5. La capacidad de la organización de incorporar aprendizajes a partir de los resultados obtenidos al finalizar el ciclo de proyecto.



excelencia en el compromiso social

## 5. LAS RELACIONES

FASE DEL CICLO DEL PROYECTO (estrellas)	REQUISITO ESTABLECIDO	ISO 14001 (*)	ISO 9001 (*)	Concepto fundament al efqm (*)	MODELO EFQM Subcrit.	ASPECTO TRANSVERSAL (estrellas)
Transversal	MISIÓN, VISIÓN, VALORES públicos y claramente definidos, comunicados y conocidos por todos los grupos de interés. Revisados y evaluados por los grupos de interés al menos cada tres años.	4.(4.1;4.2; 4.3;4.4) 5.2 7.3. 9.3	4.(4.1;4.2; 4.3;4.4) 5.2 7.3. 9.3	CREAR FUTURO SOSTENIBLE  LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD	1A 1D 1E	C,B
Transversal	Se ha elaborado un código ético público, conocido y aceptado documentalmente por las personas usuarias (siempre que tengan capacidad de hacerlo), voluntarias, trabajadoras, proveedores y familias que contempla la coherencia de la organización con la misión, visión y valores, establece los criterios de aceptación de donaciones y tiene incorporados aspectos de multiculturalidad, género e igualdad. Se evalúa su cumplimiento al menos una vez al año.	4.2 5.2 6.1.3. 7.3. 7.4	4.2 5.2 7.3. 7.4	CREAR FUTURO SOSTENIBLE  LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD	1A 1D 1E	B,C,E
Transversal	Existe un Comité de Ética que vigila el cumplimiento del Código Ético e interviene en caso de conflicto. La intervención del Comité soluciona al menos el 80% de los casos conflictivos o de toma de decisiones.	4.(4.1;4.2; 4.3;4.4) 5.2 7.3. 9.3	4.(4.1;4.2; 4.3;4.4) 5.2 7.3. 9.3	CREAR FUTURO SOSTENIBLE  LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD	1A 1E 6B	A,B,C,D,E
Transversal	Existe una página web, correo institucional y correo electrónico para todas las personas trabajadoras. Se reciben al menos 5 felicitaciones al año por esta vía.	7.4.2. 7.4.3	7.4	GESTIONAR CN AGILIDAD  AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES	3A 5C 8A	B,C,D
Transversal	Existen canales concretos conocidos por todos los grupos de interés para recibir sugerencias y propuestas de mejora. Se implantan al menos cinco mejoras al año procedentes de las aportaciones de los grupos de interés.	7.4.2. 7.4.3	7.4	DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN  GESTIONAR CON AGILIDAD  AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES  CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE	1D 1E 4A 3A 5B 8B 6B 7A	A,B,C,D,E
Transversal	La composición de los Órganos de Gobierno es pública y fácilmente accesible a través de los diferentes canales de comunicación externa.	5.1. 5.3. 7.4.3	5.1. 5.3 7.4.3	LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD  AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES	1C 1D 5C	C,B,



