

10 PASOS HACIA UN SISTEMA NACIONAL DE GESTIÓN DE CALIDAD



El Centro Internacional de Desminado Humanitario de Ginebra (GICHD) es una organización internacional experta con sede en Suiza, que trabaja para eliminar los riesgos producidos por las minas, los restos explosivos de guerra y otros explosivos. El GICHD contribuye al desarrollo de capacidades en los países afectados por las minas, mediante la investigación, la elaboración de estándares y la difusión de conocimiento. Trabaja con las autoridades nacionales y locales para ayudar a planear, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar los programas de acción contra minas. El GICHD también contribuye en la implementación de la Convención sobre la Prohibición de Minas Antipersonal, la Convención sobre Municiones en Racimo y otros instrumentos relevantes del derecho internacional. El GICHD está comprometido con los principios humanitarios de humanidad, imparcialidad, neutralidad e independencia.

Agradecimientos

El GICHD quisiera agradecer a los Gobiernos de Alemania y Australia por su apoyo financiero para este proyecto. También agradece a las personas y organizaciones que contribuyeron en la elaboración de este manual. Especialmente a David Hewitson de Fenix Insight. También agradece especialmente al Centro de Coordinación de Acción contra las Minas de Afganistán; Centro de Coordinación de Acción contra las Minas de las Naciones Unidas de la República Democrática del Congo; Arianna Calza Bini y Abigail Jones de GMAP; Rickard Hartmann; Frank Masche; Col. Eduardo Arrascaeta; y Katerina Paton.

Este manual fue dirigido y elaborado por Vera Bohle, Asesor, Evaluación y Gestión de la Calidad, GICHD, info@gichd.org.

10 PASOS HACIA UN SISTEMA NACIONAL DE GESTIÓN DE CALIDAD

UN MANUAL PARA ADMINISTRADORES DE LA ACCIÓN CONTRA MINAS

El GICHD apoya a las autoridades nacionales y a sus socios en la implementación de sistemas de gestión de calidad robustos (QMS) que permitan una priorización y entrega más eficiente de productos y resultados. Fomenta además la adopción y la implementación de políticas, sistemas y procesos de gestión de calidad (QM) generando:

- una mayor capacidad de QM en el sector de acción contra minas (MA);
- un QMS operando para los programas nacionales de MA; y
- un aumento de la eficiencia, la eficacia y la seguridad de los programas de acción contra minas para todos los actores del sector.

El manual se nutre de las conclusiones de las evaluaciones en casi todos los programas de MA de todo el mundo, así como de las evaluaciones o de estudios de casos de QM en más de quince programas de MA. También refleja la experiencia de talleres del GICHD sobre QM en MA regionales y nacionales y del apoyo directo al desarrollo de QMS a programas y organizaciones.



TABLA DE CONTENIDOS

Lista de abreviaturas

Introducción

Gestión para la calidad y los resultados

Alcance y audiencia para este manual

DESARROLLOS EN QM DENTRO DEL SECTOR DE MA

Logrando una mayor eficiencia, efectividad y mejores resultados

ENFOQUES SOBRE LA QM

Las series ISO 9000

EFQM y Capacity WORKS

Otros sistemas y modelos de gestión

10 PASOS HACIA UN QMS NACIONAL

Antes de iniciar

Paso 1 Entendiendo el enfoque del sistema a la gestión

Paso 2 Definiendo el alcance de un QMS

Paso 3 Identificando las necesidades de los actores interesados

Paso 4 Liderazgo y participación de las personas

Paso 5 Identificando y mapeando los procesos claves

Paso 6 Identificando y mapeando los procesos de mejora continua

Paso 7 Estableciendo un sistema de gestión de la información soportando un QMS

Paso 8 Haciendo un mejor uso de las herramientas de QM

Paso 9 Auditoría, Monitoreo y Evaluación

Paso 10 El sostenimiento de un QMS

NOTAS FINALES

GLOSARIO

RECURSOS / ESTUDIOS DE CASO

LISTA DE ABREVIATURAS (Las abreviaturas se mantienen en idioma inglés)

ADS

Sistema de Detección mediante Animales

ALNAP

Red de Aprendizaje Activo para la Rendición de Cuentas y Resultados en la Acción Humanitaria

ANAMA

Agencia Nacional de Azerbaijón para la Acción Contra Minas

APMBC

Convención sobre la Prohibición del Empleo, Almacenamiento, Producción y Transferencia de Minas Antipersonal y sobre su Destrucción

BI

Inteligencia Empresarial

BSC

Tablero de Comando (Cuadro de Mando Integral)

CEN

Comité Europeo para la Estandarización

CCM

Convención sobre las Municiones de Racimo

KPI

Indicadores Clave de Desempeño

CCW

Convención sobre Ciertas Armas Convencionales

CW

Capacity Works (modelo)

EFQM

Fundación Europea para la Gestión de Calidad

EOD

Destrucción de Artefactos Explosivos

ERW

Restos Explosivos de Guerra

GICHD

Centro Internacional de Desminado Humanitario de Ginebra

GIZ

Cooperación Técnica Alemana (Agencia)

HAP

Asociación Internacional para la Rendición de Cuentas en el ámbito Humanitario

IATG

Directrices Técnicas Internacionales sobre Municiones

ICBL

Campaña Internacional para la Prohibición del Uso de Minas

ILO (OIT)

Organización Internacional del Trabajo

IM

Gestión de la Información

IMAS

Estándares Internacionales de Acción Contra Minas

IMSMA

Sistema de Gestión de la Información de Acción contra Minas

IO

Organización Internacional

IP

Socio Implementador

ISACS

Estándares Internacionales de Control de Armas Pequeñas

ISO

Organización Internacional de Normalización

MA Acción contra Minas	NMAA Autoridad Nacional de Acción Contra Minas	SOP Procedimientos Operacionales Estándar
MAC Centro de Acción Contra Minas	NMAS Normas Nacionales de Acción Contra Minas	TÜV Asociación Alemana para la Inspección Técnica
MACCA Centro de Coordinación de Acción Contra Minas de Afganistán	OECD / DAC Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico/ Comité de Asistencia para el Desarrollo	UK Reino Unido
M & E Monitoreo y Evaluación	PCM Gestión del Ciclo del Proyecto	UKAS Servicio de Acreditación del Reino Unido
MINT Herramienta Inteligente de Acción Contra Minas	QA Aseguramiento de Calidad	UN Naciones Unidas
MOFA Ministerio de Relaciones Exteriores	QC Control de Calidad	UNDP (PNUD) Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
NATO (OTAN) Organización del Tratado del Atlántico Norte	QM Gestión de la Calidad	UNICEF Fondo internacional para la Infancia de las Naciones Unidas
NGO (ONG) Organización No Gubernamental	QMS Sistema de Gestión de Calidad	UNMAS Servicio de las Naciones Unidas para la Acción Contra Minas
NIST Instituto nacional de Normas y Tecnología	RBM Gestión Basada en Resultados	UXO Munición sin explotar
	SADD Información desagregada por edad y sexo	



INTRODUCCIÓN

GESTIÓN PARA LA CALIDAD Y LOS RESULTADOS



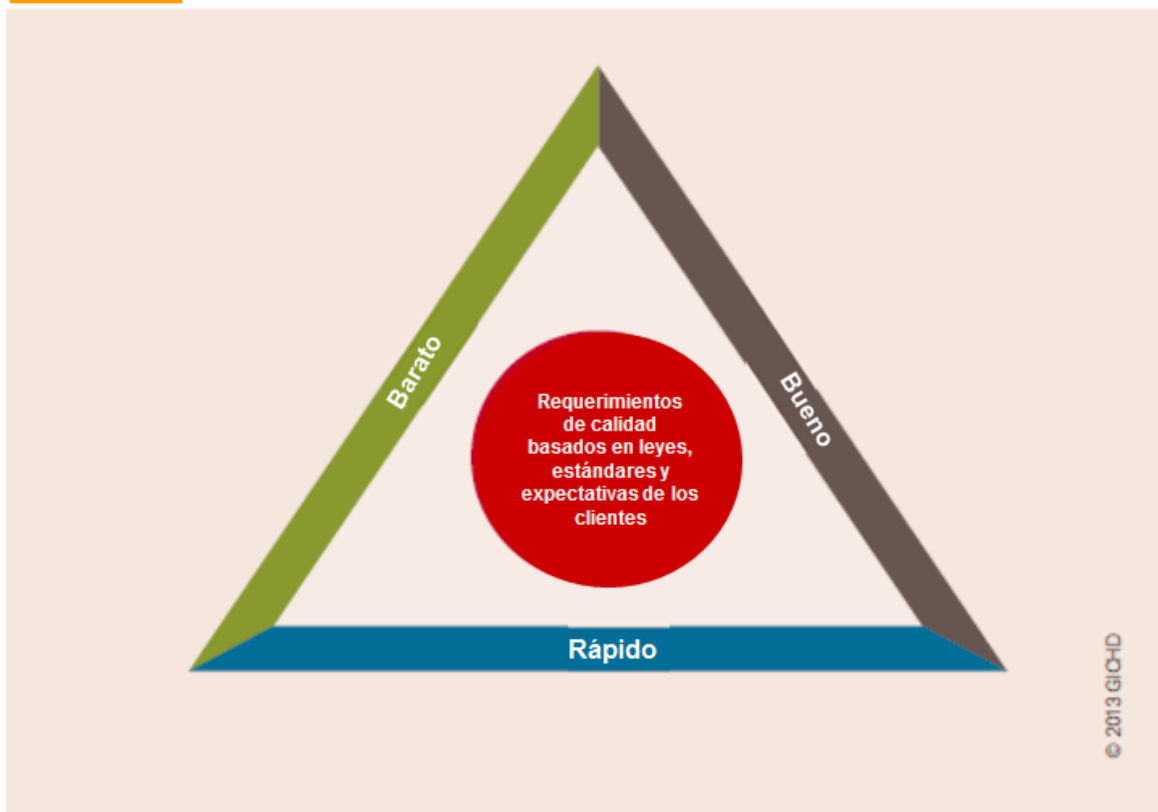
La necesidad de contar con Sistemas de Gestión de Calidad (QMS) sólidos en Acción contra Minas (MA) parece evidente: si los procedimientos de desminado no son confiables, y si la tierra liberada no es 100% segura para su uso, corremos el riesgo de perder de vidas y extremidades.

Sin embargo, más allá de esto hay una gran cantidad de trabajo que requiere la gestión de calidad (QM) para lograr la eficiencia¹ y la eficacia², así como para lograr resultados humanitarios y de desarrollo. Los gerentes de MA deben ser capaces de responder a preguntas tales como:

- Qué esperan los beneficiarios³, donantes y socios de nuestro programa de acción contra minas, y cómo alcanzamos o incluso superamos sus expectativas?
- Si hay un problema en nuestro programa, ¿Cómo vamos a saberlo?
- Cómo podemos prevenir errores?
- Cómo aseguramos la mejor relación calidad-precio sin comprometer la seguridad?
- Cómo se alcanza el cumplimiento del contrato?
- Cómo se asegura la recolección de datos e información para los propósitos de la responsabilidad derivada?
- Cómo aseguramos el aprendizaje y el mejoramiento continuo?

La entrega **oportuna** de **buenos** productos o servicios⁴ - como tierras liberadas - por un costo **razonable** es un requisito que hay que cumplir sin comprometer la seguridad de los desminadores. Además de las leyes y estándares, las expectativas de nuestros clientes - los beneficiarios, donantes y socios - definen lo que se entiende por **oportuna**, **bueno** y **razonable**. Esto, en pocas palabras, explica la calidad.

En términos más formales, **calidad** significa "el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos" y **gestión de calidad** significa "actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad." ⁵



El equilibrio entre **rápido**, **barato** y **bueno** de acuerdo a las leyes, normas y expectativas de los socios requiere de una gestión cuidadosa, meticulosa y constante. Se necesita algo más que la aplicación de iniciativas individuales tales como las de un líder de equipo comprobando el trabajo de un desminador o la de un Centro de Acción contra Minas (MAC) inspeccionando la implementación de un equipo de desminado de un asociado.

Más bien significa el esfuerzo coordinado de diferentes actores (nacionales), en todos los niveles, para:

- Garantizar un nivel consistente de calidad y cumplimiento de las leyes y estándares pertinentes;
- Asegurar que las expectativas del cliente sean conocidas, alcanzadas o incluso superadas; y
- Permitir y fomentar la mejora continua.

La creación de un Sistema de Gestión de Calidad ayuda a las organizaciones y programas en la comprensión y el cumplimiento de esos requisitos de una manera sistemática. Un QMS contribuye a lograr una mejor calidad y una mayor satisfacción entre los clientes, beneficiarios y socios. Lo más importante es que un QMS ayuda a establecer y mantener la confianza de las partes interesadas en la calidad y la confiabilidad de las organizaciones, los programas, los resultados/productos y metas alcanzadas.

La mayoría de los programas e implementadores de MA ya realizan QM de una manera u otra.

Sin embargo, la evaluación de una serie de programas, así como la experiencia adquirida durante los diez años de evaluaciones de MA, muestran que hay una continua necesidad de mejorar la eficiencia y la eficacia y de definir y alcanzar determinados objetivos humanitarios y de desarrollo.

ALCANCE Y AUDIENCIA PARA ESTE MANUAL

El objetivo general de este manual es el de proporcionar pasos concretos para apoyar a programas de MA en el desarrollo de un QMS que mejore la eficiencia y la eficacia en pos de:

- Reducir las bajas y los efectos socioeconómicos negativos causados por la contaminación por las minas y los restos explosivos de guerra (REG);

- Garantizar que las mujeres, niñas, niños y hombres participen y se beneficien por igual de las intervenciones en MA;
- Incrementar la rentabilidad del dinero en los programas de MA
- Mejorar las contribuciones al desarrollo.
- Cumplir con los planes del gobierno y obligaciones de los tratados⁶.

Los objetivos específicos incluyen la mejora de la capacidad de los funcionarios de MA y de los profesionales en el sector de la acción contra las minas para:

- Comprender los diferentes enfoques en la QM;
- Establecer una terminología común en relación con la QM;
- Identificar, visualizar y mejorar los procesos internos y los relacionados con los clientes;
- Integrar la QM, la gestión de la información (IM) y las operaciones;
- Seleccionar y emplear herramientas de QM;
- Mejorar los sistemas de QM en los niveles de organización y en los de todo el programa;
- Fomentar el desarrollo, la adopción y aplicación de las políticas de QM en programas de acción contra minas;
- Promover la QM como un componente integral de la gestión para lograr la seguridad, eficiencia y eficacia, así como alcanzar resultados humanitarios, de desarrollo y políticos mensurables; e
- Incorporar cuestiones de género en los sistemas de QM.

Uno de los objetivos de este manual es el de crear un entendimiento común y coherente de la terminología y los enfoques para alinear consistentemente a la MA con el uso y la comprensión de los métodos hasta la fecha QM por parte de otros sectores

Los principios, modelos y herramientas descritos en este manual, y el enfoque de diez pasos como su eje central, son aplicables tanto a nivel de programa (Un grupo de organizaciones e instituciones que cooperan para lograr un objetivo común, pero que pueden no tener una sola jerarquía definida) como a un nivel de organización (una única entidad que tiene una estructura de gestión definida).

Las organizaciones que participan directamente en MA incluyen Centros de Acción contra Minas (MAC), socios en la implementación (IN), organizaciones nacionales, internacionales, no gubernamentales (NGO) y empresas comerciales, proveedores de aseguramiento de calidad (también conocidos como proveedores independientes de verificación y validación).

El nivel del programa normalmente engloba a las Autoridades Nacionales de Acción contra Minas (NMAA), los organismos de las Naciones Unidas (UN), ciertos ministerios gubernamentales, donantes, instituciones internacionales, MAC y algunas organizaciones que operativas, incluidas las empresas comerciales.

Este manual no pretende cubrir todos los aspectos de la QM: es una disciplina amplia cubierta en numerosas publicaciones. En cambio, el objetivo es el de proporcionar un estímulo para establecer un sistema de **QM basado en resultados**, que tiene un fuerte enfoque sobre los clientes, partes interesadas y los resultados de los programas. El enfoque de esta publicación es sobre cómo lograr buenos rendimientos y resultados mediante el uso de los principios de:

- Enfoque sobre el proceso;
- Mejoramiento continuo;
- Un enfoque basado en hechos para la toma de decisiones; y
- Liderazgo y participación de las personas.

Este manual no trata de responder a preguntas como: ¿Qué requisitos debe contener un formulario de inspección de campo? ¿Cuántos equipos de inspección necesito en mi programa? Estos aspectos varían de un programa a otro y pueden cambiar rápidamente. Es mejor abordar este tipo de preguntas en la tutoría específica del programa, o en reuniones específicas de gerentes de QM⁷.

El manual ofrece una breve introducción a los enfoques y principios de la QM antes de concentrarse en una explicación de pasos concretos para la creación de un QMS. Proporciona, además; recursos en forma de estudios de caso y herramientas incorporadas al CD-ROM agregado a la parte posterior de este manual. Esto también está disponible en formato electrónico en el sitio web del CIDHG⁸. El CD ofrece información más detallada, ejemplos prácticos y resúmenes de experiencia de primera mano.



DESARROLLOS DE QM
EN EL SECTOR MA



Históricamente el sector MA ha dado una visión un tanto estrecha de QM, centrándose principalmente en la tierra que ha sido sujeta a la limpieza. Desarrollos más recientes reflejan una comprensión cada vez mayor de la necesidad de los Sistemas de Gestión de Calidad para abarcar todos los aspectos de las actividades de una organización o programas e incluir otros componentes de MA. Estos incluyen todos los tipos de tierras liberadas (por ejemplo, liberadas a través de estudios no técnicos y estudios técnicos), información e informes, mapas y otros productos proporcionados a los clientes y a las partes interesadas dentro y fuera de la MA, así como la educación en riesgo de minas (MRE), asistencia a las víctimas (VA), y la destrucción de arsenales almacenados.

Los desarrollos recientes y en curso incluyen:

- Nuevas y más amplios Estándares Internacionales de Acción contra Minas (IMAS) en QM.
- Revisión y actualización de los IMAS existentes (es decir, modificaciones del 07.30 “Acreditación de las organizaciones de desminado”, 07.40 “Control de las organizaciones de desminado” y 09.20 “La inspección de terreno post-despeje”).
- Un mayor uso de la serie ISO 9000 (más y más personal de MA reciben entrenamiento formal y un número de ONG internacionales de MA y empresas están certificadas con la norma ISO 9001: 2008), de los modelos de excelencia empresarial como EFQM⁹, y de la gestión basada en resultados
- Mejor integración entre QM e IM.
- Mayor énfasis en Aseguramiento de Calidad (QA) en lugar del control de calidad (QC), con un uso reducido de los procedimientos de inspección de terreno post-despeje.
- Aplicación de QM a todos los procesos clave a nivel organizacional y de programa.
- La colaboración entre las partes interesadas nacionales sobre QM y su integración en las estructuras existentes (es decir, para la estandarización).

La orientación general es proporcionada por los IMAS¹⁰. Ellos no sólo definen los requisitos para los productos, sino que también dan orientación sobre QM. La mayoría de los países con programas de MA han vinculado jurídicamente a sus Normas Nacionales de Acción contra las Minas (NMAS), basados en los IMAS¹¹. Las NMAS, y en su ausencia los

IMAS, definen los requisitos para los procedimientos operacionales de las organizaciones (SOP)¹², informes y recursos; que a menudo forman parte de contratos comerciales a través de la inclusión o referencia.

El objetivo principal, hasta el momento, de la QM en los programas de MA ha sido proporcionar confianza a los beneficiarios, al operador y a la NMAA de que se han cumplido los requisitos de limpieza y calidad y que la tierra liberada es realmente segura para ser usada.

Dentro de la industria de MA actualmente es aceptado que la QM abarque todos los aspectos de las operaciones y procesos de una organización, no sólo de la acreditación, el control y la inspección de terreno despejado. La mayoría de las organizaciones operativas incluyen ahora evaluaciones post limpieza en su caja de herramientas de QM. Esto les permite obtener información sobre indicadores adversos (minas omitidas (no halladas), tierra en desuso, accidentes, etc.), o para establecer si la tierra está siendo utilizada por los beneficiarios previstos en la forma prevista.

Algunos requisitos particularmente importantes de productos y procesos están más definidos, tales como el IMAS 07.11 para la liberación de la tierra, 08.10 para los estudios no técnicos, 08.20 para los estudios técnicos, 09.10 para los requisitos de limpieza y 09.11 para la limpieza de la zona de batalla.

El término **Aseguramiento de la Calidad** se ha utilizado a menudo de manera equivalente a **monitoreo** en los programas de MA, y llevado a interpretarse como visitas de inspección de campo, internamente por la organización o externamente por el MAC. Estas visitas dieron lugar a informes tipo casilleros de conformidad o no conformidad. En realidad, ambos términos tienen significados más amplios.

QA abarca una gama mucho más amplia de actividades enfocadas en proporcionar la confianza en que los requisitos de calidad **serán** cumplidos¹³. Implica la medición de los procesos de desempeño y la **construcción pro-activa en la calidad y el éxito en todos los procesos clave**. Estos incluyen la provisión de entrenamiento, el desarrollo de procedimientos, la selección del equipo y la gestión de otros recursos, sistemas y requerimientos que se engloban en el proceso operativo general.

El **monitoreo** se refiere a una función continua utilizando la recopilación sistemática de datos sobre indicadores específicos para proporcionar información para la gestión y a las principales partes interesadas de un proyecto, programa o política en curso. Esta información incluye indicaciones de progreso hacia el logro de objetivos y del uso de fondos asignados¹⁴. Los datos sobre los beneficiarios de las actividades relativas a la acción contra minas deberían desglosarse por sexo y edad para monitorear las diferencias relacionadas con el género dentro de las actividades. El monitoreo tiene mucho más que ver con el seguimiento sistemático a los **indicadores clave de desempeño (KPI)** que, con las visitas de inspección sobre el terreno, que son sólo una manera de recopilar datos.

El término **Control de Calidad** se ha utilizado a menudo en MA relacionado exclusivamente a las inspecciones físicas a posteriori de una muestra de área despejada.¹⁵ Dentro de un marco ISO el significado es usado generalmente para garantizar que los requisitos de calidad **se han** cumplido, lo que significa medir el rendimiento del producto o, en términos simples, **comprobar que lo que se obtuvo es lo que se quería**. Esto puede ser aplicado a los productos de todos los procesos clave, y no solo en las inspecciones post despeje.

Los IMAS trataron originalmente al terreno **despejado** de manera diferente de la tierra **liberada**. El estándar de 2013 es que todas las tierras liberadas deberían tener las mismas características: no debería haber objetos peligrosos (dentro de las especificaciones de profundidad y objeto)¹⁶ que queden en el suelo cuando éste sea entregado, independientemente del proceso que sea aplicado. Uno de los propósitos de la QM es el de asegurar que el mismo nivel de confianza esté asociado a la tierra independientemente de cómo haya sido liberada:

- Estudio no técnico
- Estudio técnico
- Limpieza
- Técnicas manuales
- Perros detectores de minas
- Métodos mecánicos

Las principales técnicas y herramientas utilizadas para ganar la confianza en que el proceso de limpieza y liberación entregará la tierra cumpliendo con los requisitos; son los siguientes:

- La acreditación de los socios implementadores por parte de un MAC nacional o administrado por la ONU para confirmar el cumplimiento de los requisitos de las NMAS¹⁷:
 - Acreditación de las organizaciones de desminado y sus recursos (IMAS) 07.30¹⁸
 - Examinar las certificaciones en la destrucción de artefactos explosivos (EOD) (IMAS 09.30)
 - Prueba de los perros detectores de minas y adiestradores (IMAS 09.42),¹⁹ así como del QA del proceso de prueba.
 - Pruebas de los sistemas mecánicos, incluidas las pruebas y evaluaciones de las capacidades y limitaciones de la maquinaria; los requisitos para el trabajo de seguimiento, recolección y análisis de datos; mantenimiento, recuperación y protección de la infraestructura y del ambiente²⁰.
- Monitoreo en formato de visitas de inspección, realizadas internamente por la organización, y externamente por un MAC o un contratista independiente. Los inspectores externos evalúan aspectos internos del QMS.

Las herramientas y técnicas de control de calidad incluyen las definiciones de los casos de no conformidad, tales como especificaciones mínimas de objetivos durante la limpieza, o eventos adversos post entrega, objetos perdidos post entrega, e inconsistencias en el uso de la tierra. QC consiste en comprobar que el producto entregado cumpla con los requisitos (comprobar que lo que se obtiene es lo que se quería). Para terrenos despejados, QC debería incluir los análisis de las evidencias post despeje (Mediante la recolección de evidencias sobre lo que ocurre en la tierra después de ser puesta en uso). También puede implicar la inspección física del terreno, aunque la tendencia en la industria es hacia un menor énfasis en la inspección post despeje y más en los procesos de aseguramiento de calidad (Construcción proactiva de la calidad y éxito en los procesos).²¹

LOGRANDO UNA MAYOR EFICIENCIA, EFICACIA Y MEJORES RESULTADOS

Los avances en QM en la MA reflejan el deseo de aprender de la experiencia, mejorar los métodos y enfoques y superar las limitaciones asociadas con la comprensión anterior. En particular un QMS eficaz debería:

- No estar limitado a la limpieza / liberación de la tierra, sino que debe cubrir otros procesos clave como entrenamiento / desarrollo de capacidades, información y establecimiento de prioridades. Cuando sea apropiado se puede cubrir la educación sobre riesgo de minas, asistencia a las víctimas, destrucción de arsenal almacenado y otras actividades significativas;
- Ser sostenible después de la transición de un sistema administrado por las Naciones Unidas a un programa gestionado a nivel nacional;
- Abordar todos los aspectos de QM que afectan a la eficiencia y la eficacia dentro de una organización;
- Dirigir la QM sobre una base de programa amplio para mejorar continuamente el rendimiento general;
- Abordar la "calidad en la entrada" (es decir, el diseño del proyecto / programa) y de la calidad a nivel de resultados (es decir, hacer que los productos fluyan hacia los beneficiarios y sean utilizados de la manera prevista);
- Integrarse con el sistema general de estándares del país;
- Incorporar género y diversidad para asegurar que las mujeres, niñas, niños y hombres de diferentes orígenes participen y se beneficien de las actividades de MA por igual; y

- Analizar las causas profundas de los problemas y dirigir la toma de decisiones basada en los hechos.

INEFECTIVIDAD E INEFICIENCIA

Inefectividad e ineficiencia ocurren más comúnmente en la acción contra minas cuando existe una falla en el ciclo de retroalimentación de la información que utiliza chequeos, revisiones, experiencia y evidencia para conducir procesos de planeación, operacionales y de toma de decisiones.²²

Inefectividad

Un proceso, proyecto o programa es **efectivo** cuando alcanza sus metas, objetivos o propósitos. En la acción contra minas el fin último de la mayoría de la actividad es el de remover, o al menos reducir, la influencia negativa de las minas y ERW sobre las personas, las sociedades y las economías. Esto se hace mediante la aplicación de una serie de procesos operativos (Tales como asesorías especializadas, estudios técnicos y no-técnicos y limpieza), apoyados por otros procesos contribuyentes (Desarrollo de SOP, entrenamiento, adquisiciones, supervisión, controles e inspecciones, procedimientos de traspaso, etc.)

El objetivo inmediato del proceso de liberación de la tierra es el de entregar terreno que sea seguro para su uso; esto es, no contener artefactos peligrosos (En un área y a una profundidad específicas). Si los artefactos peligrosos no se hallaron (omitieron) y la tierra es entregada, entonces el proceso ha sido **inefectivo** y es probable que se impida el logro de éste objetivo.

Además, el proceso de liberación de tierras es en última instancia efectivo cuando hace una diferencia real para sus beneficiarios directos - un concepto explorado más a fondo en la sección de este manual que describe la Gestión Basada en Resultados (RBM). Un resultado típico planeado podría ser que las tierras liberadas serán utilizadas para cultivos. Si una visita al lugar, un año o dos después de que la tierra ha sido entregada, se encuentra que no están siendo cultivadas, está claro que no se han logrado los resultados deseados - el proceso ha sido **inefectivo** (incluso si la actividad técnica fue efectiva liberando terrenos seguros).

Ineficiencia

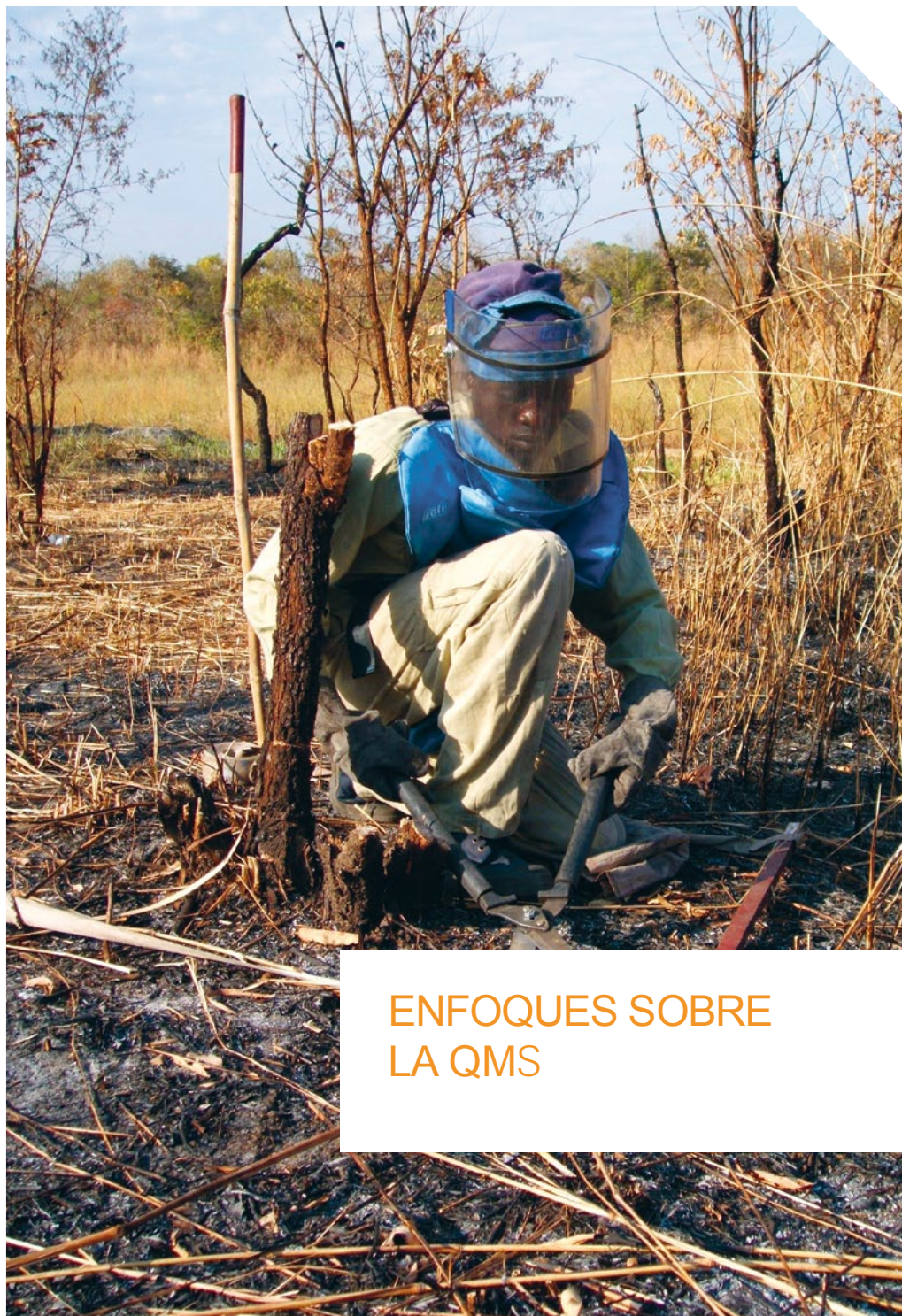
La Eficiencia se refiere a los recursos empleados (Personas, equipos, tiempo, dinero) para alcanzar los objetivos. Es perfectamente posible ser efectivo (Objetivos alcanzados), mientras se es ineficiente (Se utilizaron más recursos de lo necesario).

Una operación de limpieza eficiente mantiene los recursos (Desminadores, perros detectores de minas, máquinas, etc.) trabajando en el terreno que requiere tales esfuerzos técnicos. No debería implicar el despliegue de recursos a las zonas donde no hay ninguna razón para creer que existe un riesgo, y además no debería dar lugar a mantener recursos ociosos (Tal vez porque las distancias de seguridad impiden que el equipo completo de remoción trabaje con todos al mismo tiempo)

Puede haber buenas razones por las que un proceso fue ineficaz o ineficiente – cambios en la situación, se dispone de nueva información, etc. Sin embargo, un objetivo clave de un QMS es evitar que el mismo problema vuelva a ocurrir. La experiencia adquirida cuando se descubre una situación de ineficacia o ineficiencia, debería utilizarse para mejorar la capacidad de los administradores y operadores para tomar decisiones cuando un proceso de planeación, priorización o de liberación de tierra está en desarrollo. Sin embargo, dicha retroalimentación positiva sólo puede ocurrir si:

- El problema es detectado
- Se toman acciones inmediatas para corregir el problema
- Se analiza la causa del problema; y
- Los tomadores de decisiones se hacen conscientes de las causas del problema y de las soluciones que se adoptan.





ENFOQUES SOBRE LA QMS

La MA hace parte tanto del sector de seguridad y como del de desarrollo. Opera en los sectores público y privado y es una industria mundial. Se encuentra con diferentes enfoques y terminología de QM. En algunos casos se utilizan términos diferentes para describir cuestiones similares, como **parte interesada y actores involucrados**; en otros, el mismo término es usado, pero con diferentes significados, por ejemplo, **monitoreo**. También hay diferencias entre la comprensión de la terminología dentro de la **QM tradicional en MA** y en el **mundo de la QM fuera del sector de la MA**.

La ISO 9001 es la herramienta primaria a nivel organizacional, y Capacity Works (ambas descritas más abajo) se enfoca más a nivel de programa. Ambas herramientas ofrecen percepciones útiles e importantes en cualquier nivel. Muchos QMS de MA se beneficiarán de los aspectos de ambos sistemas. Este capítulo provee también una breve descripción de los principios de la Gestión Basada en Resultados (RBM) y la Gestión del Ciclo del Proyecto (PCM). Éstos ayudan a resolver cuestiones más amplias de la calidad en los resultados derivados de los programas y proyectos de MA, además de la calidad de los diseños de proyecto.

Muchos otros sistemas de gestión, modelos y herramientas tales como Six Sigma, Cuadro de Mando Integral, Kaizen, Diagrama de Pareto, y el Ciclo Deming (Nombrado así tras su creador, W Edwards Deming); se utilizan para apoyar la QM. Para evitar la sobrecarga y la confusión, solamente se utilizan y describen de forma directa algunas de estas herramientas y modelos en este manual.²³

LAS SERIES ISO 9001

La Organización Internacional de Normalización (ISO),²⁴ fundada en 1947, es el mayor desarrollador mundial de estándares internacionales voluntarios para productos y buenas prácticas, con el objetivo de hacer la industria más eficiente y eficaz. Es una red de organismos nacionales de normalización, que cuenta actualmente con 163 miembros que representan a casi todos los países del mundo.²⁵

La Serie ISO 9001 incluye:²⁶

- ISO 9000:2005 Sistemas de Gestión de Calidad – Vocabulario y fundamentos.
- ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de Calidad – Requerimientos.
- ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización – Un enfoque de la Gestión de Calidad.

La serie ISO 9000 hace una distinción entre los requerimientos para el QMS y los requerimientos para los productos. Los requerimientos para un QMS están especificados en la norma ISO 9001. Estos son genéricos y aplicables a las organizaciones en cualquier industria o sector económico, independientemente de la categoría del producto ofrecido.

La ISO 9001 en sí no establece requisitos para los productos o procesos relacionados con el producto, aunque sí requiere a las organizaciones a garantizar que esos requerimientos sean entendidos claramente.

Los requisitos para los procesos relacionados con los productos pueden ser especificados por regulaciones, normas, clientes, o, en el caso de MA, por ejemplo, por una organización o programa, en anticipación de los requerimientos del cliente. Los requisitos para los productos, y en algunos casos los procesos asociados, pueden estar contenidos, por ejemplo, en las especificaciones técnicas (Tales como el Taller de Acuerdos del CEN²⁷ en el contexto de MA), estándares del producto, estándares del proceso (como en las IMAS referidas a Liberación de la Tierra), acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios.²⁸

Los ocho principios fundamentales de la ISO para QM son:

1. Enfoque del cliente.
2. Involucramiento de la gente.²⁹
3. Liderazgo.
4. Enfoque del Sistema.
5. Enfoque del Proceso.
6. Mejoramiento continuo.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.³⁰
8. Relaciones de beneficio mutuo entre proveedores.

Los principios de ISO 9001 son cada vez más utilizados en el sector de MA y ofrecen enfoques pertinentes, aplicables y aceptados internacionalmente para la QM. Algunas organizaciones en MA ya han obtenido la certificación formal, medida frente a las normas; otros han optado por adoptar algunos elementos sin ser certificados. Este manual no hace ninguna recomendación sobre si las organizaciones deben buscar la certificación, pero sí recomienda la adopción de los principios descritos en la norma ISO 9000. Ellos conforman el tema central de este manual.



CERTIFICACIÓN ISO 9001

La Organización Internacional de Normalización (ISO) no certifica por sí a las organizaciones según los requerimientos de sus normas (tales como la ISO 9001). En cambio, la mayoría de los países tienen una única autoridad de acreditación que autoriza a las organizaciones certificantes a emitir certificados en el país. Por ejemplo, en el Reino Unido (UK) la autoridad es el Servicio de Acreditación del Reino Unido (UKAS). Por lo general hay muchos organismos de certificación (casi 100 en el Reino Unido, por ejemplo).

Las organizaciones que buscan la certificación según la norma ISO 9001 (Actualmente, la edición 2008) por lo general hacen uso de una consultoría especializada para ayudarles a desarrollar y aplicar un QMS compatible, antes de establecer contacto con un organismo de certificación para organizar una auditoría de certificación.

La certificación brinda un número de beneficios:

- Reconocimiento formal
- Acceso a retroalimentación profesional externa
- Transparencia interna
- Confianza en el QMS
- Perfil externo mejorado

Las organizaciones pueden hacer uso del enfoque de la norma ISO 9001 sin dedicarse a buscar la certificación formal. En la industria de MA varias organizaciones han optado por la certificación formal; otras han elegido adoptar aquellos elementos del sistema que les resultan más apropiados para sus organizaciones, aunque no buscan satisfacer todos los requerimientos.

Antes de una inspección de certificación, una organización debería haber aplicado plenamente el sistema, conducido auditorías internas de todos los procedimientos y procesos, y haber llevado a cabo por lo menos una reunión de revisión de la gestión. Una auditoría de certificación consiste de dos etapas:

- La Etapa Uno confirma que el sistema está completamente en orden y que toda la documentación rectora (Tales como política de calidad, manual de calidad, procedimientos y procesos de calidad, además de los formularios y registros) está disponible y cumple con los requerimientos de la norma.
- La Etapa Dos comprende las conversaciones con la gerencia superior y el personal de la organización, así como la inspección directa de la documentación y los registros.

Una vez alcanzada, la certificación tiene una duración de tres años en donde se conducen auditorías externas cada año. Una auditoría de re-certificación completa se obtiene luego de tres años.

Alcanzar la certificación requiere de un trabajo arduo y mucho compromiso por parte de la organización. Dependiendo del tamaño de la organización, la complejidad de sus tareas, el nivel de experiencia ya disponible y el tiempo durante el cual la organización utiliza un QMS en funcionamiento; el proceso y la preparación de la certificación puede llevar de unos pocos meses a un par de años.