FASE DEL CICLO DEL PROYECTO (estrellas)	REQUISITO ESTABLECIDO	ISO 14001	ISO 9001	Concepto fundamental efqm (*)	MODELO EFQM Subcrit.	ASPECTO TRANSVERSAL (estrellas)
Transversal	Los Órganos de Gobierno se implican activamente en la gestión de la organización y al menos el 80% de los miembros se reúnen no menos de dos veces al año y tiene un mínimo de cinco componentes. Al menos el 40% de los miembros del Órgano de Gobierno participa activamente en foros y eventos públicos de la entidad.	5.1, 5.3., 7.4.1, 7.4.3.  9.3	5.1  5.3.  7.4.  9.3	LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD  CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE  DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	1C 1E 8B	B,C
Transversal	Se publica información sobre la evolución histórica, año de creación, personas o entidades fundadoras y actuaciones principales.	7.4.1. 7.4.2. 7.4.3.	4.1  7.4.	LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD  AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES	1C 1D	C,B,
Transversal	Los estatutos son públicos.	7.4.1. 7.4.2. 7.4.3.	4.1  7.4.	LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD	1C 1D	C,B
Transversal	Se cumple la legislación vigente y se mejora en relación con aspectos laborales, del voluntariado y de integración de las personas con discapacidad y riesgo de exclusión. Se promueven activamente buenas prácticas sobre este aspecto en foros y congresos.	7.2.  6.1.3.  9.(9.1;9.2; 9.3), 10 (10.1;10.2 10.3.	4.1  7.2.  8.3  10, 10.3	LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD  AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES  GESTIONAR CON AGILIDAD	1C 3A 8B	A,C,E
Transversal	La organización está al corriente de sus obligaciones tributarias y con las cuotas de la Seguridad Social.	6.1.3	4.1	LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD  CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE	1A 4B	A,C
Transversal	Los proyectos son financiados por varios financiadores externos.	7.1.	7.1.	CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE  DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	2B 4B 9B	A
Transversal	Los proyectos se financian con al menos un 20% de fondos propios.	7.1.	7.1.	CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE  DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	2B 4B 9B	A
Transversal	En el caso de Asociaciones, se celebran elecciones al menos cada cinco años.	5, 6.1	4.1, 5	LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD	1A 1C	C
Transversal	Existen dos ciclos de plan estratégico (a 3-5 años) con objetivos e indicadores en cuyo diseño han participado todos los grupos de interés. El Plan Estratégico contempla objetivos concretos relacionados con los procesos de intervención directa y de impacto que se desea obtener en el entorno. Todas las personas trabajadoras conocen el Plan Estratégico. Se han conseguido al menos el 60% de los objetivos previstos.	6.  6.1. 6.1.2.  6.1.4. ,6.2., 7.4.2., 7.4.3., 9.1	8  9.1	AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES  GESTIONAR CON AGILIDAD, CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE  APROVECHAR LA CREATIVIDAD  MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES	2A 2D 5A 5B 5C 5D 6A 6B 8A 8B 9A 9B	A,B,C,D,E

FASE DEL CICLO DEL PROYECTO (estrellas)	REQUISITO ESTABLECIDO	ISO 14001	ISO 9001	Concepto fundamental efqm (*)	MODELO EFQM Subcrit.	ASPECTO TRANSVERSAL (estrellas)
Transversal	Se han identificado los resultados clave y se cumple al menos el 80% de los objetivos previstos desde hace al menos tres años.	6. 6.1. 6.1.2. 6.1.4. 6.2.	6.2 8 9.1	MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES	2B 9A 9B	A
Transversal	Se trabaja habitualmente con planes operativos (anuales) con objetivos e indicadores y se han definido actividades y responsables. Todas las personas conocen el plan operativo. La mayoría de los objetivos se consiguen de manera sostenida desde hace al menos tres años.	6. 6.1. 6.1.2. 6.1.4. 6.2. 7.4.2. 7.4.3.	6.2 8 9.1	MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES  DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN  CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE	2B 2C 2D 7A 9A 9B	A,B,C,D
Transversal	Se ha definido un plan de comunicación externa con objetivos e indicadores que incluye la estrategia de comunicación en redes sociales. El plan es coherente con los procesos de comunicación.	7.4.1. 7.4.2. 7.4.3.	6.2 7.4	GESTIONAR CON AGILIDAD  AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES	2D 3A 5A 5C	A,B,
Transversal	Existe una política definida con procesos asociados e indicadores relativos a la protección del medioambiente. Se han definido objetivos, procesos e indicadores.	5.2 6.1 6.1.2. 6.1.4. 6.2. 7.5. (7.5.1;7.5.2 ;7.5.3) 8.1 8.2. 9.1.	5.2 6.2	CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE  GESTIONAR CON AGILIDAD  DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	2B 4C 5A 8B	A,C
Transversal	Existe un plan de responsabilidad social corporativa desde hace al menos cuatro años que incorpora actuaciones que tienen en cuenta colectivos diferentes a los propios definidos en la Misión. Se han definido objetivos concretos y actuaciones a llevar a cabo. Se cumple al menos el 70% de los objetivos de manera sostenida en los últimos tres años.	6.1. 6.1.2. 6.1.4. 6.2. 9.1.	4. 5 9.1	LIDERAR CON VISIÓN INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD  CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE  APROVECHAR LA CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	1A 1C 2B 3C 8A 8B	A,B,C,D,E

FASE DEL CICLO DEL PROYECTO (estrellas)	REQUISITO ESTABLECIDO	ISO 14001	ISO 9001	Concepto fundamental efqm (*)	MODELO EFQM Subcrit.	ASPECTO TRANSVERSAL (estrellas)
2	Existen alianzas estratégicas con otras organizaciones para desarrollar programas de manera conjunta. Los proyectos están documentados y se dispone de objetivos e indicadores de evaluación. Se cumplen los objetivos previstos al menos en un 60% durante un mínimo de tres años.	7.5. (7.5.1;7.5.2 ;7.5.3)	4, 6.2 7.5.3 8,9.1	DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	4A 6A 9A 9B	A,B,
2	Existe una política de inversiones coherente con el código ético y el código de conducta de entidades no lucrativas establecido por la CNMV en su acuerdo de 20 de noviembre de 2003.	5.2 7.1 7.3	5.2 7.1 7.3	LIDERAR CON VISIÓN INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD  CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE	1C 2B 4B 9A 9B	A,C
2	Existe una participación activa en las redes y se comparten buenas prácticas organizativas. Se publican los proyectos desarrollados con los Aliados y las redes además de los resultados obtenidos. Es evidente la coherencia entre la participación en redes y el establecimiento de alianzas con la consecución de los objetivos estratégicos.	4.1 7.4.2 7.4.3	4.1 7.4	LIDERAR CON VISIÓN INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD  CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE  DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	1C 2B 2C 4A 6A 6B 9A 9B	A,B,C
2	Se publican los datos de las administraciones públicas y empresas donantes.	7.1 7.4.2, 7.4.3	7.1 7.4	LIDERAR CON VISIÓN INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD	1C 5C	B,C
2	Existe un presupuesto de ingresos y gastos para el desarrollo de la actividad general de la organización y para cada programa aprobado y revisado trimestralmente por los Órganos de Gobierno y mensualmente por la dirección del programa. Se puede demostrar que se consiguen los objetivos de estabilidad presupuestaria desde hace al menos tres años.	6(6.1;6.2) 7.1 7.5.3 9.1 9.3.	6.2 7.1 7.5.3 9.1	CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE  DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	2B 2C 4B 9A 9B	A
3	Se han formulado los programas de intervención con evidente orientación y participación de las personas usuarias y/o familias. Se han definido objetivos cuantitativos e indicadores de evaluación relacionados con criterios de sostenibilidad.	5.3 6.2 8 9.1	5.3 6.2 8 9.1	AÑADIR VALOR A LOS CLIENTES  CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE  DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	5A 5B 5D 6A 6B 8B	B,A
3	La formulación del proyecto tiene en cuenta los requisitos de los financiadores. Los proyectos cumplen con el 90% de los objetivos previstos desde hace al menos tres años.	4.2 6. (6.1.4;6.2)		AÑADIR VALOR A LOS CLIENTES  CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE  GESTIONAR CON AGILIDAD	5A 5B 5D 6A 6B 9A 9B	A,B,C