El costo de obtener y mantener una certificación también depende del tamaño y la experiencia de la organización. Las inspecciones de certificación no cuestan mucho en sí mismas, pero los costos de capacitación y consultoría pueden ser importantes para las organizaciones más grandes.

Los Recursos³¹ incluyen un estudio de caso de la experiencia de una ONG desde el sistema en su fase inicial a través de la auditoría, hasta la certificación e implementación del sistema desarrollado.

EFQM Y CAPACITY WORKS

Cuando se examina a nivel de programan (Con un cierto número de organizaciones que operan en conjunto) los modelos de excelencia empresarial, como el EFQM, estos aportan perspectivas adicionales, más allá de las ofrecidas por la norma ISO 9001.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)³² es una red de aproximadamente 500 organizaciones con la misión de incentivar a sus miembros para lograr la excelencia sostenible mediante el compromiso de los líderes para aprender, compartir e innovar utilizando el Modelo de Excelencia EFQM.

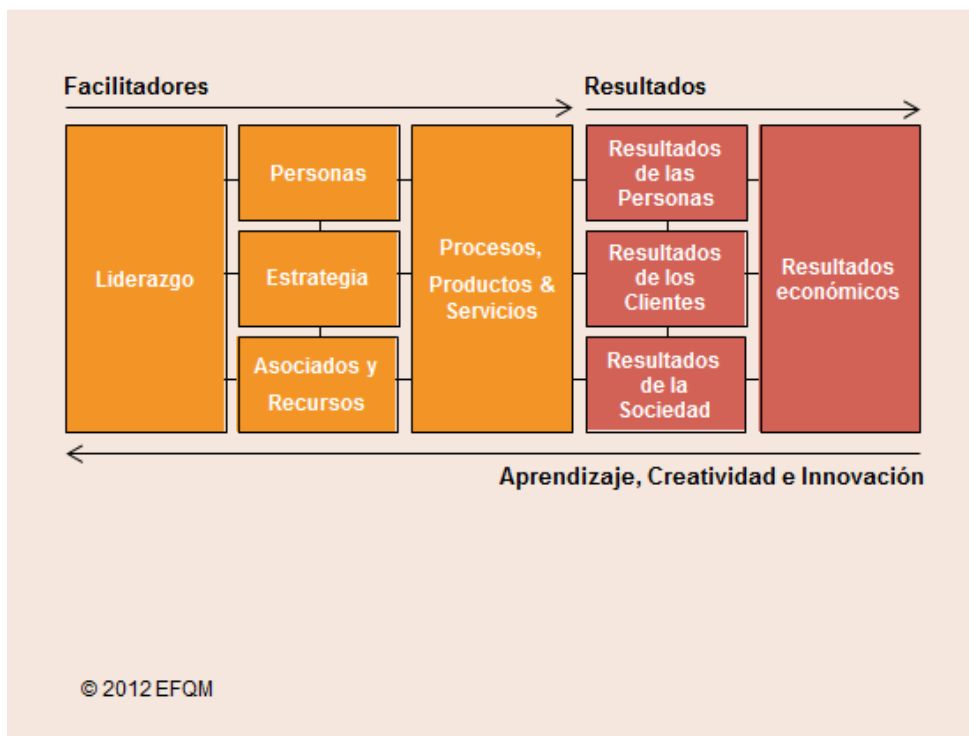
La diferencia entre la Norma ISO y el EFQM es el ámbito de aplicación: mientras que la ISO define los requisitos para el QMS (incluyendo su evaluación) y una guía para la mejora del rendimiento, los modelos de excelencia contienen criterios para la evaluación comparativa de los resultados de la organización que son aplicables a **todas** las actividades. Esto significa que los modelos de excelencia permiten la comparación del desempeño de las organizaciones.

Los principios comunes entre los dos enfoques son aquellos que:

- Permiten a la organización identificar sus fortalezas y debilidades;
- Contienen disposiciones para la evaluación frente a modelos genéricos;
- Proporcionan una base para el mejoramiento continuo; y
- Contienen disposiciones para el reconocimiento externo.³³

El modelo EFQM se diferencia, por un lado, entre los **facilitadores** (Liderazgo, personas, estrategia, alianzas y recursos, procesos, productos) y por otro lado, por los **resultados** (Desde el punto de vista de las personas, los clientes, la sociedad y los negocios). El aprendizaje, la creatividad y la innovación son transversales. El enfoque utilizado es la autoevaluación: Los gerentes utilizan cuestionarios sistemáticos y herramientas de análisis para las respuestas.

FIGURA 2 EL MODELO DE EXCELENCIA EFQM



La “Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit” (GIZ, Agencia Alemana de Desarrollo)³⁴ ha utilizado el modelo EFQM en el desarrollo de su enfoque de la QM, incluyendo el modelo de gestión Capacity Works (CW).³⁵

FIGURA 3 LA CASA DE LA CALIDAD GIZ



© 2013 GICHHD basado sobre GIZ

Las características de la calidad son:

- Valores orientados a la sostenibilidad;
- Uso económico de los recursos;
- Dirección eficiente;
- Cumplimiento de las normas y reglamentos; y
- Alcance de resultados positivos.

Las características de calidad han sido desarrolladas sobre la base de los criterios de EFQM. La GIZ utiliza el modelo de gestión Capacity Works (CW), en particular para una dirección eficiente, pero también para garantizar el aprendizaje. La calidad se mide en términos de cuán bien ha sido entregado un producto y en términos de satisfacción del cliente. El seguimiento y la evaluación se utilizan para determinar si se han logrado resultados positivos.

GIZ se compromete con la calidad y con la mejora continua: “Los esfuerzos de GIZ para mejorar constantemente sus servicios y procesos internos. Aplicamos un sistema de gestión de calidad y analizamos sistemáticamente nuestro trabajo y los resultados que éste genera. Esto hace que lo que hacemos sea más eficaz y más eficiente económicamente y mejora nuestra rendición de cuentas y responsabilidad hacia nuestros contratantes”.

El modelo de gestión CW es la aplicación del modelo EFQM en el sector de desarrollo, específicamente en el contexto de la construcción de las capacidades en un entorno de desarrollo de múltiples partes interesadas. Esto es directamente comparable con la MA, y es un modelo útil para la QM a nivel de programa.



La QM a nivel de programa

CW define dos **lógicas** o entornos en la toma de decisiones

- La **lógica** del liderazgo dentro de una organización, y
- La **lógica** de la dirección en un programa de múltiples actores interesados.

La diferencia principal entre estos dos niveles es la manera en que se toman las decisiones.

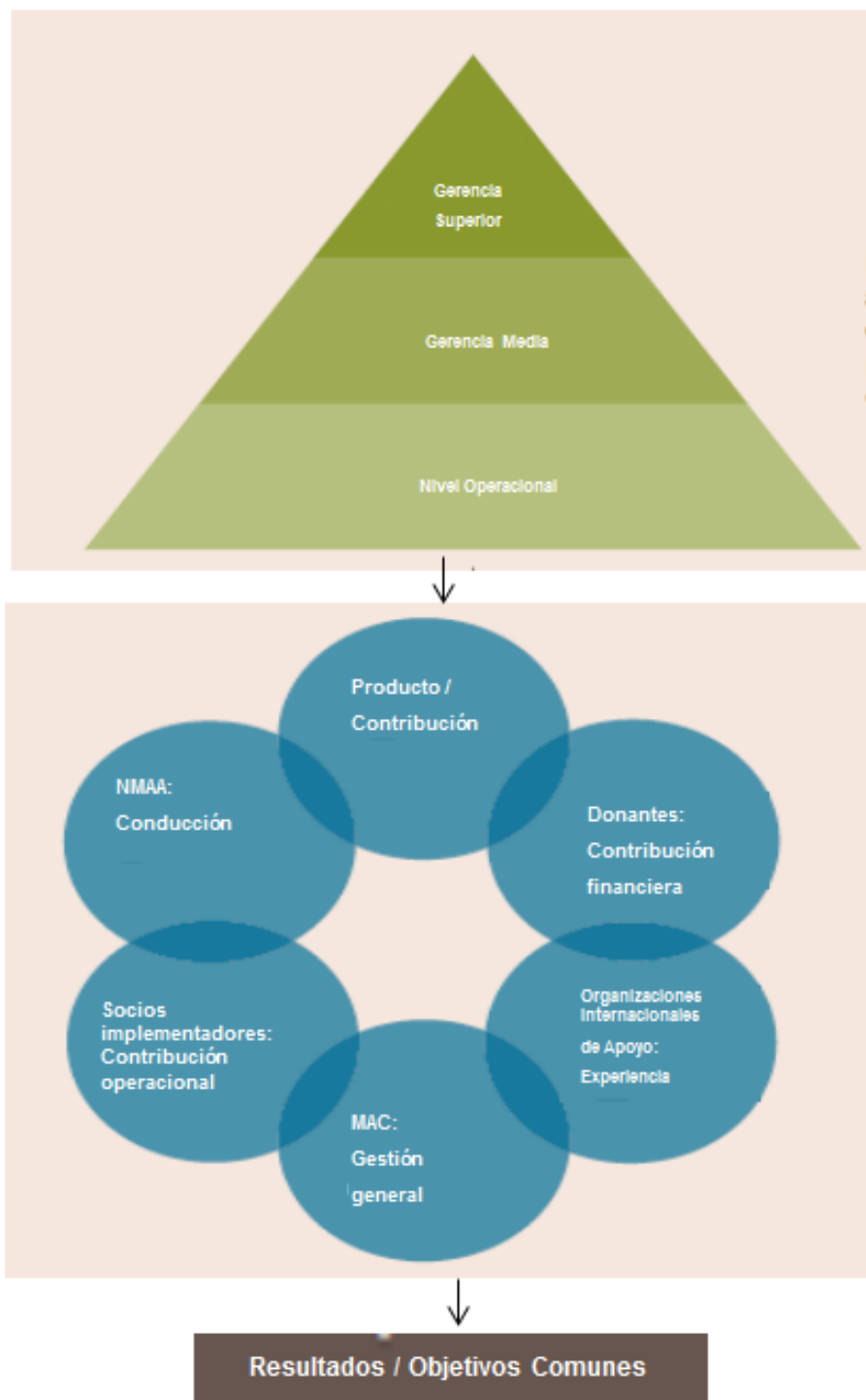
Una organización o empresa se organiza normalmente con base a una jerarquía, y es esa jerarquía la que posibilita la toma de decisiones. En un contexto multi-organizacional - a nivel de programa - la cooperación y las negociaciones son las que posibilitan la toma de decisiones, generalmente con una organización responsable de coordinar la toma de decisiones.

A nivel del programa, es importante definir a las partes interesadas - ¿Quién tiene un interés en la ejecución del programa? - Estos son aquellos que:

- Aportan recursos
- Están dispuestos a compartir y coordinar
- Comparten objetivos y metas.

A modo de ejemplos en un programa de MA se incluyen a la autoridad de MA, centro de coordinación, socios implementadores, donantes, otras agencias gubernamentales y, potencialmente, a las organizaciones internacionales de apoyo.

FIGURA 4 EL MAPA DE LAS DOS LÓGICAS



Liderazgo en un entorno organizacional
La jerarquía posibilita la toma de decisiones

Dirección en un entorno multi-organizational
La cooperación y la negociación posibilitan la toma de decisiones

© 2013 GICHD, basado sobre GIZ

Luego de investigar miles de proyectos y programas en todo el mundo, la GIZ identificó cinco factores de éxito que conducen a la calidad a nivel de programa:

- Estrategia
 - Un camino claramente definido para el cambio, teniendo en cuenta el contexto, leyes / regulaciones / normas y recursos / competencias existentes.
- Cooperación
 - Entender con quién estará usted operando. Establecer procesos de cooperación, definir funciones y responsabilidades y promover el aprendizaje. Cuando la cooperación se realice con socios externos, se debe estar familiarizado con los actores externos y sus recursos para establecer asociaciones y comunicar sus propias ventajas comparativas.
- Estructura de Dirección
 - La estructura es el resultado de la negociación. Las funciones de la estructura de dirección incluyen la planificación, la coordinación, el control, la estrategia, la gestión de los recursos, la gestión de conflictos y, lo más importante, la toma de decisiones.
- Procesos
 - Comprender los procesos estratégicos clave, incluyendo la dirección y la gestión de productos y resultados, la cooperación y los procesos de aprendizaje.
- Aprendizaje e innovación
 - Medidas tales como la evaluación e investigación para desarrollar y consolidar las capacidades de aprendizaje. Idealmente, los sistemas de cooperación son más que la suma de sus miembros, y permiten el aprendizaje en todos los niveles: individual, de la organización, del sistema de cooperación y en el ámbito de la política.

CW provee a los gerentes que están dirigiendo un programa, herramientas que guían el análisis y la acción en cada factor de éxito. Proporcionando criterios de calidad, pero no soluciones prefabricadas.

La relevancia específica del modelo de gestión de CW en MA se encuentra en la comprensión por parte de todas las partes interesadas de que la calidad no sólo es importante dentro de su propia organización o empresa.

También contribuyen a la calidad en la red de cooperación de las partes interesadas

a nivel nacional o del programa. Esto también incluye a estructuras como los programas de la ONU

centralizados y de campo con cierta autonomía, así como el aprendizaje y mejora de toda la industria. Se necesita coordinación conjunta, cooperación y mejora continua en un programa nacional, además de considerar de qué manera las lecciones de un programa pueden ser aprendidas por otro.

El modelo es particularmente relevante para los Centros de Acción contra Minas (Nacionales, a cargo de UN y aquellos que están en la transición UN a Nacional), y para cualquier actor que trabaje en el desarrollo de capacidades.

Además de los participantes del programa, CW incluye a los socios comerciales. Los Socios Comerciales están fuera del programa ya que no comparten la misma meta u objetivos (Por ejemplo, un país libre de la amenaza de las minas), pero sí tienen un papel en el logro de la calidad de un programa. Están en una relación de apoyo al programa, por ejemplo, proveedores tales como los fabricantes de detectores de metales u otros proveedores de equipos o logísticos. Para colaborar con estos socios comerciales, los administradores pueden aplicar el principio de la norma ISO de relaciones de beneficio mutuo con proveedores.



OTROS SISTEMAS Y MODELOS DE GESTIÓN

Los estándares de QM y modelos aplicados en este manual incluyen los IMAS, la serie ISO 9000, y a CW así como la aplicación del modelo de excelencia EFQM en el sector del desarrollo. Existen otros dos importantes modelos aplicados para establecer el vínculo entre el principio de QM de la **atención al cliente** y el enfoque en **los resultados** en el desarrollo. Ellos son el de Gestión Basada en los Resultados (RBM) y el de Gestión del Ciclo del Proyecto (PCM).

Gestión Basada en los Resultados (RBM)

RBM es un sistema de gestión de desempeño utilizado cuando se proveen servicios públicos, incluyendo aquellos financiados por la asistencia oficial al desarrollo (Como en gran parte de la Acción contra Minas). Al vender en el sector privado (el "mercado"), la gente y las organizaciones adquieren bienes y servicios - los productos de las granjas, de fábricas, etc. - para satisfacer sus propias necesidades, por lo que el consumidor es el **cliente** quien paga por el producto y también el consumidor o **beneficiario**. Sin embargo, en la prestación de los servicios públicos, por lo general encontramos que el beneficiario es diferente de la organización que paga los bienes o servicios. Esto tiene implicaciones importantes.

En la ayuda internacional, incluyendo muchos programas de acción contra minas, ¿Quién es el cliente? ¿Es el cliente (es decir, quien paga), los ciudadanos (los beneficiarios previstos), o el gobierno destinatario (que es responsable de la prestación de servicios públicos)? A menudo tenemos que pensar más profundamente acerca de los **clientes** y, por lo tanto, sobre la **satisfacción de todos los clientes**.

Debido a esto, definir "satisfacción del cliente" es más difícil cuando se proveen servicios públicos - y particularmente cuando éstos son financiados por la ayuda internacional. La RBM puede ser pensada como un conjunto extra de conceptos y herramientas necesarias para implementar la QM cuando el que se beneficia o usa los productos que entregamos no es quien paga. Por lo tanto, podemos pensar en diferentes categorías de clientes a satisfacer.

El enfoque de la ISO es el de utilizar el término **parte interesada** en vez de **cliente**, para cubrir un amplio rango de grupos de interés. Las partes interesadas en una organización de acción contra minas incluyen, por ejemplo:

- Mujeres, niñas, niños y hombres en las comunidades beneficiarias;
- Donantes;
- El centro de acción contra minas y otros funcionarios del gobierno;
- Proveedores y socios;
- La sociedad en su conjunto; y
- Su propio personal.

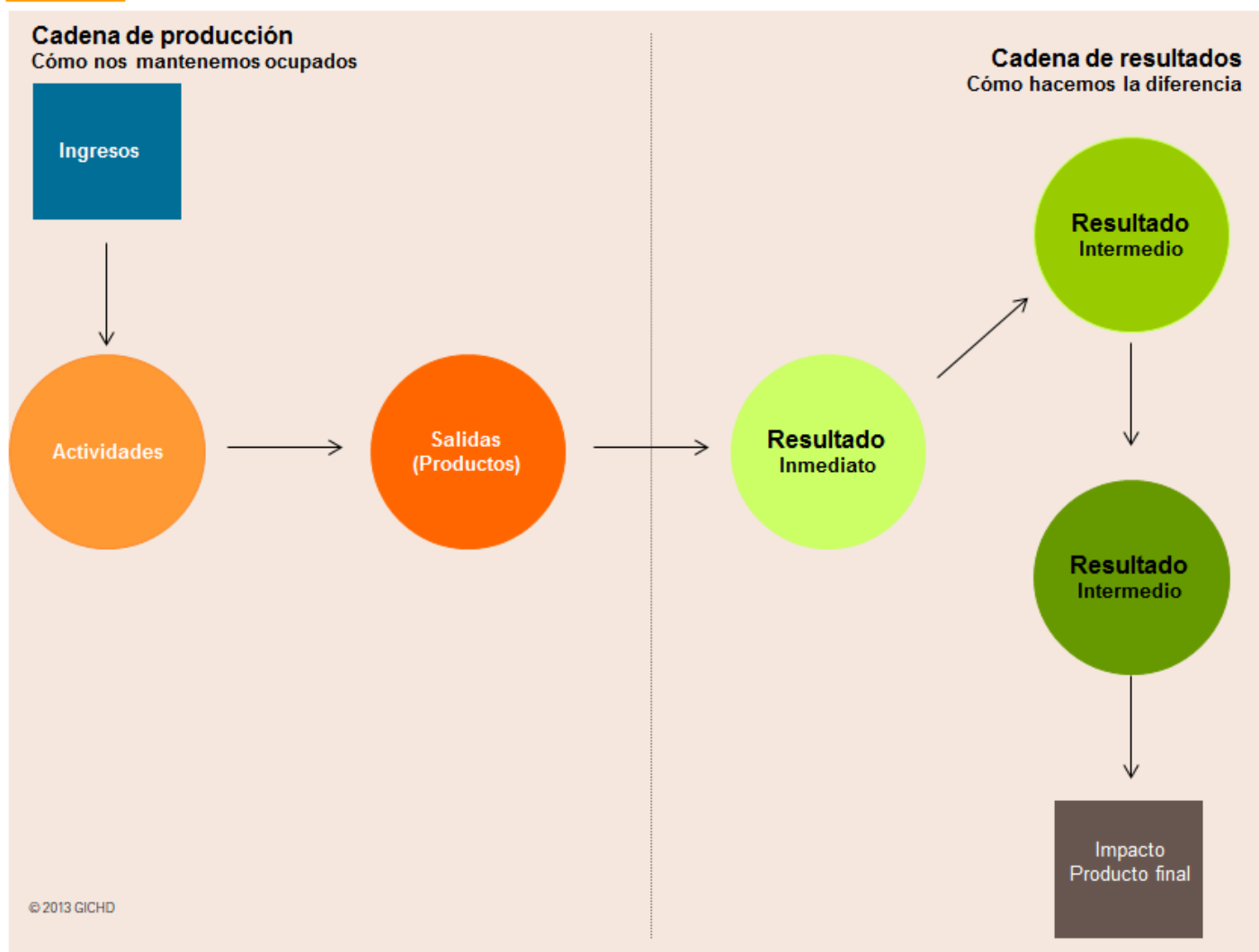
Todos ellos tienen sus propias expectativas.