FASE DEL CICLO DEL PROYECTO (estrellas)	REQUISITO ESTABLECIDO	ISO 14001	ISO 9001	Concepto fundamental efqm (*)	MODELO EFQM Subcrit.	ASPECTO TRANSVERSAL (estrellas)
3	La formulación de proyectos se rige por un marco teórico aprobado por la comunidad científica o por la experiencia contrastada y objetiva de otras organizaciones referentes en los procesos de intervención directa y se mejora como consecuencia del proceso de evaluación.	4.2 8 9.1 10.3	4.2 8.3 9.1 10.3	GESTIONAR CON AGILIDAD	2D 3A 4D 5A	A
3	La Universidad participa activamente en estudios, propuestas o desarrollos vinculados a la mejora de los procesos de intervención o relacionados con la calidad de vida de las personas usuarias y familias. Se pueden demostrar al menos dos aplicaciones prácticas en los últimos tres años.	4.1 4.2 10.3	4.1 4.2 10.3	DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN  MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES	2A 2B 8B 9B	A,B
3	Es evidente la participación de la empresa en el desarrollo de nuevos programas, proyectos o diseños que mejoren la calidad de vida de las personas usuarias y sus familias. Se puede demostrar alguna aportación concreta en los últimos tres años.	4.1 4.2 10.3	4.1 4.2 9.1.2 10.3	AÑADIR VALOR A LOS CLIENTES  CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE	5B 9B	A,B
3	La formulación del proyecto evidencia una planificación a largo plazo y tiene en cuenta criterios de sostenibilidad y de responsabilidad social de la propia organización.	6.(6.1;6.2) 8.1	6.2 8	CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE  DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	2B 4C 8A 8B 9A 9B	A,B,C,D,E
3	Existen planes de contingencia que prevén medidas alternativas ante imprevistos, a fin de terminar el programa con el cumplimiento de los objetivos marcados. Se evalúa y mejora la efectividad de los planes de contingencia.	6.1.	6.1.	CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE  MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES	2C 4B 9A 9B	A
3	Existe una programación planificada, con cronograma y personas responsables, que detalla las actividades que se van a realizar. La planificación se cumple al menos en un 70% desde un mínimo de tres años.	5.3 6 (6.1;6.1.4;6.2.1;6.2.2) 7 8.1	5.3 6 7 8. 8.1	DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN  CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE  MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES	2B 2C 9B	A,D

FASE DEL CICLO DEL PROYECTO (estrellas)	REQUISITO ESTABLECIDO	ISO 14001	ISO 9001	Concepto fundamental efqm (*)	MODELO EFQM Subcrit.	ASPECTO TRANSVERSAL (estrellas)
4	Existe, documentada, una política de selección y contratación. Existe una rotación menor al 10% desde hace al menos tres años.	7.1 7.2 7.5.3	7.1 7.1.2 7.5.3	GESTIONAR CON AGILIDAD	3A 7B	C,D
4	Existen planes o acciones que contemplan la diversidad cultural, la igualdad y no discriminación y la perspectiva de género. Los resultados de satisfacción de personas mantienen una tendencia positiva en este aspecto desde hace al menos tres años.	4.2 5.2 7.2	4.2 5.2 7.2	GESTIONAR CON AGILIDAD	3A 7A	C,D,E
4	Existe un plan de igualdad de oportunidades con objetivos cuantitativos que se evalúan al menos una vez al año. Se cumplen al menos el 70% de los objetivos desde hace al menos dos años. Los resultados de satisfacción de personas mantienen una tendencia positiva en este aspecto desde hace al menos tres años.	No procede	4.2 5.2 7.2 9.1	GESTIONAR CON AGILIDAD	3A 7A	C,D,E
4	Existe un plan de conciliación de la vida laboral del que puede participar el 100% de la plantilla. Los resultados de satisfacción de personas mantienen una tendencia positiva en este aspecto desde hace al menos tres años.	No procede	4.2 5.2 7.2 9.1	GESTIONAR CON AGILIDAD	3A 7A	C,D,E
4	Se han definido los perfiles de todos los puestos de trabajo y de las actividades del voluntariado y están contempladas las competencias, habilidades, funciones y responsabilidades. Se evalúa la adecuación persona-puesto de trabajo. Al menos el 80% de las personas consiguen los objetivos individuales previstos.	4.2 7.2 9.1 10.3	4.2 7.1.2 7.2 9.1 10.3	GESTIONAR CON AGILIDAD APROVECHAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS	3A 3C 7B	A,D
4	Existe un plan de formación que contempla al 100% de las personas trabajadoras, se evalúa la satisfacción del impacto en la mejora de los procesos y se incorporan medidas. Es evidente la vinculación del plan con la estrategia. Los resultados de satisfacción de personas mantienen una tendencia positiva en este aspecto desde hace al menos tres años. Se puede demostrar que la mejora de los procesos es consecuencia de la formación recibida.	4.2 7.2 9.1 10.3	4.2 7.2 9.1 10.3	ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN GESTIONAR CON AGILIDAD	2B 3B 5A 7B 6B	A,D

FASE DEL CICLO DEL PROYECTO (estrellas)	REQUISITO ESTABLECIDO	ISO 14001	ISO 9001	Concepto fundamental efqm (*)	MODELO EFQM Subcrit.	ASPECTO TRANSVERSAL (estrellas)
4	Se evalúa el desempeño en función de los objetivos alcanzados y previamente consensuados con las personas. Existen planes de reconocimiento para personas trabajadoras y voluntarias aplicables al 100% de la plantilla y de desarrollo profesional para al menos el 20% de las personas. Los resultados de satisfacción de personas trabajadoras y voluntarias mantienen una tendencia positiva en este aspecto desde hace al menos tres años. Se puede demostrar que los planes de carrera están relacionados con al menos el 70% de las promociones internas.	4.2 7.2 8.1 9.1 10.3	4.2 7.2 8.1 9.1 10.3	APROVECHAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN  ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS  DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	3C 3D 7A 7B	A,D
4	La política de beneficios sociales y compensaciones es pública para el personal contratado.	4.2 7.4.2	4.2 7.4	LIDERAR CON VISIÓN INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD  ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS  GESTIONAR CON AGILIDAD	1C 3A 3E	C,D
4	Existen procesos orientados a incorporar la cultura de la creatividad y la innovación de las personas trabajadoras y voluntarias. Los resultados de satisfacción de personas mantienen una tendencia positiva en este aspecto desde hace al menos tres años.	4.2 9.1 10.3	4.2 9.1 10.3	APROVECHAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN  ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS	3C 7A	A,D
4	Los procesos de innovación están basados en un marco teórico contrastado y objetivo. Se puede demostrar que se ha desarrollado al menos un proyecto o producto innovador como consecuencia de la aplicación del marco teórico.	4.2 8.1 10.3	4.2 8.1 10.3	GESTIONAR CON AGILIDAD  AÑADIR VALOR A LOS CLIENTES	4D 5B 9B	A
4	Las personas trabajadoras participan habitualmente en actividades de mejora promovidas por ellos mismos o por la organización. Se puede demostrar que el 50% de la plantilla participa activamente en estos grupos desde hace al menos tres años.	4.2 6.2 8.1 9.1 10.3	4.2 6.2 8.1 9.1 10.3	APROVECHAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN  ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS	3C 7B	A,D

FASE DEL CICLO DEL PROYECTO (estrellas)	REQUISITO ESTABLECIDO	ISO 14001	ISO 9001	Concepto fundamental efqm (*)	MODELO EFQM Subcrit.	ASPECTO TRANSVERSAL (estrellas)
4	Existe un plan de gestión del voluntariado con objetivos, procesos, indicadores de medición y evaluación en el que está incluido un plan específico de formación. El 20% de las personas voluntarias continúa su actividad al menos durante seis meses consecutivos y cumplen con el 80% de los objetivos previstos desde hace al menos tres años.	7.2 9.1	7.2 9.1	DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN  GESTIONAR CON AGILIDAD	2B 3A 7B 9B	A,D
4	Se realizan encuestas de satisfacción a las personas trabajadoras y se dispone de al menos tres mediciones con tenencias positivas en al menos el 60% de los indicadores. Se cumplen la mayoría de los objetivos previstos.	4.2 9.1	4.2 9.1 9.1.2	GESTIONAR CON AGILIDAD	3A 7A	B,D
4	Las personas voluntarias conocen los objetivos de los programas en los que colaboran y participan activamente en su definición.	6.2 7.4	6.2 7.4	DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN  ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS	2B/3C 7B/9B	B,D
4	Se realizan encuestas de satisfacción a las personas voluntarias. Se consiguen la mayoría de los objetivos desde hace al menos tres años. Se mantiene una tendencia positiva en al menos el 40% de los indicadores medidos.	4.2 7.4 9.1	4.2 7.4 9.1 9.1.2	GESTIONAR CON AGILIDAD  MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES	2A/3A 7B/9B	B,D
5	Se documenta un proceso de control de documentación y registros que contempla específicamente las medidas previstas en la Ley de Protección de Datos Personales. Este proceso tiene al menos una revisión anual.	4.2 6.1.3 7.5.3	4.1 4.2 7.5.3	MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES  GESTIONAR CON AGILIDAD	4E 5A 8B	A,B,C,D,E
5	Se establecen planes individualizados de intervención centrados en la persona con objetivos, mediciones de la evolución y pautas de comunicación e información a familias. Se cumplen al menos el 70% de los objetivos previstos desde hace al menos tres años.	7.2 7.4 9.1	7.2 7.4 9.1	AÑADIR VALOR A LOS CLIENTES  DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN  MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES	5B 5D 6A 6B 9B	B,C,E
5	Se han tenido en cuenta aspectos culturales, religiosos y de género a la hora de diseñar los planes centrados en las personas usuarias.	4.1 4.2 7.2	4.1 4.2 7.2	AÑADIR VALOR A LOS CLIENTES	5B 5D 6A 6B 9B	A,C,E