Un segundo tema clave de RBM es el principio de que, en primer lugar, necesitamos planificar cómo **vamos a hacer una diferencia** para los beneficiarios en lugar de **cómo mantenernos ocupados** en producir resultados. Un programa de acción contra minas no es responsable simplemente por la entrega de productos (por ejemplo, tierras seguras; prótesis apropiadas); sino que también debe ser administrado de tal manera que los productos de la acción contra minas lleven a buenos resultados para los ciudadanos en zonas afectadas por minas / munición sin explotar (UXO) (Por ejemplo; se utiliza la tierra por el pueblo previsto, en la forma prevista)

La responsabilidad de un programa nacional de MA se extiende a la consecución de buenos resultados, a pesar de que no pueda crearlos directamente, ya que está recibiendo fondos públicos para entregar servicios públicos.³⁷

Con este principio de RBM en mente, **presupuestamos para obtener productos, pero gestionamos para tener resultados.**

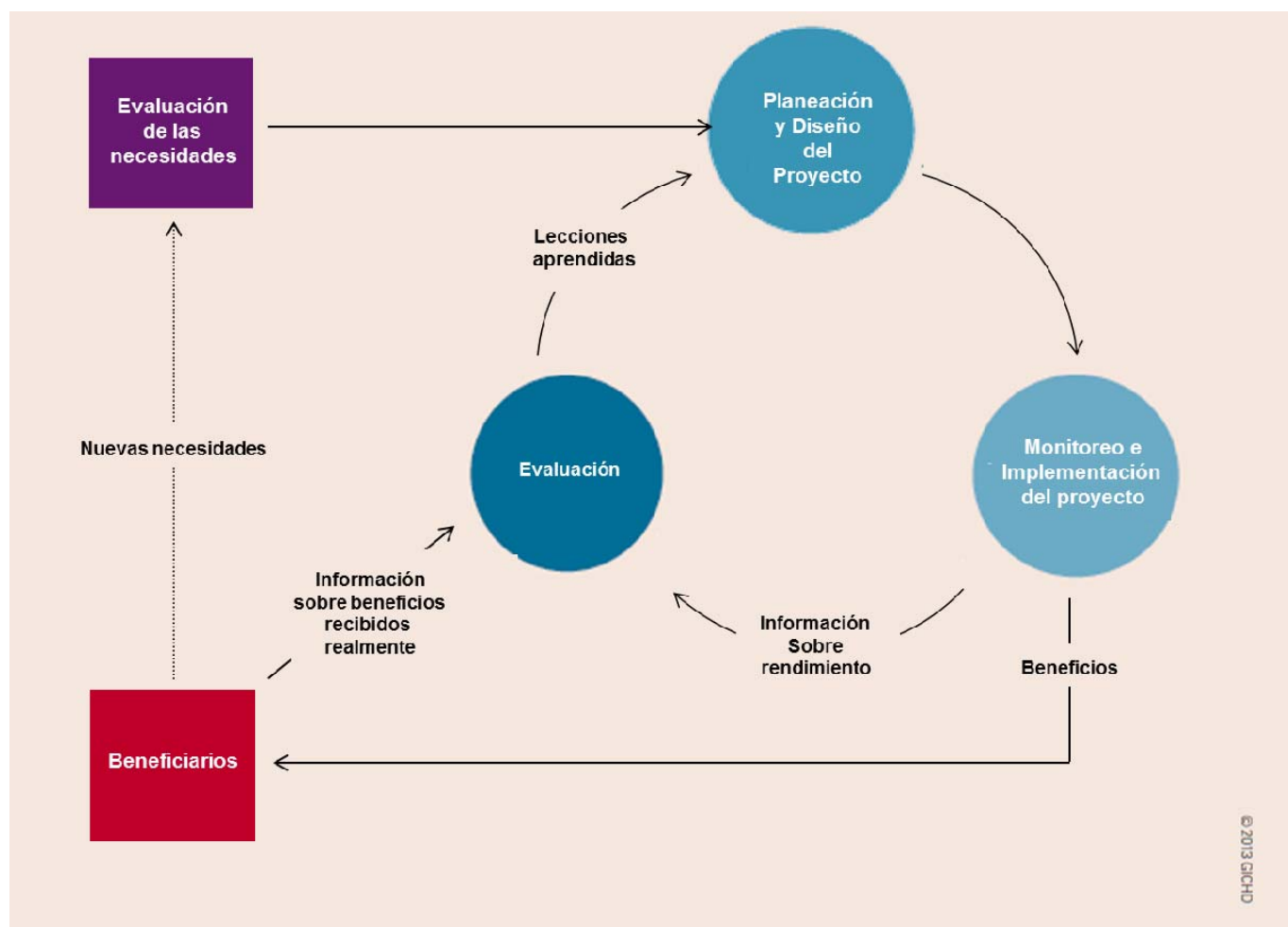
FIGURA 5 CADENA DE PRODUCTOS Y RESULTADOS



Gestión de Ciclo de Proyecto (PCM)

PCM es un concepto simple y útil que se aplica en la cooperación para el desarrollo. Una vez más, la PCM se enfoca en algunos principios clave que son igualmente válidos para la QM. Comparte el resultado de enfoque de la RBM: necesitamos planificar proyectos para ofrecer lo que realmente necesitan mujeres, niñas, niños y hombres,³⁸ no simplemente entregar productos de los cuales somos buenos haciéndolos.

FIGURA 6 GESTIÓN DEL CICLO DEL PROYECTO



Un segundo principio clave de la PCM es que cada proyecto debería ser diseñado para producir dos tipos de beneficios; en el caso de acción contra las minas:

1. Beneficios para las mujeres, niñas, niños y hombres afectados -aquellos resultados que serán de utilidad para las personas en las comunidades afectadas por minas / MUSE, para crear buenos efectos, que mejoren su bienestar.³⁹
2. Información a los planificadores y administradores de la acción contra minas acerca de lo que funciona, lo que no funciona, y sobre cómo mejorar el rendimiento en una nueva generación de proyectos.

En el diseño de los proyectos, los planeadores necesitan definir indicadores que puedan rastrear el progreso de las actividades, de los productos y de los resultados. Durante la implementación, los gerentes necesitan seguir los indicadores para asegurarse que el proyecto está entregando esos productos y logrando esos resultados. En varios momentos, el rendimiento debería ser evaluado tanto en términos de cumplimiento de las metas de producción y en

el del logro de los resultados previstos. Las lecciones pueden ser aplicadas luego para la siguiente generación del proyecto, lo que conduce a la mejora del rendimiento a través del tiempo.

Los proyectos tienen una **calidad al inicio** cuando están bien diseñados para lograr resultados - resultados en lugar de simples productos - y para generar información sobre lo que funciona, lo que no funciona, y sobre cómo mejorar el rendimiento en la nueva generación de proyectos.

Relacionando la RBM y PCM con los principios de la norma ISO 9000, hay conexiones claras:

- Medir el desempeño por la forma en la que hacemos una diferencia para las mujeres, niñas, niños y hombres de las comunidades afectadas por las minas, en vez de por cómo nos mantenemos ocupados.
 - Satisfacción del cliente.
- Aplicar las lecciones para mejorar el rendimiento, tanto en la planificación del proyecto como en su ejecución.
 - Mejora continua.
- Diseño de proyectos dirigidos para ofrecer beneficios para las personas y lecciones aprendidas para los administradores de los programas de Acción Contra Minas.
 - Mejora continua en la satisfacción de los clientes.

Iniciativas de Calidad Internacionales

Existen otros modelos utilizados para la QM. Ellos se basan principalmente en el concepto de auto-evaluación, similar a la norma ISO 9004 y EFQM. Otros ejemplos bien conocidos incluyen los Criterios Baldrige de Excelencia para el Desempeño del Instituto Nacional de Normas y Tecnología (NIST), una agencia del Departamento de Comercio de los Estados Unidos.⁴⁰

En los sectores de **seguridad y desarrollo**, existe una serie de organizaciones, organismos y redes focalizados en la calidad y en las normas. Los más relevantes para la acción contra minas son:

Directrices Técnicas Internacionales sobre Munición (IATG): las IATG fueron desarrolladas en 2011 en el marco del Programa de las Naciones Unidas SaferGuard por un panel de revisión técnica formado por expertos de los Estados Miembros, con el apoyo de organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales. El objetivo es el de reducir el peligro de los eventos explosivos no planeados para las comunidades locales y negar el riesgo que plantea la proliferación incontrolada de municiones a un conjunto más amplio de comunidades. Uno de los aspectos clave es mejorar la gestión nacional de los arsenales almacenados.⁴¹

Estándares Integradas de Desarme, Desmovilización y Reinserción (IDDRS):

Los IDDRS de diciembre 2006, desarrolladas por la ONU, proporcionan orientación sobre todos los aspectos del proceso de DDR. También tienen la intención de servir como un depósito de nuevos conocimientos mediante el Centro de Recursos de DDR de la ONU.

Estándares Internacionales de Control de Armas Pequeñas (ISAC): En colaboración con socios en todo el mundo, la ONU ha desarrollado los ISACS, que proporcionan orientación a los profesionales y responsables políticos sobre los aspectos fundamentales del control de las armas pequeñas y ligeras.⁴²

Comité de Asistencia al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE / DAC): En su propia definición, el DAC, a través de sociedades inclusivas para el desarrollo, contribuye a garantizar una vida mejor para la gente en el mundo en desarrollo, ayudando a comprender la financiación del desarrollo, reforzando la entrega de ayuda, mejorando la política de desarrollo, y construyendo asociaciones para el desarrollo.⁴³

El DAC ha desarrollado glosarios que apoyan en gran medida al lenguaje sobre la normalización y a la comprensión de los conceptos clave del desarrollo.⁴⁴

Asociación para la Rendición de Cuentas en el Ámbito Humanitario (HAP): Fundada en 2003, HAP Internacional es el primer organismo de autorregulación internacional del sector humanitario. Por autodefinición, los miembros de HAP están comprometidos a cumplir con los más altos estándares de responsabilidad y gestión de calidad en la acción humanitaria.⁴⁵ HAP está, a modo de ejemplo, desarrollando y manteniendo normas para la acción humanitaria.⁴⁶

El Proyecto Esfera: Establecido en 1997, el Proyecto Esfera es una iniciativa voluntaria que reúne a una amplia gama de organismos humanitarios en torno al objetivo de mejorar la calidad de la asistencia humanitaria y la responsabilidad de los actores humanitarios hacia sus componentes, sus donantes y las poblaciones afectadas.⁴⁷ El Manual Esfera, *Carta Humanitaria y Normas Mínimas de Respuesta Humanitaria*, es uno de los conjuntos de principios comunes y normas mínimas universales en áreas de salvamento de respuesta humanitaria; más ampliamente conocidos y reconocidos internacionalmente.⁴⁸

Grupo URD: Creado en 1993, el Grupo URD es un instituto independiente que se especializa en el análisis de las prácticas y en el desarrollo de la política para los sectores humanitario y de post-crisis. Su papel es el de ayudar a las organizaciones a mejorar la calidad de sus programas mediante evaluaciones, investigación, apoyo de calidad y entrenamiento.⁴⁹ El Grupo URD ha desarrollado el método de aseguramiento de la calidad COMPAS⁵⁰ y proporciona asesoramiento de expertos para acompañar a las organizaciones en el proceso de adopción de un enfoque de calidad.

Red de Aprendizaje Activo para la Rendición de cuentas y Resultados en la Acción Humanitaria (ALNAP): ALNAP fue establecido en 1997, tras la evaluación del genocidio en RWANDA por parte de varias agencias. Es una amplia red de miembros de aprendizaje activo, dedicada a mejorar la calidad y la responsabilidad en la acción humanitaria, mediante el intercambio de lecciones, la identificación de problemas comunes y, cuando se considere, la creación de consenso sobre los enfoques.⁵¹

LA IMPORTANCIA DE INCORPORAR LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL QMS

El género se refiere a los roles construidos socialmente y a las oportunidades asociadas con las mujeres, niñas, niños y hombres (WGBM). Estos atributos, oportunidades y relaciones están "socialmente construidas" (en lugar de ser determinadas biológicamente), aprendidas a través de las normas sociales, son específicas de un contexto / época, y cambiantes.

Los siguientes son puntos y conclusiones importantes respecto de la incorporación de género en QMS:

- **Orientación al cliente** - WGBM en las comunidades beneficiarias son todos clientes, pero no todos tienen las mismas necesidades, prioridades, capacidades, etc.
- **Confianza en el producto final** - llevar a cabo un análisis de género para comprender los patrones de movilidad específicos de género y, por tanto, quién será el principal usuario final de la tierra.
- **NMAS** son una estructura clave para asegurar las necesidades, prioridades y capacidades de WGBM sean tenidas en cuenta durante la programación de acción contra minas. Guían a los IPs a desarrollar procedimientos operacionales (SOP).
- Un **SOP** pertinente debe abordar:
 - Las medidas que serán tomadas para acceder a los diferentes segmentos de la comunidad

- La composición de género de los equipos (En particular para las posiciones en las que hay un beneficio claro en tener equilibrio de género)
- Cómo serán diseñados los materiales para ser apropiados al cada sexo y edad
- Cómo se dirigen los mensajes a los diferentes grupos demográficos de la población
- Cómo se diseñan los servicios para satisfacer las necesidades específicas de WGBM
- Durante la **acreditación de la organización** controlar que el IP ha incluido documentación que apoya la igualdad de acceso al empleo de hombres y mujeres y que es compatible con las leyes nacionales; por ejemplo, la legislación laboral. También controlar el SOP relacionada con el enlace con la comunidad, la educación en riesgo de minas, la asistencia a las víctimas, la liberación de la tierra y la entrega; para asegurarse de que abordan la manera en la que el IP accederá a los WGBM con las diferentes actividades.
- Durante la acreditación operacional; comprobar que la IP es compatible con el SOP pertinente como parte de la evaluación sobre el terreno, mediante el uso del QA referido a sensibilidad de género.
- Reunir Información desagregada por edad y sexo (SADD) y estadísticas de género para construir indicadores sensibles de género, para ayudar a controlar y evaluar las diferencias relacionadas con el género dentro de MA y los cambios en el tiempo relacionados con el género.



10 PASOS HACIA
UN QMS NACIONAL

Este libro se trata sobre la creación de un QMS nacional; un QMS a nivel de programa. Si usted trabaja para una organización o empresa, recuerde que la mayoría de los pasos que se describen a continuación también se aplican en cualquier organización o empresa con un pequeño ajuste. Es aún más importante recordar que cada organización o empresa es un actor importante dentro del programa nacional de MA (o de gestión ONU), y contribuye a la consecución de la calidad a nivel de programa. QM a nivel de programa sólo funciona si todas las partes interesadas comparten la misma visión sobre la calidad, están de acuerdo en la forma de lograrlo, y cada una contribuye con su parte. Ciertamente que las partes interesadas tengan sus propios QMS internos que encajen en el sistema general, ayuda al QMS a nivel de programa.

ANTES DE COMENZAR

Es apropiado considerar una evaluación de preparación para aumentar las posibilidades de creación de un QMS sin dificultades y eficientemente. Esto se hace mediante la búsqueda de respuestas a las siguientes preguntas:⁵²

- ¿Qué está impulsando la necesidad?
- ¿Quiénes impulsan la defensa o la creación del QMS?
- ¿Cuál es la motivación de los impulsores?
- ¿Quién se beneficiará con el QMS?
- ¿Quién no se beneficiaría con el QMS?
- ¿Cómo apoyará el QMS una mejor eficiencia, eficacia y el logro de las metas del programa?
- ¿Cómo reaccionará la organización o programa a la información negativa que genere el QMS?
- ¿Adónde existe capacidad para apoyar un QMS?
- ¿Cómo conectará el QMS a las metas nacionales, de los sectores, de los proyectos y programas?

Una evaluación de preparación ayudará a identificar las barreras y obstáculos -estructurales, culturales, políticos o individuales- en una determinada organización o programa.

La creación de un QMS integral nacional puede sonar como una gran tarea por lo que es importante descomponerlo en unidades trabajables. Es por esta razón que hemos elegido el enfoque de los 10 pasos. Algunos programas pueden optar por dividir la tarea en más pasos, comenzando con un piloto limitado, es decir, en una provincia y sólo en unos pocos procesos clave en lugar de uno completo del gobierno nacional que incluya el alcance total del sistema. Un piloto ayuda a probar y mejorar los elementos claves del sistema, y a confirmar su idoneidad antes de escalarlo. Un piloto también ayuda a demostrar la eficacia de la gestión de la calidad basada en resultados, y con esto, ganar el apoyo de las partes interesadas.

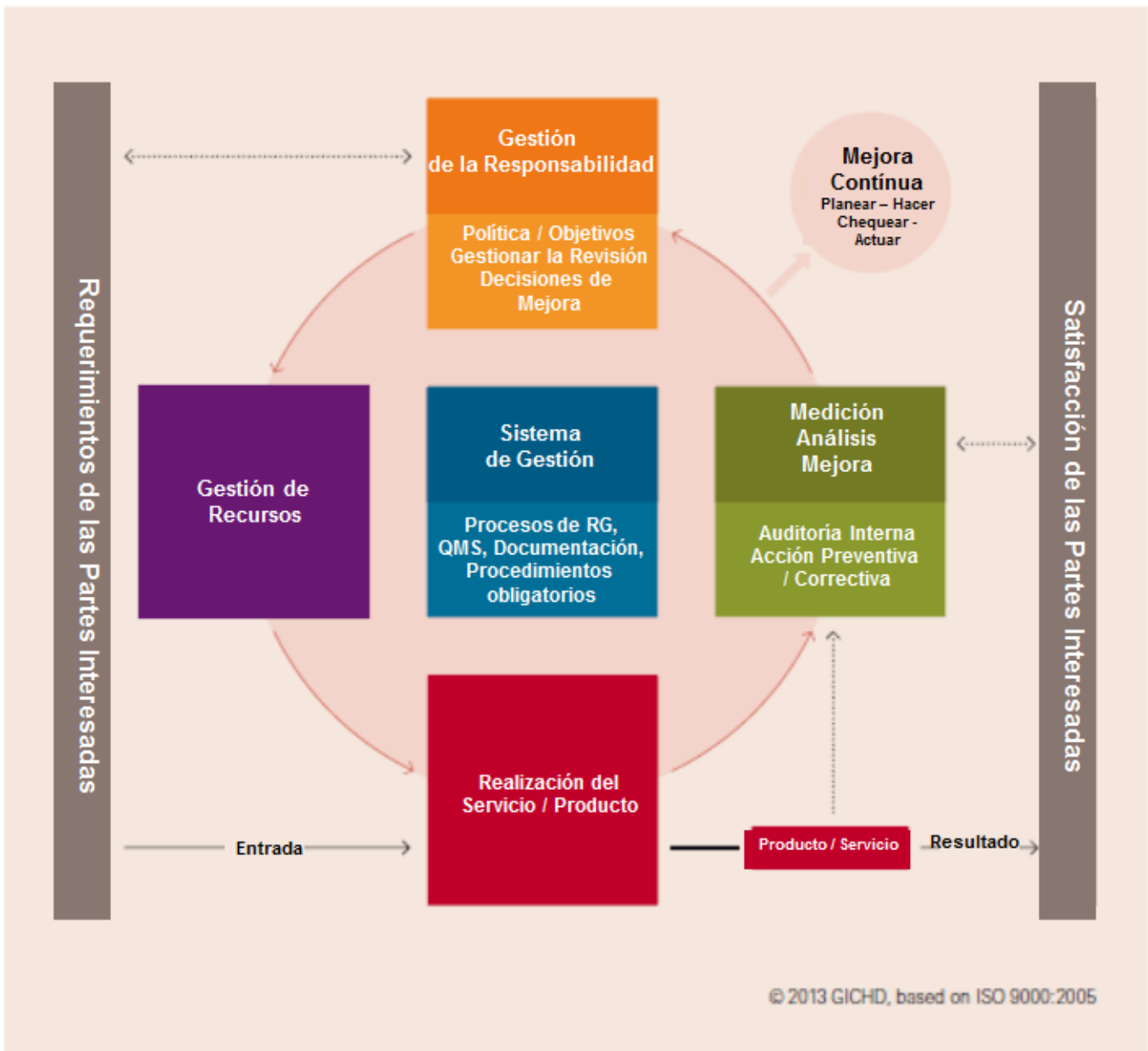


PASO 1

ENTENDIENDO EL ENFOQUE DEL SISTEMA SOBRE LA GESTIÓN

Por definición, un Sistema es un "*Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan*". Un Sistema de Gestión de Calidad es un "*Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización respecto de la calidad*". Un sistema de gestión significa "*establecer la política y los objetivos, y cumplir con esos objetivo*".⁵³

Un QMS incluye una política de calidad, objetivos de calidad, procesos, recursos, y funciones y responsabilidades claramente definidas. Es esa parte del sistema de gestión de la organización o del programa que "*se centra en el logro de resultados en relación con los objetivos de calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos de las partes interesadas, según corresponda*".⁵⁴



El enfoque del sistema de QM:

- Determina las necesidades y expectativas de las partes interesadas
- Establece una política y objetivos de calidad
- Determina los procesos y las responsabilidades para alcanzar los objetivos de calidad
- Determina y provee recursos para alcanzar los objetivos
- Establece y aplica métodos para garantizar la eficacia y la eficiencia de los procesos
- Determina medios de identificación de no conformidades y para eliminar sus causas
- Establece los procesos para la mejora continua.