FASE DEL CICLO DEL PROYECTO (estrellas)	REQUISITO ESTABLECIDO	ISO 14001	ISO 9001	Concepto fundamental efqm (*)	MODELO EFQM Subcrit.	ASPECTO TRANSVERSAL (estrellas)
5	Se toman medidas concretas para prevenir el abuso. El indicador se mantiene en 0 en los últimos tres años.	No procede	4.1 5.2 7.2	LIDERAR CON VISIÓN INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD	1C 2B 2C 9B	C,D,E
5	Existen servicios de mediación que intervienen en la resolución de conflictos con o entre personas usuarias, trabajadoras, voluntarias y familias. Es evidente que el equipo de mediación consigue resultados favorables en el 80% de las intervenciones desde hace al menos tres años.	No procede	8 8.2.1 9.1	CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE  MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES	1C 1D 5A 9B	C,D,E
5	Se fomenta la participación de las personas usuarias en la Comunidad y viceversa. Existen actuaciones específicas, procesos, indicadores y estándares de calidad planificados conjuntamente con los grupos de interés. Se cumplen al menos el 70% de los objetivos previstos.	7.4 9.1	7.4 8 8.2.1 9.1	MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES  AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES	2B 2C 5B 5D 6B 9B	A,B,C,D
5	Existen procesos de comunicación interna y externa con objetivos definidos e indicadores de medición y se han definido teniendo en cuenta las necesidades de los grupos de interés. Se evalúa su impacto en las encuestas de satisfacción a los grupos de interés. Se cumplen al menos el 70% de los objetivos previstos desde hace al menos tres años.	4.2 7.4.2 7.4.3 9.1	4.2 7.4 9.1 9.1	GESTIONAR CON AGILIDAD  MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES  AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES	2A 3D 5C 6A 7A 8A	B,C,D
5	Existe un seguimiento mensual del comportamiento de los indicadores de los programas y se introducen mejoras ante posibles desviaciones.	9.1 10.3	9.1 10.3	MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES	2B 2C 9A 9B	A
5	Existe una herramienta que permite controlar la evolución de los indicadores y un cuadro de mando integral que garantiza la vigilancia del cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos. Se evalúa al menos una vez al año la efectividad de la herramienta y se incorporan aspectos innovadores que optimicen la explotación de los datos.	9.1 9.3 10.3	9.1 9.3 10.3	CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE	2B 2C 9A 9B	A
5	El cuadro de mando muestra resultados positivos y alcanza la mayoría de los objetivos desde hace al menos tres años.	9.1 10.3			6A 6B 7A 7B 8A 8B 9A 9B	A