PASO 2

DEFINIENDO EL ALCANCE DE UN QMS

El alcance de un QMS se define principalmente a través de tomar en consideración qué hace un programa u organización y con quién interactúa. En la MA existen estándares que se refieren a los **requerimientos del producto** – por ejemplo, los requerimientos para que las tierras liberadas se consideren libres de elementos de riesgo o para que la educación de riesgos de emergencia proporcione claras advertencias sobre la amenaza explosiva a tantas personas como sea posible. En algunos casos, particularmente a nivel de programa nacional, los requisitos podrán ser especificados en leyes y en los estándares nacionales. Las definiciones adicionales de requerimientos de producto se podrán encontrar en contratos, así como mediante la comprensión de las expectativas de otras partes interesadas.

También hay normas, como las ISO 9001, IMAS y algunos NMAS, que incluyen requerimientos específicos para el propio QMS.

El alcance del QMS refleja el contexto (externo e interno) en el que existe la organización o programa. El contexto externo comprende el entorno en el cual funciona la organización / programa y en el que se procura alcanzar los objetivos. La comprensión del contexto externo es importante para asegurar que los objetivos y preocupaciones de los grupos de interés externos (donantes, otras autoridades, otras organizaciones, la sociedad, etc.) se reflejen adecuadamente cuando se desarrollen los objetivos y la política de calidad

El contexto externo puede incluir (pero no está limitado a):

- El entorno social y cultural, político, jurídico, normativo, financiero, tecnológico, económico, natural y comercial, ya sea internacional, nacional, regional o local;
- Los factores clave y las tendencias dentro de la industria o sector y los sectores asociados, que tienen impacto sobre los objetivos de la organización / programa; y
- Las relaciones con las percepciones y valores de los grupos de interés externos.

El contexto interno es el ambiente interno en el cual la organización / programa busca lograr sus objetivos. Dentro de una organización, el contexto interno normalmente abarca:

- Funciones y responsabilidad de gobierno y de estructuras organizativas;
- Estrategias, objetivos y políticas existentes;
- Capacidades - recursos y conocimiento (Tales como financiación, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías);
- Relaciones con las percepciones y valores de los grupos de interés internos;
- La cultura de la organización;
- Sistemas de información, flujos de información y procesos de toma de decisiones;
- Estándares, directivas y modelos adoptados por la organización; y

- Formatos de memorándum de entendimiento, contratos y otros acuerdos aplicables.⁵⁵

Conduciendo una evaluación y análisis de brecha de los enfoques existentes de QM

Un análisis de la brecha comienza con la comprensión de los requisitos legales y los estándares aplicables a un programa u organización; luego, tratando de averiguar lo que falta para que el QMS este al nivel de un programa basado en los resultados. Las leyes y estándares existentes son revisados en su totalidad, por ejemplo, comprobando si hay un requerimiento de una política de calidad y de objetivos, o de procesos de acciones correctivas y preventivas, y para la mejora continua.

Es importante diferenciar claramente entre los requisitos que se han definido para:

- Los productos (por ejemplo, terrenos seguros para su uso);
- Los **servicios** (por ejemplo, entrenamiento);
- Los **procesos** (por ejemplo, estudio técnico);

y los requerimientos que han sido definidos para la QM (por ejemplo, la obligación de crear un QMS).

El mejor punto de partida es un programa de autodiagnóstico usando una lista de preguntas como se propone en la sección de Recursos. Estas preguntas conducen a respuestas sobre aspectos tales como estándares, estrategias, cobertura del sistema actual, responsabilidades, recursos y la gestión de la información.

Otra opción es la de contratar una organización⁵⁶ especializada en normas ISO 9000 para llevar a cabo un análisis de la brecha en referencia a los requisitos definidos en la norma ISO 9001. Vietnam eligió esta opción, y el análisis profesional de la brecha condujo a una lista de documentos que tuvieron que ser producidos (por ejemplo, un procedimiento para recibir y atender las solicitudes de los clientes / beneficiarios, y un procedimiento para el monitorear y la medir la satisfacción del cliente).

Un enfoque más amplio para auto diagnosticar un sistema de gestión de la calidad a nivel nacional podría ser el modelo EFQM, estrictamente hablando, los cinco factores de éxito definidos en Capacity Works. Un autodiagnóstico de CW pregunta qué tan bien un programa está funcionando respecto de la estrategia, la cooperación, la estructura de dirección, los procesos y el aprendizaje y la innovación. La sección sobre EFQM y Capacity Works describe lo que se entiende por "bueno" a nivel de programa. Cuando, por ejemplo, se ha establecido una estructura de dirección operacional, la estructura es el resultado de la negociación; las funciones de la estructura de dirección incluyen planificación, coordinación, control, estrategia, gestión de recursos, gestión de conflicto y, lo más importante, la toma de decisiones.

Identificando grupos de interés de un QMS nacional

Existe un cierto número de diferentes partes interesadas en los programas nacionales que son responsables en asegurar el mantenimiento de los estándares para proteger a la población, garantizar la seguridad en los sitios de trabajo y el cumplimiento de los contratos. Esto incluye al sector público (en algunos casos la subcontratación de empresas del sector privado), asociaciones profesionales, compañías contratadas para evaluaciones externas, etc. Estas partes interesadas y sus contribuciones deberían estar claramente identificadas, por ejemplo, al establecerse un QMS.

EJEMPLO: PARTES INTERESADAS EN UN QMS EN ALEMANIA Y AZERBAIYÁN

Alemania

Observando un programa establecido a largo plazo (como en Alemania), encontramos una división de los controles para garantizar el cumplimiento de leyes y estándares:

- Grupos públicos (civiles) de EOD, los cuales están normalmente bajo el control del Ministerio del Interior o bajo las autoridades de construcción de las Autoridades Regionales, realizan inspecciones físicas post-despeje en muestreos de las áreas despejadas.
- Las secciones de control de seguridad y salud de las autoridades locales se ocupan de aspectos relacionados con la protección del público en general, por ejemplo, aspectos medioambientales.
- Asociaciones profesionales comerciales controlan la protección de los empleados y el mantenimiento de los estándares de seguridad industrial y de salud.
- Secciones dentro de los ministerios regionales lanzan licitaciones en representación del Gobierno Federal y las Regiones controlan el cumplimiento de estándares establecidas por el sector de la construcción.
- Otros Ministerios Regionales otorgan licencias y certifican al personal directivo de EOD⁵⁷.

Adicionalmente, existen organizaciones como la TÜV (de sus siglas en alemán Asociación Alemana de Inspección Técnica)⁵⁸ realizando pruebas profesionales sobre el material y el equipo, por ejemplo, los vehículos. Esta organización provee equipamiento probado con certificación.

Azerbaiyán

En Azerbaiyán, el centro nacional en MA ANAMA, que está bajo el Consejo de Ministros, es también el principal ejecutor de servicios. La QM cubre, por ejemplo:

- Supervisión interna y externa de los procedimientos de seguridad, incluyendo demoliciones;
- Calidad de las operaciones, incluyendo los SOP subsiguientes y la toma de muestras post-despeje;
- Pruebas y controles de equipos;
- Logística;
- Atención médica;
- Investigación de accidentes; y
- Reuniones técnicas para obtener mejoras, sistema de recompensa, etc.

Las partes interesadas son el Ministerio de Situaciones de Emergencia para la gestión de demolición, que incluye el monitoreo del almacenamiento de explosivos y la dirección del transporte de explosivos, así como la formación y certificación del personal. El Ministerio de Trabajo y Protección Social proporciona instrucciones de seguridad y el código de la ley laboral, y hace, por ejemplo, inspecciones anuales sobre la cobertura adecuada de los trabajadores. La policía apoya con su centro de llamadas de emergencia, permitiendo a las personas afectadas fácil acceso y retroalimentación.

Las partes interesadas pueden ser internas o externas al programa. Los grupos de interés internos comparten el objetivo a mediano plazo del programa:

- Son parte del sistema de coordinación central.

- Tienen un interés personal en un programa; por ejemplo, grupos de intercambio de necesidades y valores o que actúan organizados públicamente (por ejemplo, por abogacía por los derechos o por las víctimas).
- Proporcionan recursos materiales.
- Su posición social y sus conocimientos los convierten en relevantes para el diseño, la planeación y la implementación de un QMS.

Las partes interesadas externas están fuera del sistema central de coordinación; no están alcanzadas por las actividades del programa, y no tienen ningún aporte financiero. Sin embargo, puede ser interesante obtener información sobre los recursos que se pueden movilizar para ayudar a lograr los objetivos del programa con el fin de fortalecerlo.

En general, cuantos más actores involucrados, más difícil será manejar un programa, y mayor será el valor asociado con la adopción de sistemas formales o de modelos tales como CW.

Una herramienta sencilla y útil para identificar y visualizar los principales actores de un QMS es la representación gráfica de las partes interesadas. Esto puede hacerse como un esfuerzo de grupo utilizando el resumen genérico descrito a continuación o con el modelo descrito en el cuadro de texto.

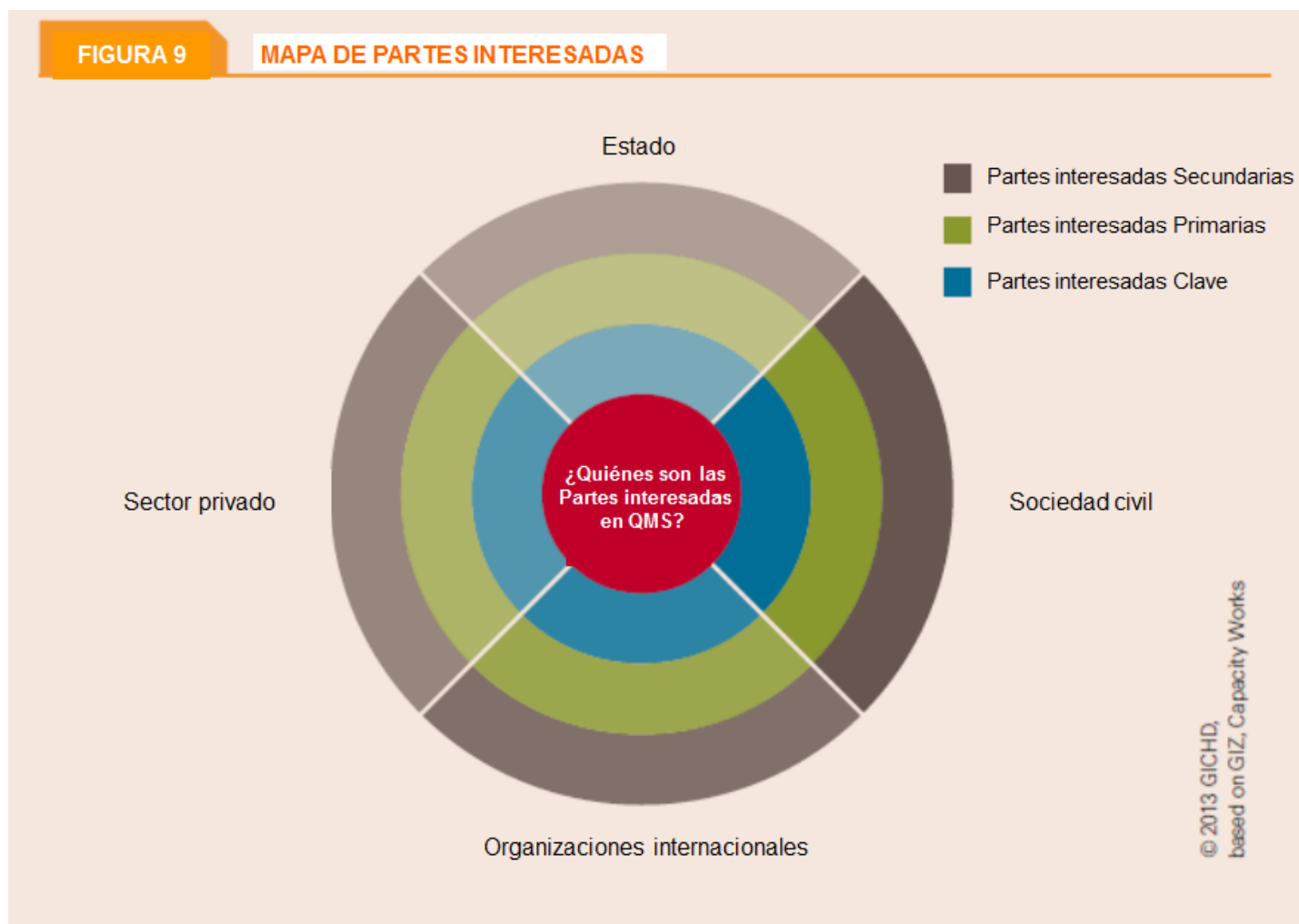


MAPEO DE LOS ACTORES INTERRADOS

El mapeo de las partes interesadas debe ser realizado por un grupo de actores clave del programa de MA, además de personas con experiencia externa relevante. También debería haber un facilitador. Se inicia con una pregunta claramente definida, por ejemplo: ¿Quiénes son las partes interesadas en nuestro QMS nacional? Ésta podría ser una pregunta adecuada en la fase de puesta en marcha de un QMS nacional. El grupo realiza una lluvia de ideas, mientras que una persona escribe cada actor en una ficha o post-it. El grupo puede pensar en los actores que ya forman parte del QMS nacional, y en los actores que deberían formar parte del QMS en el futuro. Ambos pueden ser identificados con diferentes colores.

Si un programa ya tiene un sistema bastante bien establecido, la pregunta orientadora para el mapeo también podría ser: QM a nivel de programa - ¿Cómo podemos mejorar la coordinación entre las partes interesadas con el fin de hacer a la MA más eficiente y eficaz? Esta cuestión es particularmente relevante, por ejemplo, en los momentos en que se realiza la transición de la responsabilidad de un programa de Naciones Unidas a la autoridad nacional.

El facilitador, guiado por el grupo, ajusta las fichas una después de la otra en un gráfico como el siguiente:



El gráfico hace diferencia entre los sectores público y privado, la sociedad civil y los actores internacionales. Las partes interesadas claves están en el primer anillo, las partes interesadas primarias en el segundo anillo, y las secundarias en el tercer anillo.

El grupo debe decidir entonces sobre los límites del sistema: ¿Quién y qué debe ser cubierto, y qué no debe serlo?

Las limitaciones de esta herramienta son obvias: el mapa es la opinión subjetiva de los creadores, y es una instantánea en el tiempo, mientras que los actores y las relaciones cambian. Sin embargo, es un buen primer paso para llegar a un acuerdo entre quienes serían los principales interesados en el ámbito del futuro QMS.

Requerimientos legales

El QMS puede que necesite garantizar la satisfacción de una serie de requisitos legales. Algunos de éstos pueden ser familiares dentro del sector de la MA, especialmente donde ya se han establecido leyes y reglamentos nacionales específicos para la industria. Sin embargo, es probable que haya otra legislación aplicable a la MA, a las que las organizaciones deberán tener en cuenta y satisfacer. Los ejemplos típicos incluyen el derecho laboral, la ley de seguridad y salud laboral y la legislación ambiental. Puede haber otros, dependiendo de las circunstancias y condiciones del momento dentro de cada país.

NORMAS PARA LA SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

Seguridad y Salud Laboral (S&OH) es un ejemplo en el cual la MA ha establecido normas generales (IMAS serie 10) que las organizaciones y programas deberían cumplir con el fin de reducir el riesgo y proporcionar un ambiente de trabajo seguro.

Para lograr esto, los supervisores deben proporcionar:

- Gestión y supervisión efectiva;
- Prácticas de trabajo seguras;
- Equipamiento adecuado, eficaz y seguro;
- Entrenamiento apropiado; y
- Equipamiento de protección personal eficaz.

La NMAA y los empleadores deberían establecer y mantener sistemas de gestión de S&OH. Tales sistemas deberían distinguir entre las obligaciones y responsabilidades a nivel nacional, y las del empleador y del empleado, como está propuesto en las normas C155 y R164 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (Normas establecidas que regulan las condiciones de trabajo y seguridad).

Las responsabilidades nacionales incluyen el establecimiento de un sistema para emitir o aprobar reglamentos, códigos de práctica y procedimientos operativos normales sobre S&OH las cuales explican:

- Las responsabilidades del empleador: mantener un lugar de trabajo, equipamiento y procedimientos seguros;
- Las responsabilidades de los empleados: cuidarse, dar cumplimiento a la instrucción recibida y usar equipo de protección personal.

Algunas organizaciones pueden establecer sistemas paralelos, aunque asociados de gestión de seguridad y de gestión ambiental de sus operaciones; pero es más común dentro de la MA establecer un solo sistema integrado⁵⁹. Un objetivo básico de un QMS es el de satisfacer los requerimientos (Normalmente, una Política de Calidad incluye un compromiso por escrito para hacerlo). Los programas y las organizaciones necesitan ser claros sobre cuales son los requerimientos legales que se aplican y la forma en que se reflejarán en el alcance y el detalle del QMS.

LA IMPORTANCIA DE LA CLARIDAD JURÍDICA

Puede ser difícil de lograr eficiencia y eficacia sin claridad jurídica. Los tomadores de decisiones necesitan un marco jurídico claro y confiable si se pretende que tengan confianza en las decisiones que toman y en las consecuencias de esas decisiones. Si ocurre un accidente a causa de una mina no detectada en tierras liberadas, ¿quién es el responsable?

Si el responsable es el líder del equipo de estudio o de despeje, entonces es probable que él o ella prefieran realizar un despeje del 100% del área que dar otras respuestas, aunque sean más eficientes, incluso teniendo la información del estudio donde se proporcionan pruebas suficientes de que no se requiere despeje.

La **Responsabilidad derivada** es la responsabilidad legal de la propia conducta: una persona que comete un error legal o incumple un contrato o defrauda la confianza se dice que es responsable de hecho.