FASE DEL CICLO DEL PROYECTO (estrellas)	REQUISITO ESTABLECIDO	ISO 14001	ISO 9001	Concepto fundamental efqm(*)	MODELO EFQM Subcrit.	ASPECTO TRANSVERSAL (estrellas)
5	Se ha diseñado el Mapa de Procesos de la organización, se han definido todos los procesos estratégicos, operativos, de apoyo y los protocolos de intervención. Se han identificado los procesos clave. Es evidente su relación con la estrategia de la organización. El Mapa de Procesos es coherente con el Cuadro de Mando Integral. Al menos el 70% de los indicadores cumplen el estándar de calidad desde hace tres años.	7.5.3 8 9.1 10.3	7.5.3 8 9.1 10.3	MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES  CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE  GESTIONAR CON AGILIDAD  DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	2B 2C 5A 7A 7B 8A 8B 9A 9B	A
5	Todos los procesos tienen definidos indicadores y sus resultados son incorporados a la herramienta de control de indicadores. La adecuación de los indicadores de proceso se revisa al menos una vez al año y se incorporan mejoras tras la evaluación de la efectividad.	8 9.1 9.3 10.3	8 9.1 9.3 10.3	DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN  GESTIONAR CON AGILIDAD	2B 5A 9A 9B	A
5	Existe un plan de mantenimiento correctivo y preventivo de las instalaciones y se contemplan planes de evacuación. Se puede demostrar que el cumplimiento del plan ha contribuido a la reducción de costes.	8.1 8.2	6.1 8.	DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN  CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE	4A 4C 8B 9A	A
5	Existe una relación con los proveedores con los que se trabaja y la entidad se asegura de la coherencia de éstos con el código ético.	4.1 4.2 5.3	5.3 8.4.3	LIDERAR CON VISIÓN INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD  DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN  CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE	1C 4A	A,C
5	Se dispone de un proceso de gestión de proveedores que define los requisitos de evaluación y de calidad y una lista de proveedores homologados con los que la organización trabaja de manera habitual. Se mantienen los estándares de calidad en el proceso de compras desde hace al menos tres años.	8.1 9.1	8.4.3 9.1	DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	4A 9A 9B	A
5	Existe una vigilancia sobre las nuevas tecnologías que pueden mejorar la calidad del servicio o la calidad de vida de las personas usuarias. Existen evidencias de aplicación práctica en el último año en algún proceso o programa de la entidad.	4 10 10.3	4 10 10.3	GESTIONAR CON AGILIDAD	4D 9B	C

FASE DEL CICLO DEL PROYECTO (estrellas)	REQUISITO ESTABLECIDO	ISO 14001	ISO 9001	Concepto fundamental efqm (*)	MODELO EFQM Subcrit.	ASPECTO TRANSVERSAL (estrellas)
5	Existen procedimientos de quejas, incidencias y de acciones correctivas y preventivas. Las incidencias se resuelven en menos de una semana. Se cumplen los objetivos desde hace al menos tres años.	4.2	9.1.2	GESTIONAR CON AGILIDAD  MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES	5A 6B 7B 8B 9B	A,B,C,D,E
6	Se realizan encuestas de satisfacción a las personas usuarias de los programas y a sus familias y se dispone de al menos tres mediciones con tendencias positivas en más del 60 % de los indicadores desde hace al menos tres años.	4.2 9.1 7.4	4.2 7.4 9.1 9.1.2		5A 6A 6B	A,B
6	Se realizan encuestas a los financiadores y se dispone al menos de tres mediciones con resultados positivos en la mayoría de los indicadores.	4.2 9.1 7.4	4.2 7.4 9.1 9.1.2	CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE  MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES	2B 2C 5A 6A/9B	A,B
6	Existe un documento de justificación técnica y económica del proyecto con información detallada de todos los aspectos que constan en la formulación del proyecto y se hace referencia a los objetivos previstos.	6 (6.1;6.2) 7.5.3	6.2 7.5.3	GESTIONAR CON AGILIDAD	4D 5A	A,C
6	Existe una Memoria Anual de Actividades de la Entidad que se publica utilizando los medios de comunicación externos de la organización.	6 (6.1;6.2) 7.3 7.4.3	6.2 7.5.3	LIDERAR CON VISIÓN INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD  AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES	1C 2D 5C	B,C
6	Existe una Memoria de cada uno de los proyectos donde se detallan las actividades, datos sobre ingresos y gastos, resultados obtenidos, que está disponible para cada uno de los donantes que ha aportado fondos al proyecto. Es evidente la trazabilidad de los fondos donados y su coherencia con las actuaciones ejecutadas. Se pueden demostrar resultados positivos y cumplimiento de la mayoría de los objetivos desde hace al menos tres años.	6 (6.1;6.2) 7.3 7.4.3 8 9.1	6.2 7.4 7.5.3 8 9.1	LIDERAR CON VISIÓN INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD  GESTIONAR CON AGILIDAD  MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES	1C 5A 9A	A,C
6	Los premios y reconocimientos obtenidos están relacionados con la estrategia de la organización. Existen reconocimientos específicos a la labor del voluntariado, participación de las personas trabajadoras en actividades sociales y/o culturales en el entorno más cercano. Se cumplen la mayoría de los objetivos previstos en el plan estratégico y operativo desde hace al menos tres años.	7.4.3 6.2	7.4. 6.2 6.3	MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES  CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE	2B 2C 7B 8A 8B 9B	A,B,C,D