El **deber de cuidado** que se le debe a los demás en la realización de una acción o actividad es complejo, pero en términos básicos es la norma mediante la cual uno podría esperar ser cuidado por otro. En desminado, siempre hay un riesgo residual, que es **el riesgo que se da después de la aplicación de todos los esfuerzos razonables para neutralizar, eliminar o destruir todos los peligros causados por las minas o los ERW en un área específica a una profundidad específica. Pero ¿Qué es lo que define todos los esfuerzos razonables?** Los procedimientos tienen que estar implementados, los estándares definidos, los contratos tienen que ser claros

Los siguientes son los puntos y conclusiones importantes en materia de responsabilidad:

- Es importante que la Autoridad Nacional de Acción contra las Minas (NMAA), en nombre del gobierno, desarrolle una política que detalle los aspectos de la responsabilidad derivada, incluyendo la transferencia de la responsabilidad derivada del operador de desminado hacia el gobierno o comunidad local cuando los criterios predefinidos hayan sido cumplidos.
- La extensión de la responsabilidad civil en caso de negligencia por parte de los operadores de acción contra las minas debería aclararse en los estándares nacionales (y posiblemente también en la legislación nacional). La responsabilidad derivada de las operaciones de desminado se basa generalmente en la negligencia, aunque en algunos sistemas jurídicos existe responsabilidad estricta para la realización de actividades peligrosas. Ambas opciones son soluciones viables.
- La legislación que prevé en todos los casos la responsabilidad estricta del Estado, o en los casos en que el Estado ha declarado determinados territorios como libre de minas, evitaría la compleja evaluación general de la conducta negligente / reprobable. Por lo tanto, esto puede generalmente ser más rentable.
- La NMAA debería tener también bien establecidos, estándares para la entrega de terrenos despejados. Estas normas deberían definir en qué momento exacto la responsabilidad del operador es transferida a la autoridad. Las normas nacionales deberían ser detalladas hasta el nivel de la información que se va a recoger y revisar, como parte de la transferencia de terrenos despejados. Tales normas deberían incluir también cómo y por cuánto tiempo tal información debería ser almacenada.
- Debería haber reglas claras para la compensación incluyendo procedimientos y niveles de indemnización a raíz de los accidentes que ocurrieren en áreas que previamente hubieran sido despejadas y posteriormente aceptadas y entregadas a la autoridad.⁶⁰

Acciones

1. Llevar a cabo un autodiagnóstico del programa / organización
2. Considerar el uso de un consultor de la norma ISO 9000
3. Considerar el uso de CW a nivel del programa
4. Llevar a cabo un análisis de los actores
5. Identificar los requerimientos de las normas y las leyes aplicables



PASO 3

ENTIFICANDO LAS NECESIDADES DE LAS PARTES INTERESADAS

Una vez que los grupos de interés o las partes interesadas de un programa son bien conocidos y ubicados, se deben identificar sus diferentes necesidades y expectativas. Esto se refiere a las futuras necesidades actuales y futuras. Recordar que las expectativas del cliente están al lado de las leyes y normas en el centro del triángulo de la calidad, tal como se explica en la introducción, y el foco en la satisfacción del cliente es uno de los principios básicos de la QM.

El método más sencillo para identificar las necesidades es compilar una lista como la de las tablas siguientes. Esto es esencial para reunir información de primera mano, esto es, hablar con los grupos de interés, por ejemplo, usuarios finales y beneficiarios, y preguntarles cuáles son sus necesidades. Esto también se puede hacer en forma de una encuesta, y debería ser apoyado por investigación de antecedentes.

La definición ISO de *Parte Interesada* es "Persona o grupo que tiene interés en el desempeño o éxito de una organización"⁶¹. En la MA, podríamos ampliar la definición incluyendo "una organización o un programa". El término equivalente en lenguaje de desarrollo es el de Grupos de Interés. Los ejemplos incluyen a clientes, propietarios, gente dentro de una organización, proveedores, donantes, socios o la sociedad. La ISO tiene una definición específica para *cliente*: "Organización o persona que recibe un producto". Un cliente puede ser un consumidor, cliente, usuario final, minorista, beneficiario o comprador; y puede ser interno o externo a la organización o programa⁶². El departamento de operaciones de una organización es, por ejemplo, un cliente interno del

departamento de gestión de información, y la Reunión de los Estados Partes de la APMBC puede ser un cliente externo de un programa nacional de MA.

EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE UN GERENTE DE UNA ONG / IP

PARTE INTERESADA	EXPECTATIVAS
Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> • Los requerimientos de limpieza se tratan en forma oportuna • Sistema transparente e inclusivo para el establecimiento de prioridades • Terreno entregado para su uso previsto, seguro 100% • La MRE es oportuna, dirigida a la amenaza/problema, y entregada en una manera adecuada a los grupos según sexo/edad • La AV es oportuna y dirigida a las necesidades de los diferentes grupos según sexo/edad
Centro de Acción Contra Minas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja según las normas acreditadas en por la NMAS • Informes precisos sobre actividades, productos y efectos
Donante(s) de Organizaciones - Si corresponde	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones eficientes, efectivas y seguras • Informes precisos sobre actividades, productos y efectos
Autoridades nacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Los requerimientos de limpieza se tratan en forma oportuna • Sistema transparente e inclusivo para el establecimiento de prioridades

Autoridades locales	<ul style="list-style-type: none"> • Los requerimientos de limpieza se tratan en forma oportuna • Sistema transparente e inclusivo para el establecimiento de prioridades
Personal de las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo seguro, reconocimiento, salario, ambiente adecuado de trabajo, desarrollo de capacidades y entrenamiento para trabajos futuros, lugares de trabajo sin discriminación
Sede central de organización / Junta / Consejo	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones eficientes, efectivas y seguras • Informes precisos sobre actividades, productos y efectos • Impacto socio-económico sustentable • Transparencia financiera y credibilidad
Autoridad de Acción Contra Minas	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la estrategia nacional • Aprobación de las autoridades nacionales
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Protección del medioambiente, comportamiento ético, cumplimiento de la ley, sostener el principio de “No dañar”
Proveedores y socios	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio mutuo, cooperación en confianza, continuidad

EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE UN GERENTE DE UN CENTRO DE ACCIÓN CONTRA MINAS

PARTE INTERESADA	EXPECTATIVAS
Socios implementadores	<ul style="list-style-type: none"> • Provisión oportuna y exacta de servicios como acreditación, asignación de tareas, QA, QC • Coordinación de las partes interesadas • Actuar como centro de coordinación de las autoridades nacionales • Descripción general de las obligaciones legales • Mantener la base de datos nacional de MA y compartir la información

UNDP	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte detallado sobre el progreso del programa • Solicitudes oportunas para necesidades específicas
Donante(s) de MAC	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones eficientes y efectivas • Informes precisos sobre actividades, productos y efectos • Impacto socio-económico sustentable • Transparencia financiera y credibilidad
Autoridades Nacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones eficientes y efectivas • Informes precisos sobre actividades, productos y efectos • Impacto socio-económico sustentable • Transparencia financiera y credibilidad • Los requerimientos de limpieza se tratan en forma oportuna • Sistema transparente e inclusivo para el establecimiento de prioridades
Autoridades locales	<ul style="list-style-type: none"> • Los requerimientos de limpieza se tratan en forma oportuna • Sistema transparente e inclusivo para el establecimiento de prioridades
Personal de las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo seguro, reconocimiento, salario, ambiente adecuado de trabajo, desarrollo de capacidades y entrenamiento para trabajos futuros, lugares de trabajo sin discriminación
Autoridad de Acción Contra Minas	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de estrategias nacionales y planes de trabajo • Perseguir los objetivos acordados • Informes precisos
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Protección del medioambiente, comportamiento ético, cumplimiento de la ley
Proveedores y socios	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio mutuo, cooperación en confianza, continuidad

A NIVEL DE UN PROGRAMA

PARTE INTERESADA	EXPECTATIVAS
Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil acceso a la asistencia requerida • Los requerimientos de limpieza se tratan en forma oportuna • Sistema transparente e inclusivo para el establecimiento de prioridades • Terreno entregado para su uso previsto, seguro 100% • La MRE es oportuna, dirigida a la amenaza/problema, y entregada en una manera adecuada a los grupos según sexo/edad • La AV es oportuna y dirigida a las necesidades de los diferentes grupos según sexo/edad • Fácil acceso a mecanismos efectivos de reclamo / retroalimentación
Estados Parte de APBMC y CCM	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento oportuno de las obligaciones de los tratados • Informes precisos sobre el progreso en el cumplimiento de las obligaciones
Estados Parte de APBMC y CCM	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones eficientes, efectivas y seguras • Informes precisos sobre actividades, productos y efectos • Impacto socio-económico sustentable • Como anteriormente, si el donante es un Estado Parte de APBMC
Autoridades Nacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Los requerimientos de limpieza se tratan en forma oportuna • Sistema transparente e inclusivo para el establecimiento de prioridades
Comunidad internacional de Acción Contra Minas	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir a otros programas beneficiarse de las lecciones aprendidas en el programa

La satisfacción del cliente se refiere a la percepción de los clientes (o partes interesadas) de que se han cumplido sus requisitos. Es completamente posible entregar un producto (como la tierra liberada) que cumple con los requisitos establecidos pero que el cliente (usuario de la tierra) se niegue a hacer uso de ella; ya que su percepción es que la tierra no satisface sus necesidades (que sea segura). Por ejemplo, en una zona en las afueras de Juba, Sudán del Sur, la tierra fue liberada a mediados de 2010 y entregada a uno de los jefes de los colonos que residen en la zona. Mientras que el operador de la limpieza de minas / REGs informó a algunas familias cercanas a las tierras que estas eran seguras para sus uso, otras familias y jefes de colonos no fueron informados sobre el estado de la tierra. Como

resultado, muchos miembros de la comunidad sintieron que la tierra era insegura y evitaron cruzar sectores de ella varios meses después del traspaso había sido realizado⁶³. Del mismo modo, al evaluar las necesidades de las partes interesadas es importante ser claro acerca de lo que es factible, en términos de lo que razonablemente se puede lograr.

La necesidad y el deseo a menudo no son la misma cosa - una parte interesada puede desear que una gran superficie de terreno sea completamente despejada, pero si la necesidad se refiere a un área mucho más pequeña (donde realmente existe contaminación), entonces sería ineficaz, y tal vez prohibitivamente costoso despejar tierra que no lo requiere. Esto refuerza la importancia de consultar a una amplia gama de partes interesadas -mujeres, niñas, niños y hombres- a nivel de la comunidad para aumentar la calidad y la pertinencia de la información recopilada y para apoyar con información la toma de decisiones rentables sobre la cancelación y liberación de tierra a través de la encuesta y la limpieza.

Balancear los requerimientos y expectativas deseadas con lo que es práctico y razonable es una parte importante del proceso de desarrollo de un QMS. No tiene sentido entregar un producto que es rechazado por el beneficiario previsto o por la parte interesada. El desarrollo y el común acuerdo y la aceptación de las necesidades definidas son esenciales para el desarrollo ulterior del QMS.

Los siguientes pasos son:

- Asegurarse que los objetivos de la organización o programa estén vinculados a las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- Comunicar las necesidades y expectativas de las partes interesadas a toda la organización o programa.
- Garantizar un enfoque equilibrado al satisfacer las diferentes expectativas de las partes interesadas, tales como los propietarios, empleados, proveedores, financistas, comunidades locales y la sociedad en su conjunto.

En el contexto de la PCM / GBR, el mensaje es claro: incluso si estamos gastando el dinero de contribuyentes / donante, aún existe la obligación de lograr la mejor calidad para todas las partes interesadas.

Acciones

1. Identificar y acordar las necesidades y expectativas de las partes interesadas
2. Garantizar que los objetivos del programa / organización se corresponden con las necesidades y deseos de la organización / programa
3. Comunicar los objetivos y las necesidades y expectativas de las partes interesadas a toda la organización o programa.
4. Usar los enfoques de PCM / RBM para confirmar las correspondencias entre la organización, sus productos, los resultados esperados y las necesidades y deseos de las partes interesadas



PASO 4

LIDERAZGO Y COMPROMISO DEL PERSONAL

Tienen que ser establecidas funciones y responsabilidades claras y las líneas formales de autoridad en un programa y una organización. También tiene que quedar claro quién está a cargo de cada actividad y de cada decisión, particularmente en el nivel interministerial, como así también dentro de una organización.

Cualquier QMS se basa en la disponibilidad de información precisa y actualizada si ha de funcionar con eficacia. Los problemas (no conformidades) se deben identificar, informar y enfrentarse con rapidez, los indicadores deben basarse en información veraz y las revisiones deben tener en cuenta, a veces, críticas desagradables de los clientes y de las partes interesadas. La medida en que la que exista el QMS en un entorno profesional abierto, honesto y transparente será determinada en gran medida por la dirección de la organización o programa. En ausencia de este tipo de liderazgo, los problemas se podrán ocultar, se distorsionarán los indicadores y medidas, y se ignorarán verdades desagradables: el QMS no funcionará.

Un QMS tendrá dificultades para funcionar efectivamente si no hay compromiso por parte de la alta dirección de la organización (o de los principales interesados en un programa) para el establecimiento y la mejora continua de la calidad. Una de las herramientas clave para describir y comunicar aquel compromiso, es la política de calidad.

Formulando objetivos y políticas de calidad

Una política es un principio o norma para orientar las decisiones y lograr resultados racionales. Es una **Declaración de Intenciones o un Compromiso**, que proporciona un marco para el establecimiento de objetivos. Una ley puede obligar o prohibir una conducta; una política guía las acciones para tener las mayores probabilidades de lograr un resultado deseado.

La Política de Calidad “establece las intenciones globales y la orientación de una organización relativas a la calidad, tal como se expresan formalmente por la alta dirección”⁶⁴ y proporciona un marco para establecer y revisar los objetivos de calidad.

La política de calidad y los objetivos deberían ser coherentes con las normas aplicables (IMAS, NMAS, otra ley nacional correspondiente), y reflejar las expectativas de las partes interesadas. Su propósito es el de proporcionar un enfoque para dirigir el programa u organización en relación con la calidad, para demostrar el compromiso de gestión

y fomentar la toma de decisiones descentralizada. La política y los objetivos de calidad determinan los resultados deseados y ayudan a dirigir los recursos para lograr estos resultados.

Desarrollar la política de calidad es una responsabilidad de la alta dirección de una organización o compañía operadora, y de la organización a cargo (es decir, MAC, NMAA) a nivel de programa.

La norma ISO 9001 establece los requisitos básicos de una política de calidad. Ésta debería:

- Ser apropiada para la organización
- Incluir un compromiso de cumplir con los requisitos
- Incluir un compromiso de mejora continua del QMS
- Proporcionar un marco para establecer y revisar los objetivos de calidad
- Ser comunicada y entendida dentro de la organización
- Ser revisada para su continua adecuación

En la MA, los programas de desarrollo de una política pueden proporcionar una oportunidad para abordar aspectos adicionales del sistema de MA, a nivel de organización o programa según proceda. Por ejemplo:

- ¿Cuáles son las barreras para la toma de decisiones?
- ¿Cómo puede ayudar la política a superar esas barreras?
- ¿Cuál es el rol de las normas en el proceso de toma de decisiones?
- ¿Deberían manifestarse explícitamente ciertas funciones y responsabilidades en la política?
- ¿Puede la política fomentar el uso de herramientas de gestión de calidad?

Otras consideraciones pueden incluir:

- ¿Cómo será revisada y mantenida la política?
- ¿De qué manera la política se distribuirá externamente o puesta a disposición del público, para mejorar la comunicación con otros actores y el resto del mundo?

Se deberían establecer políticas para organizaciones directivas y operativas, al igual que al nivel de programa. Cada política debería cumplir con niveles de políticas, normas y regulaciones más altos. Las políticas pueden tener propósitos diferentes, pero esos efectos deberían ser coherentes entre sí.

A nivel de programa, las políticas requieren del apoyo y respaldo de los grupos de interés(o parte interesada). A nivel organizacional, las políticas serán requeridas en MAC y en las organizaciones operativas.⁶⁵

Los objetivos de calidad necesitan ser coherentes con la política de calidad y el compromiso de mejora continua. Deberían ser SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Los ejemplos podrían incluir objetivos únicos, como "lograr la certificación según los requisitos de la norma ISO 9001: 2008 para el 30 de junio de 2014", u objetivos en curso, tales como "para comunicar una primera respuesta a las consultas y solicitudes en el plazo de 2 días hábiles a partir de su recepción". El logro de los objetivos de calidad debería tener un impacto positivo en la calidad del producto, el desempeño financiero, la seguridad y en la eficacia y la eficiencia operativa

(reflejando los componentes básicos de calidad de rápido, barato, bueno). Esto debería conducir a la satisfacción y confianza de las partes interesadas.

Los objetivos de calidad complementan, y pueden asociarse; con otros objetivos del programa u organización, tales como los relacionados con el crecimiento, financiación, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.⁶⁶

Identificando roles y responsabilidades

Un aspecto clave de un QMS es la responsabilidad de la alta dirección. Un QMS sólo puede funcionar eficazmente si la alta dirección conduce, actúa, y crea un ambiente donde las personas están totalmente involucradas y comprometidas con los principios de QM. Las responsabilidades de la Alta dirección incluyen:

- Establecer y mantener los objetivos de calidad y política de calidad de la organización o programa;
- Promover la política de calidad y los objetivos de calidad en toda la organización o programa para aumentar el conocimiento, la motivación y el compromiso;
- Garantizar el foco en las necesidades del cliente por parte de toda la organización o programa;
- Asegurar que los procesos apropiados se implementen para permitir que:
 - Los requerimientos de los clientes y de otras partes interesadas sean cumplidos
 - Los objetivos de calidad sean alcanzados;
- Garantizar que un QMS eficaz y eficiente se ha establecido, implementado y mantenido para lograr estos objetivos de calidad;
- Garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios; y
- Revisar el QMS y mejorarlo continuamente.⁶⁷

La calidad no es la responsabilidad de una persona llamada el Gerente de Calidad, o de una Sección QM; cada miembro del personal o de las partes interesadas en un programa es responsable de la calidad en los procesos en los cuales él / ella está trabajando. El papel del Gerente de Calidad en este contexto consiste en configurar, controlar y mejorar continuamente el QMS –bajo el mandato y el apoyo de la alta dirección. El Gerente de Calidad debe tener en claro que no QM no significa vigilancia, y que esto no significa que un miembro del personal supervise hasta en el mínimo detalle a otros miembros del personal

Una vez que se han identificado a las partes interesadas en un sistema nacional (véase el paso 2), las funciones y responsabilidades son asignadas por mandato o por la legislación nacional (en caso de no existencia, las IMAS ofrecen orientación adicional).

El principio de aclarar funciones y responsabilidades se aplica a todos los niveles, incluido el nivel nacional o de programa, nivel de la organización y en los procesos individuales. Esto lleva a la siguiente etapa, la identificación de los procesos clave.

Acciones

- Formular objetivos de calidad y política de calidad
- Identificar roles y responsabilidades

PASO 5

IDENTIFICANDO Y GRAFICANDO PROCESOS CLAVE

Un proceso es un " Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".⁶⁸

La Acción contra minas se compone de varios procesos diferentes interrelacionados. Una parte clave del desarrollo de un QMS eficaz es identificar y describir los procesos significativos asociados con una función de una organización o programa. Un principio fundamental de la práctica de gestión de calidad es que la confianza en la calidad del producto del proceso es lograda mediante la obtención de la confianza en los ingresos al proceso, y a las actividades dentro del mismo.

Para que las organizaciones o programas funcionen efectivamente, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan entre sí. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye la entrada en otro.⁶⁹

Algunos procesos siempre han tenido un papel preponderante dentro de un QMS en acción contra minas. Ejemplos operacionales incluyen:

- Limpieza de la tierra;
- Estudio no técnico; y
- Estudio técnico.

Pero hay muchos otros procesos que se alimentan de los principales procesos operativos, o son consecuencia de ellos, incluyendo;

- Reclutamiento y selección de personal;
- Entrenamiento;
- Adquisiciones;
- Demolición y eliminación;
- Educación del riesgo de las minas;
- Asistencia a las víctimas; y
- Establecimiento de prioridades.

Así como otros, de mayor o menor importancia; dependiendo de las circunstancias y condiciones en que se encuentren los países, los programas y los proyectos individuales.

La identificación de aquellos procesos que son importantes para una organización o programa es una parte importante de las etapas iniciales del desarrollo de un QMS y debería beneficiarse de un nivel adecuado de esfuerzo y compromiso. Los procesos importantes son probablemente aquellos que:

- Se relacionan directamente con la entrega de productos o beneficios a los clientes y otras partes interesadas;
- Sirvan de insumo para los procesos directamente relacionados con la entrega de productos o beneficios; o
- Sean importantes para el funcionamiento general y eficiente de la organización / programa

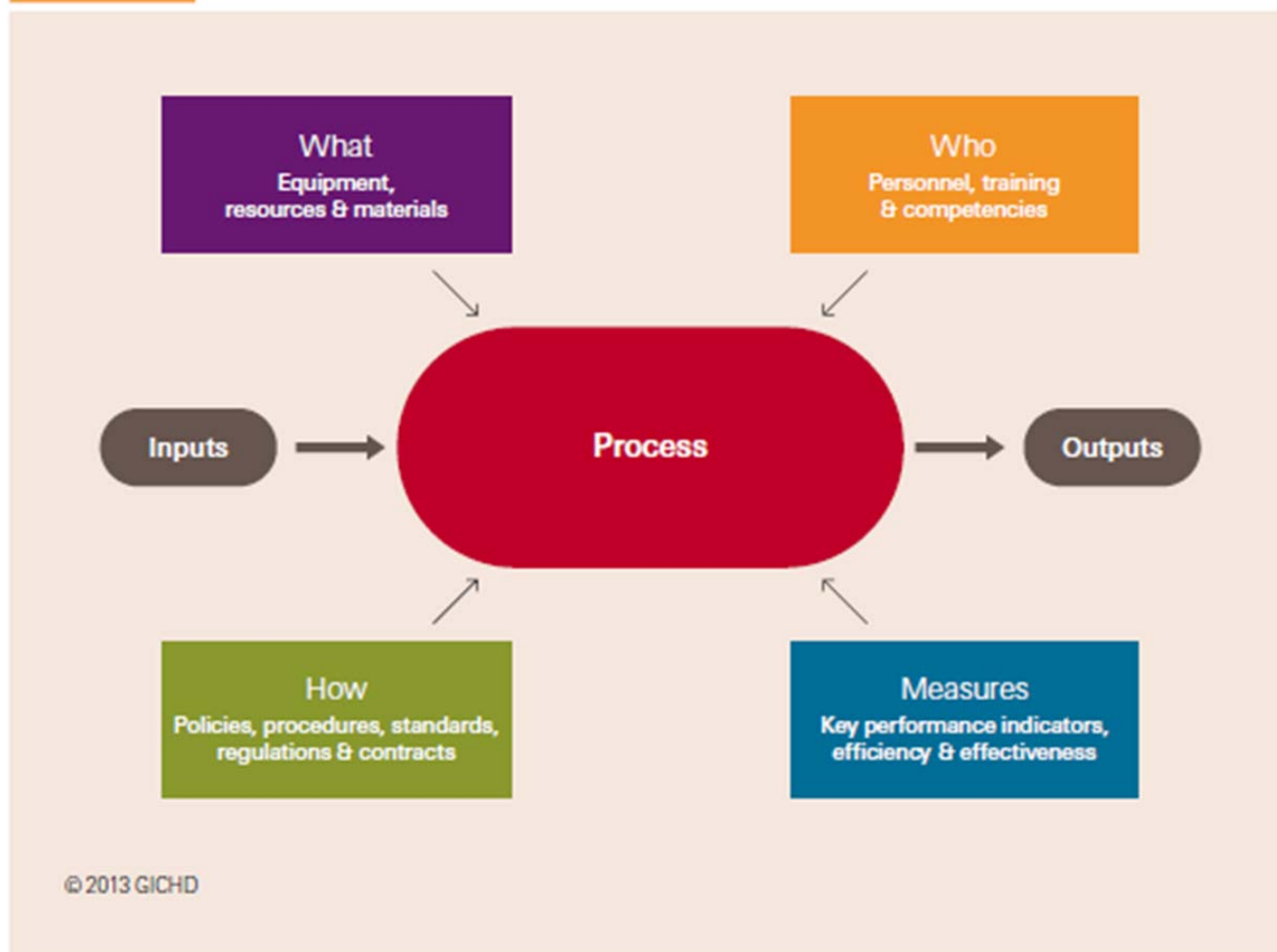
Al igual que muchos otros aspectos de la gestión de la organización y del proyecto, las decisiones sobre qué procesos deberían ser tratados como significativos, es una cuestión de criterio, decisiones mejor conducidas a través de la discusión rigurosa y completa dentro y fuera de la organización / programa.

Entradas y resultados

Aunque existe una amplia variedad de entradas a los procesos de MA, por lo general (aunque no exclusivamente) caen dentro de un pequeño número de categorías:

- "Qué" (elementos): equipos, recursos y materiales;
- "Quién" (elementos): la gente, la formación y la competencia;
- ¿Cómo? (elementos): políticas, procedimientos, normas, reglamentos, contratos; y
- "Medidas" (elementos): indicadores clave de rendimiento, objetivos, eficiencia y eficacia

FIGURE 10 THE 'TURTLE' DIAGRAM



Un ejemplo típico de un proceso importante que se encuentra en todos los programas y organizaciones de MA es el del entrenamiento. Aquí, el insumo principal son los alumnos, quienes serán transformados mediante el proceso de entrenamiento, en un resultado -las personas competentes para llevar a cabo tareas específicas, funciones o responsabilidades adicionales. Sin embargo, para que el proceso sea efectivo, muchos otros insumos son relevantes:

- Equipamiento – Apropriado a las necesidades del curso y en buenas condiciones de funcionamiento;
- Otras personas - instructores, responsables de entrenamiento, probablemente proveedores de catering y personal de logística, todos los cuales requieren ser competentes para llevar a cabo sus propias funciones si se pretende que el entrenamiento sea un éxito;
- Planes de entrenamiento, planes de clase, instrucciones de funcionamiento de equipamiento, programa de estudios, exámenes, normas; y
- Medidas - indicadores de efectividad tales como notas mínimas en exámenes de fin de curso, indicadores de eficiencia tales como tasas de aprobación, costo por estudiante.

Los detalles pueden variar, pero en todos los casos, si las partes interesadas han de tener confianza en la calidad de las mujeres y los hombres que completan con éxito un curso, deben tener la confianza de que los insumos y actividades clave también han sido identificados y están, por sí mismos, sujetos a una eficaz QM.

Históricamente, la industria de la MA se ha centrado en un proceso de un solo resultado- tierra despejada. A medida que la industria se ha desarrollado, el foco se ha ampliado hasta reconocer que hay muchos otros productos importantes de los procesos dentro de la MA. Ellos incluyen:

- Todas las tierras liberadas, ya sean evaluadas como que no supongan riesgos o activamente canceladas, reducidas o despejadas durante los procesos de liberación de la tierra;
- Información -informes de los estudios, registros operacionales, indicadores de rendimiento, registros de personal, etc;
- Personal – a medida que finalizan los procesos de entrenamiento y desarrollo¹;
- Equipamiento - a partir de los procesos de adquisición; y
- Otros productos asociados con diferentes procesos de importancia para la MA.

Cada uno debería beneficiarse de las actividades de QA (contribuyendo proactivamente al éxito y a la calidad en los procesos) y de QA (verificando que lo que se recibe es lo que se quería). Puede ser tan importante comprobar que un informe o una persona entrenada cumplen con los requisitos, como comprobar que la tierra liberada satisface sus necesidades.

Cada proceso identificado como importantes para la organización / programa debería tener al menos un producto asociado a él. Un proceso que no tiene resultado aparente o bien no es, de hecho, un proceso, o requiere una mayor atención para identificar un producto.

Tener una clara definición de un producto (y sus requisitos asociados) es esencial si la QM ha de tener lugar.

¹ Desarrollo: Podría interpretarse como “capacitación” o “Perfeccionamiento”. (N del T)

ENTRADAS DEL PROCESO - LICITACIONES Y CONTRATOS

La contratación de proveedores competentes y capaces (de equipamiento, entrenamiento o servicios técnicos) afecta directamente a la calidad de los insumos importantes para los procesos de acción contra minas.

La Agencia Contratante debería:

- Tener en cuenta los aspectos de calidad en todas las etapas del proceso de adquisición;
- Aplicar sus propios procedimientos internos de QA y QC dentro de la organización;
- Incluir los requerimientos de QM en las bases de la licitación;
- Considerar cómo están registrados los sistemas de QM en las propuestas;
- Implementar sistemas de QM para el monitoreo de la implementación del contrato en el campo;
- Establecer una estructura de QM según sea necesario; y
- Hacer uso de certificaciones y pruebas existentes.

El contratista debería

:

- Poner atención a los aspectos de calidad en todas las etapas de la preparación de la propuesta;
- Establecer procesos internos de QM para la administración y gestión del contrato;
- Presentar metodologías de QM comprensibles en las propuestas técnicas; y
- Garantizar el cumplimiento del contrato en relación con la QM durante la ejecución.⁷⁰

Describiendo los procesos

Cada proceso tiene:

- Un diseñador (persona o equipo responsable de la definición y descripción del proceso)
- Ejecutores (aquellos que llevan a cabo realmente las funciones prácticas descritas en el proceso;) y
- Un propietario (persona responsable de la implementación exitosa y eficiente del proceso).

Todas las partes deben estar involucradas en la descripción del proceso.

Los diseñadores deben entender claramente el propósito, alcance y los aspectos prácticos del proceso. Los ejecutores deben estar seguros de que el proceso es factible y que es un fiel reflejo de la realidad de lo que sucede. El propietario debe estar seguro de que el proceso descrito es probablemente efectivo (entrega lo que se supone que debe entregar) y que será posible de entender y manejar su eficiencia (el uso de recursos) dentro del proceso.

Reunir a todas las partes (E incluyendo quizás, otras partes interesadas en el rendimiento del proceso) es una excelente oportunidad para obtener una comprensión común de un proceso y establecer la base para la confianza futura en su aplicación. Esto puede ser particularmente útil cuando los procesos atraviesan a los departamentos

dentro de una organización (a menudo una fuente de malentendidos y sospechas) o aún entre organizaciones en un programa.

Los procesos pueden ser descritos de varias maneras - como simples declaraciones escritas, utilizando diagramas de GANTT, Mapas Mentales y otras herramientas. Los gerentes deben familiarizarse con las diversas opciones disponibles, pero la herramienta más utilizada es el mapa de procesos. El uso de un pequeño número de símbolos para mostrar el principio, el final, las acciones y las decisiones en un proceso, así como para identificar los documentos asociados y procesos vinculados, es engañosamente simple. Sin embargo, proporciona una poderosa herramienta para capturar la experiencia, el conocimiento y las ideas de una manera que alienta el entendimiento común entre los individuos y las organizaciones. Esto proporciona la base para la identificación de indicadores de rendimiento.

DIAGRAMA DEL PROCESO – TRUCOS, CONSEJOS E INDICIOS



1. Dar al diagrama un título - recordarlo; apegarse al alcance del proceso; evitar la "ampliación de la misión"
2. Utilizar símbolos estándares
3. Utilizar flechas para mostrar la dirección del flujo en el proceso
4. Trate de que el inicio sea un evento o una decisión
5. Trate de asociar el final del proceso con la entrega de un producto
6. Las "decisiones" son siempre preguntas
7. Trate de hacer que el diagrama entre fácilmente en una sola hoja de papel - de esa manera es más fácil de comprenderlo en su totalidad
8. Esté atento a los circuitos de retroalimentación

Cuando se produce un diagrama de procesos, comience dándole un título – tenga esto en cuenta para que el diagrama no se desvíe en temas, tópicos y procesos asociados, pero diferentes. A continuación establezca el inicio y el final del proceso. Trate de hacer que el inicio sea un evento o una decisión específica, para que no haya duda sobre si el proceso se ha iniciado o no. Trate de asociar el final del proceso con la entrega de un producto (tierra, un informe, una decisión, etc.) de manera que también sea claro cuando el proceso se detenga. El texto en el cuadro de actividades del diagrama debería ser una instrucción - 'Efectuar el estudio técnico ', por ejemplo. Las decisiones son siempre la elección entre dos o más opciones, por lo que el texto en el cuadro de decisión del diagrama debe estar entre signos de interrogación - "¿Verificación de calidad OK?" Un rombo de decisión siempre debería tener al menos

dos flechas saliendo de él -una para "sí" y otra para "no" por ejemplo. El diagrama del proceso debería tener una lógica simple y clara – para discutirlo y comprobarlo; obtener información de personas que actualmente aplican el proceso. ¿Refleja lo que debería suceder? ¿Tiene sentido? Esté atento a los ciclos de retroalimentación - por lo general cuando una caja de decisión conduce de nuevo al proceso. A menudo se asocian con la mejora del proceso o producto.

Describir los procesos trae una serie de beneficios importantes para la organización / programa y su QMS.

- Contribuye al entrenamiento y el desarrollo profesional
- Garantiza la propiedad mancomunada y la comprensión de cómo funciona la organización.
- Proporciona la base para la inspección, control y monitoreo de la actividad.
- Se puede utilizar para comunicarse clara y convincente con las partes interesadas externas.
- Agiliza las relaciones entre individuos, departamentos y organizaciones.
- Reduce las dificultades de traducción.
- Destaca las oportunidades de mejora continua.

Diagramar correctamente un proceso no es fácil, pero vale la pena cuando se hace bien. Los gerentes deberían tomar tiempo durante el desarrollo de diagramas de procesos, obtener abundantes aportes de otros y obtener asesoramiento y orientación de y fuentes en línea y de la industria.⁷¹

Si un diagrama de un proceso se hace excesivamente grande y complicado, puede ser mejor tratar de dividir el proceso en una serie de procesos subsidiarios pero relacionados. Cada uno de ellos puede ser graficado por separado, indicando las relaciones entre ellos. Del mismo modo, si un diagrama de proceso es tan simple que sólo consta de un par de símbolos, puede que no valga la pena graficarlo. Como con todas las herramientas, existe un cierto grado de habilidad y arte en la forma en que se la utiliza. Úsela cuando sea útil hacerlo. Si no es útil, no la use, o considere otras herramientas que puedan ser más apropiadas.

Hay excelentes herramientas de software disponibles para ayudar a desarrollar diagramas de procesos (tales como Microsoft Visio), pero cualquier falta de tales recursos no debería disuadir a las organizaciones y programas de desarrollar diagramas de proceso utilizando pizarras, lápiz y papel u otro software disponible.

El diagrama de proceso se puede utilizar en cualquier nivel de una organización o programa. Es tal vez más familiar en el nivel operativo, donde los diagramas de procesos de liberación de tierra son ahora relativamente comunes en las organizaciones ejecutantes, pero utilizarlo en niveles superiores a lo ancho del programa también es posible,

Indicadores clave de rendimiento

"Lo que se mide se hace" y "Si no se puede medir, no se puede gestionar".

Estas son expresiones populares que destacan la importancia de los indicadores clave de rendimiento (KPI). La norma ISO 9001 dedica un capítulo entero a la medición, al análisis y a la mejora. Los participantes en el desarrollo preguntan: "¿Cómo vamos a reconocer el éxito cuando lo veamos?"

Los KPI son instrumentos vitales utilizados por los gerentes para entender si las cosas marchan según lo planeado. El conjunto adecuado de indicadores proporciona información sobre el rendimiento y los resultados, y destaca las áreas que necesitan atención. Sin embargo, los KPI tienen que ser cuidadosamente seleccionados, ya que requieren

trabajo, incluyendo recolección y análisis de datos. Ellos deberían ser seleccionados y desarrollados para aspectos importantes y significativos de un programa / operación de MA.

Los indicadores de rendimiento se refieren a la eficiencia y eficacia de los procesos que producen productos, tales como:

- Un documento (es decir, informes operativos, NMAS);
- Personal capacitado (es decir, para los estudios, limpieza, ERM, administración, QM, relaciones entre personal femenino y masculino capacitados); o
- Tierra liberada.

Los KPI deberían incluir tanto el funcionamiento del QMS como la cadena de producción. El rendimiento puede medirse en todos los puntos: en la entrada, durante una actividad, en los puntos de decisión, y mirando las salidas.⁷² Los indicadores de rendimiento pueden, y deberían, ser desarrollados para entender no sólo el rendimiento interno de un proceso y sus resultados/ productos inmediatos, sino también los resultados y los efectos asociados con él (Estudiado posteriormente con mayor detalle en la sección de este manual sobre Gestión Basada en los Resultados)

El rendimiento no se detiene en el nivel de salida. Debería contar con indicadores que muestren si el programa está alcanzando los resultados humanitarios, de desarrollo o políticos deseados. En el lenguaje del desarrollo, un indicador de rendimiento es “Variable que permite verificar cambios debidos a la intervención para el desarrollo o que muestra resultados en relación con lo que se ha planeado”.⁷³ Esto se refiere a los resultados obtenidos a partir de los productos, por ejemplo, un menor número de accidentes causados por minas, aumento de los ingresos debido a la utilización de la tierra, o el cumplimiento de las obligaciones establecidas por la APMBC. Los resultados de las actividades de MA deberían ser seguidos diferenciándolos según diferentes grupos de edad y sexo, para evitar la suposición de que todos son iguales.

Los resultados no están por lo general bajo el control directo del programa, pero sin embargo tienen que ser medidos para garantizar que el programa o proyecto hace una contribución positiva desde las perspectivas del cliente, de los beneficiarios y de las partes interesadas. La evidencia acumulada de un conjunto de indicadores se utiliza para comprender si una iniciativa está progresando. Los indicadores de resultados son una variable específica. Cuando éstas se siguen de forma sistemática en el tiempo, indican el progreso (o falta de él) hacia la obtención de un resultado o impacto.⁷⁴

Para un nuevo QMS, todos los indicadores deberían ser numéricos o dar respuestas sí / no. Los indicadores cualitativos pueden venir más tarde con mayor madurez y a la hora de hacer un mejor uso del monitoreo y la evaluación basados en los resultados. Los indicadores cualitativos pueden ser particularmente relevantes a nivel de resultados, por ejemplo, referidos a la satisfacción de los beneficiarios.

Indicadores de efectividad

La efectividad es el grado en el cual se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados previstos. En términos de proceso, ellos muestran:

- ¿El proceso tuvo éxito?
- ¿Hizo lo que estaba previsto que hiciera?
- ¿Entregó el producto o resultado requerido? ¿Satisfizo los requerimientos?

Los Indicadores de eficacia menudo producen respuestas sí / no y están asociados con la medición del grado en el que se han alcanzado los objetivos específicos.

- ¿El proceso de adquisición adquirió el artículo correcto en el plazo requerido?
- ¿En qué medida se emplea la tierra liberada para el fin previsto?

En MA algunos indicadores de efectividad pueden ser la ausencia de ciertos eventos - una mina perdida o un accidente en una zona liberada, por ejemplo; son dos indicadores de que un proceso ha sido ineficaz. La ausencia de este tipo de eventos en el tiempo es una indicación de que el proceso tuvo éxito - fue eficaz.

Indicadores de eficiencia

La eficiencia describe la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Los indicadores de eficiencia son a menudo proporciones – días trabajados por desminadores por mina hallada, el costo por alumno en un curso, por ejemplo. Estas relaciones pueden ser útiles cuando se comparan cambios a lo largo del tiempo, cuando se compara la situación en diferentes lugares, o cuando se comparan diferentes organizaciones que hacen tareas similares.

Los ejemplos incluyen:

- Área despejada por mina encontrada (m^2 / mina) - un indicador de la eficiencia con la cual han sido asignados los recursos para la limpieza;
- Promedio del tiempo que lleva responder a una solicitud de asistencia de MA;
- Número de días de trabajo de desminadores por mina encontrada; y
- M^2 despejados por desminador por día

Los indicadores de eficiencia generalmente reflejan los esfuerzos en relación con los resultados. El esfuerzo es asociado comúnmente con el tiempo, los costos y los recursos utilizados. Los resultados serán determinados por el proceso específico y sus resultados /productos definidos.