FASE DEL CICLO DEL PROYECTO (estrellas)	REQUISITO ESTABLECIDO	ISO 14001	ISO 9001	Concepto fundamental efqm	MODELO EFQM Subcrit.	ASPECTO TRANSVERSAL (estrellas)
6	Se evalúa como mínimo una vez al año la adecuación de los indicadores de programas de intervención directa y su adecuación a los estándares de calidad previstos.	9.1 9.3	8.1 9.1 9.3	GESTIONAR CON AGILIDAD  AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES	5A 5B 5C 5D 5E	A
6	Se realiza una auditoría interna de los procesos al menos una vez al año. Es evidente la mejora de procesos como consecuencia de los resultados de la auditoría desde hace al menos tres años.	9.1 9.2 9.3	9.1 9.2 9.3	GESTIONAR CON AGILIDAD	4D 5A	A,B,C,D,E
6	Las cuentas se auditan externamente y son públicas y accesibles para los grupos de interés.	9.1 9.2 9.3	9.1 9.2 9.3	CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE  LIDERAR CON VISIÓN INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD	1C 1D 4B	A,B,C
7	Se incorporan aprendizajes en todos los programas y procesos tras la evaluación al final del ciclo de proyecto. Se incorporan aspectos innovadores. Es evidente que todos los procesos y programas han incorporado al menos dos mejoras en los últimos tres años.	10 10.3	10 10.3	AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES  CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE	5B 5C 5D 5E	A
7	Existe una reunión de la dirección al menos una vez al año para evaluar el grado de consecución de los objetivos, los resultados de las auditorías internas y externas y para definir los objetivos del año siguiente.	9.1 9.2 9.3	9.1 9.2 9.3	CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE  MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES  LIDERAR CON VISIÓN INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD	2B 2C 6A 6B 7A 7B 8A 8B 9A 9B	A,C

(\*) Los estándares definidos pueden corresponder con más conceptos fundamentales de la Excelencia y/o con otros puntos de las normas ISO 9001 Y 14001. Se relacionan los que tienen relación directa.

## 6.BIBLIOGRAFIA

- Modelo EFQM de Excelencia v.2013
- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión v.2012
- Estándares Europeos de Calidad para la prevención de drogodependencias. Agosto 2010.
- Principios de transparencia de la Fundación Lealtad.
- Indicadores para la acción social Plataforma de ONG.
- Marco de Referencia Excelencia Socialmente Responsable. Club de Excelencia en Gestión.
- Marco de Referencia Capital Humano emprendedor. Club de Excelencia en Gestión.
- Marco de Referencia de Innovación. Club de Excelencia en Gestión.
- EU Drugs Action Plan (2009-2012)
- ONG BENCHMARKING. SGS
- Norma SGE-21. Forética
- SA8000 Guidance Document
- Estándares de Calidad para la Discapacidad de la Junta de Andalucía.
- La Calidad en las ONGD. Coordinadora de ONG para el Desarrollo.
- Manual de Autoevaluación ONGD. BOE 144 de 17/6/2005: Resolución de 3 de junio de 2005, de la Presidencia de la Agencia Española de Cooperación Internacional, por la que se convoca proceso de calificación de organizaciones no gubernamentales desarrollo. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Ref. 2005/10291.
- UNE 165011:2005 EX. "Ética. Sistemas de gestión de las ONG". 2005.
- Sistema de evaluación de la calidad FEAPS
- UNE-EN-ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos AENOR 2015
- UNE-EN-ISO 14001:2015. Sistemas de gestión medioambiental. Requisitos AENOR 2015
- UNE 158301 Servicios para la promoción de la autonomía personal. Gestión del servicio de ayuda a domicilio. Requisitos. Aenor 2015
- UNE 19601 Sistemas de gestión de compliance penal. Requisitos con orientación para su uso. Asociación Española de Normalización 2017.
- UNE 93200. Cartas de Servicio. Requisitos. Aenor 2008