Evaluación comparativa

La Evaluación Comparativa es el proceso de comparar los indicadores de un proceso propio y el rendimiento de una organización o programa con las mejores prácticas de otros lugares dentro de la industria. Tal enfoque va más allá del ámbito de aplicación de la norma ISO 9001 para procesos (Que tienen que ver principalmente con el rendimiento de una organización individual) y refleja los principios más amplios que se encuentran en los modelos de excelencia de negocio, como la EFQM. La evaluación comparativa solamente se puede llevar a cabo cuando se dispone de información acerca del rendimiento de otras organizaciones y programas dentro de la industria de MA.

Indicadores a niveles diferentes

En las organizaciones y en los programas, los gerentes de niveles diferentes niveles tienen diferentes responsabilidades y necesidades para los indicadores. Cada QMS debería ser adaptable a las distintas necesidades de las funciones y de los gerentes. Un QMS debería asegurar que los sistemas de IM capturen los datos necesarios, realicen el análisis requerido y entreguen indicadores de rendimiento para los usuarios.

Indicadores de género

La SADD y estadísticas de género nos permiten construir indicadores sensibles al género para ayudar a controlar las diferencias relacionadas con cuestiones de género dentro de la MA y cambios relacionados con la cuestión de género a través del tiempo. Con el fin de establecer un indicador, primero debemos determinar la diferencia o cambio que es de interés y establecer la línea de base a utilizar en la comparación a lo largo del tiempo.

Indicadores para el QMS

Muchos de los indicadores seleccionados para su uso dentro de un QMS reflejarán el desempeño operacional dentro de las diferentes organizaciones, elementos, departamentos y unidades. Sin embargo, es igualmente importante asegurarse de que los KPI sean seleccionados para mostrar cómo el QMS se está desarrollando. Los indicadores pueden incluir:

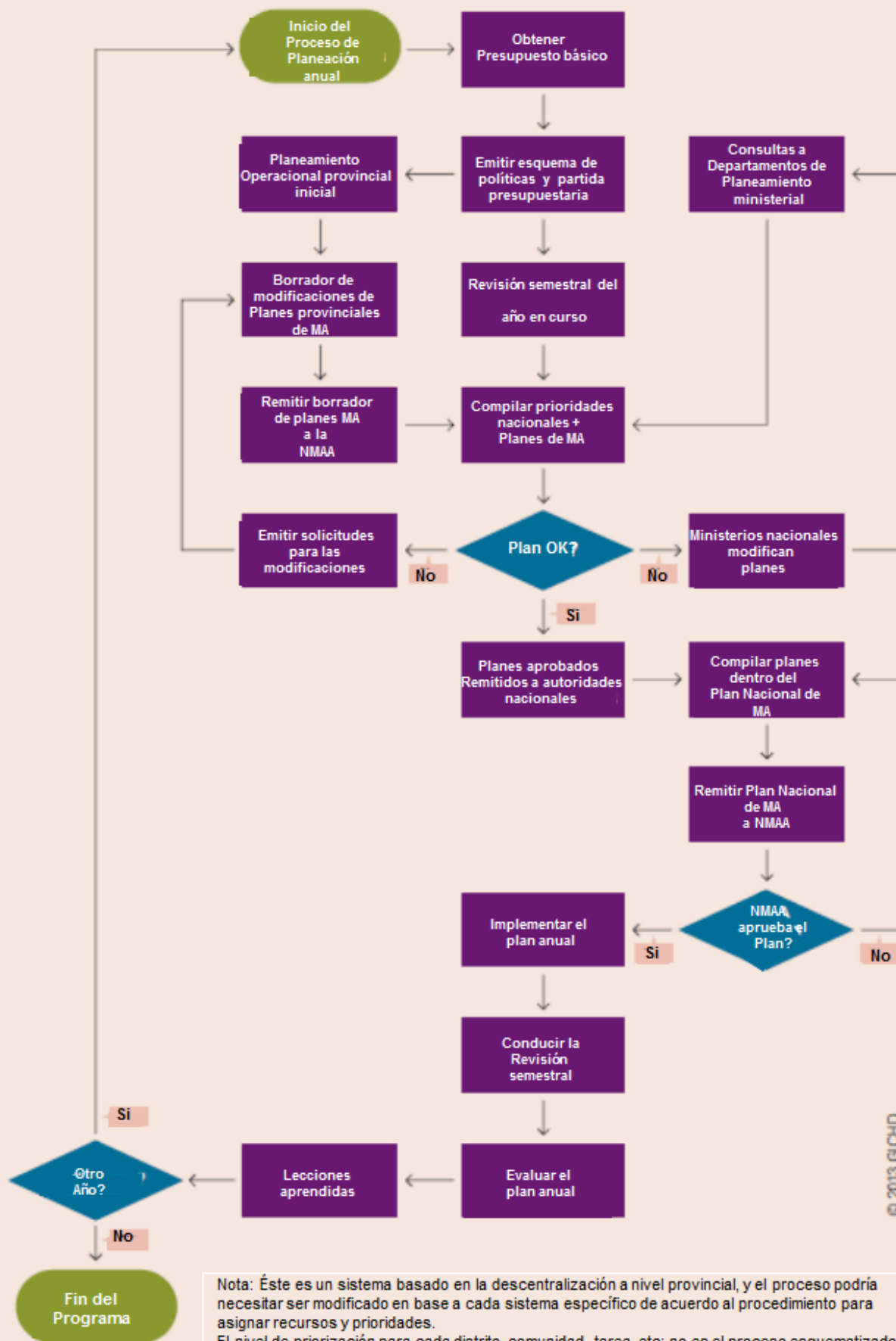
- Tiempo empleado para solucionar no conformidades;
- Frecuencia de los casos de no conformidad por departamento;
- Auditorías internas completadas en relación al programa; y
- Proporción de miembros del personal que ha recibido un entrenamiento formal de calidad

Calidad de la información en los procesos de acción contra las minas

Muchos de los procesos básicos de la acción contra minas, tales como la liberación de la tierra, presentan importantes aspectos de la gestión de la calidad. También son, sin embargo, fundamentalmente dependientes de la gestión de la información para apoyar la toma de decisiones de alta calidad. La interrelación entre la QM e IM, ya que ambos se relacionan con la actividad práctica; es constante y fundamental para el éxito de cualquier programa u operación.

Este manual no aborda directamente las cuestiones de QM en relación con IM, pero todos los principios establecidos en este documento son aplicables a la información. En particular, la calidad de la información que importa en MA, tanto cuando se trata de una entrada para un proceso (informes como entradas a un proceso de priorización, por ejemplo) y cuando es la salida o producto de un proceso (tal como un registro de terminación que será la declaración definitiva de qué pasó y qué se encontró en un sitio).

Los aspectos de IM de QMS son tratados en un capítulo posterior, pero en términos de proceso, el requerimiento clave es que la información se corresponda con las pruebas del mundo real. Vale la pena tener sistemas establecidos para garantizar que la información introducida en una base de datos concuerde exactamente con lo que estaba escrito en una hoja de recolección de datos de campo. Si posteriormente resulta que la información estaba equivocada de alguna manera, entonces es esencial que el QMS incluya el procedimiento para identificar este tipo de problemas y tomar medidas para evitar que ocurra de nuevo.



Nota: Éste es un sistema basado en la descentralización a nivel provincial, y el proceso podría necesitar ser modificado en base a cada sistema específico de acuerdo al procedimiento para asignar recursos y prioridades. El nivel de priorización para cada distrito, comunidad, tarea, etc; no es el proceso esquematizado en éste gráfico.

Acciones

1. Identificar los procesos significativos
2. Identificar los insumos de todo tipo para cada proceso significativo
3. Definir los productos y los requisitos correspondientes para cada proceso
4. Describir y graficar los procesos
5. Identificar los indicadores clave de rendimiento
 - a. Indicadores de éxito
 - b. Indicadores de éxito
 - c. Indicadores de eficiencia
 - d. Oportunidades para la evaluación comparativa
 - e. Indicadores a diferentes niveles
 - f. Indicadores de género
 - g. Indicadores para el QMS
6. Identificar los circuitos de retroalimentación de mejora continua
7. Difundir, revisar y mejorar las descripciones del proceso
8. Tener en cuenta constantemente las necesidades de información, requisitos y la calidad dentro de los procesos

PASO 6

IDENTIFICANDO Y GRAFICANDO EL PROCESO DE MEJORA CONTÍNUA

"La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de la organización."⁷⁶ Consiste en la actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos".⁷⁷

En términos generales, el objetivo de la mejora continua en MA es el de mejorar la eficiencia y la eficacia de los proyectos y programas, y para aumentar la probabilidad de que las necesidades y requisitos de los clientes y otras partes interesadas no sólo serán satisfechas ahora, sino que aquella satisfacción se incrementará a lo largo del tiempo.

En el corazón de la mejora continua está el Ciclo de Deming, generalmente conocido como PDCA - Planificar, Hacer, Verificar, Actuar². Planificar la actividad o proceso; ejecutarla, controlarla (mediante el uso de indicadores de

² Según sus iniciales en inglés

rendimiento, auditorías y monitoreo); actuar para mejorar el proceso sobre la base de los resultados de la comprobación.

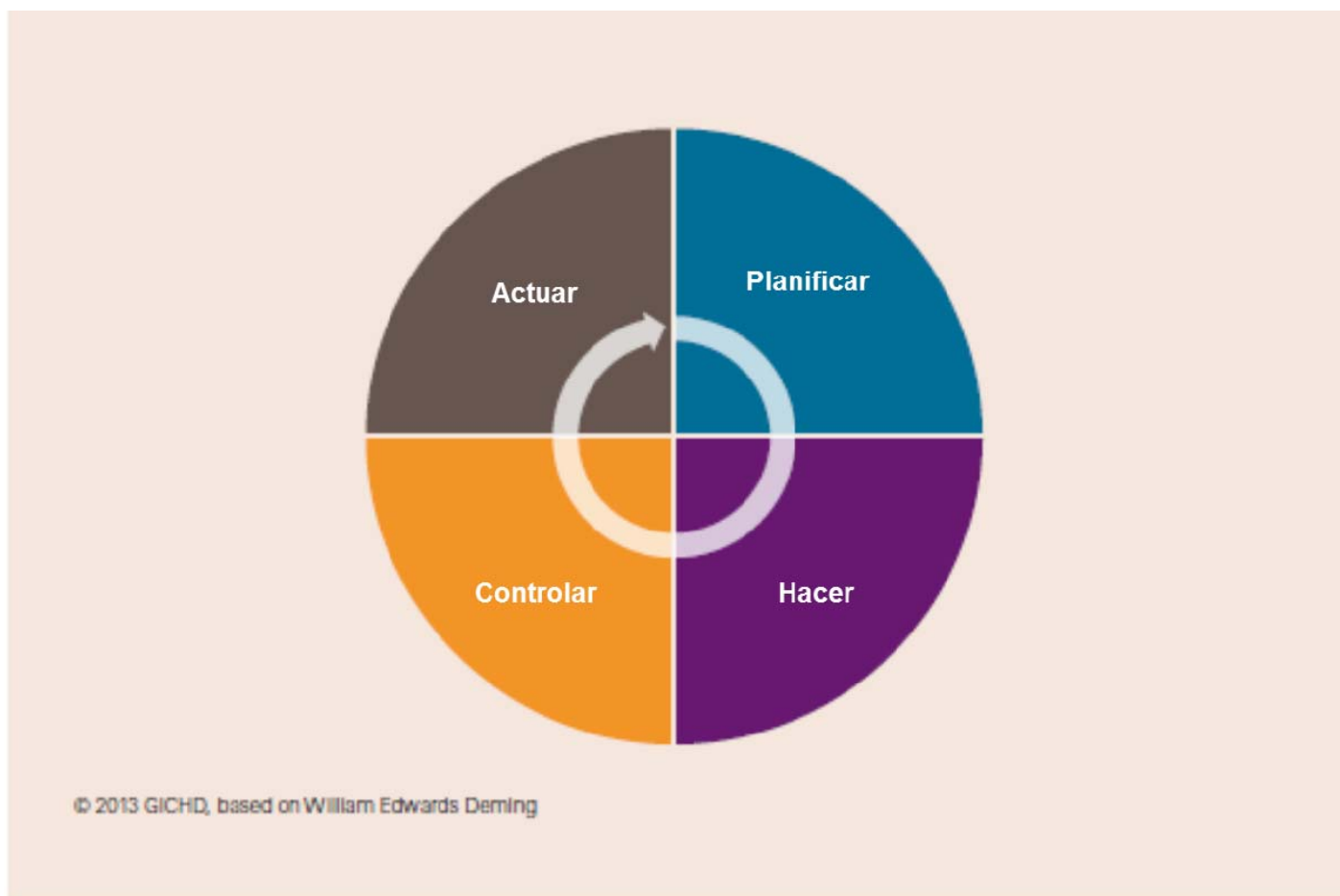
Los ciclos de retroalimentación PDCA se pueden encontrar en todos los niveles y en todas las actividades que una organización o programa pongan en marcha. Cuando un programa u organización se esfuerza para superar problemas, esto a menudo se debe a que los ciclos PDCA no están funcionando. Por lo general la comprobación informal indica que hay un problema, pero no se toman medidas para responder y mejorar.

Un ciclo PDCA puede ser tan simple como mirar los requerimientos del formato de un documento o informe estándar (P), elaborarlo (D), comprobar que se cumplen los requisitos (C) y luego corregirlo (A) antes de enviarlo finalmente a su destinatario.

Los mismos principios básicos se pueden encontrar a nivel de programa. Los planes anuales (P) se utilizan para dirigir las operaciones del programa (D) las cuales luego son sometidas a una evaluación formal (C) y sus resultados proveen información para las decisiones (A) sobre las fases futuras.

FIGURA 12

EL CICLO PDCA DEL DESMINADO



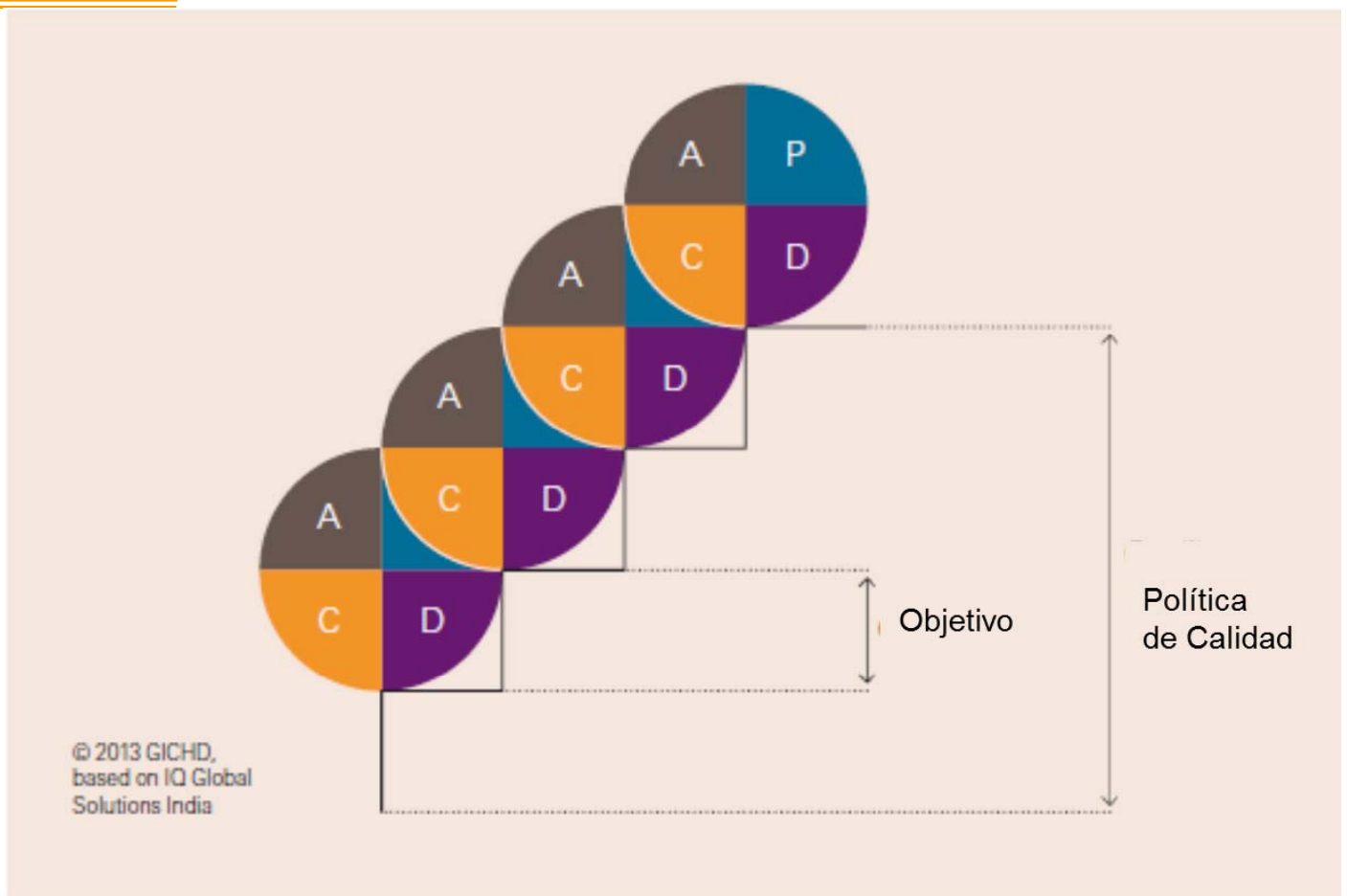
Las acciones de mejora continua incluyen:

- Analizar la situación existente para identificar áreas de mejora;
- Establecer objetivos de mejora;
- Buscar posibles soluciones para lograr los objetivos de mejora;

- Evaluar estas soluciones y seleccionar una;
- Implementar la solución seleccionada;
- Medir, verificar, analizar los resultados de la implementación para determinar si se han alcanzado los objetivos; y
- Formalizar los cambios.⁷⁸

Los ciclos de mejora continua se relacionan con el propio QMS y con cualquiera de los procesos de la organización o programa. Éstos pueden aparecer como ciclos de retroalimentación dentro de los procesos (Tales como una re-limpieza de la tierra donde ha fallado una comprobación interna), o como otros Procesos de Revisión específicos (examen de la gestión del rendimiento global de una organización o programa). Los procesos PDCA también se aplican a la documentación en una organización o programa - políticas, procedimientos, formularios, etc.

FIGURA 13 MEJORAMIENTO CONTÍNUO - EL PROGRESO DEL PDCA



LOS CIRCUITOS DE RETROALIMENTACIÓN PDCA

Los ciclos de retroalimentación PDCA ocurren todo el tiempo a lo largo de la MA, a menudo sin que se note. Es un deseo instintivo de la mayoría de las personas el hacer frente a los problemas y a las oportunidades de mejora, cuando los encuentran. Eso puede ser bastante sencillo cuando el ciclo PDCA cae bajo el control de una persona o un pequeño grupo (en la revisión y la corrección de los borradores posteriores de un documento, por ejemplo). Es más complicado cuando un grupo más amplio de personas está involucrado, y cuando hay un mayor riesgo en alguna manera de que la acción sea olvidada, retrasada o descuidada.

Ejemplos de ciclos PDCA en acción contra las minas incluyen:

Nivel Programa:

- (P) Desarrollar el plan nacional anual o plurianual de acción contra las minas reflejando políticas y prioridades establecidas
- (D) Implementar el plan nacional
- (C) Supervisar y evaluar las operaciones y sus resultados, efectos e impactos, revisiones sobre operaciones en progreso
- (A) Emitir actualizaciones de políticas, metas y objetivos para los planes actuales y futuros.

Nivel de organización:

- (P) Desarrollar un plan de gestión del entrenamiento (TMP) para un curso de desminado
- (D) Entregar el curso de de entrenamiento a los estudiantes
- (C) Exámenes de fin de curso y pruebas, inspección de la impartición del entrenamiento, seguimiento de indicadores clave de rendimiento, obtención de información de las unidades operativas y de los estudiantes
- (A) Realizar cambios en el programa del curso, requisitos de competencia del instructor, calificaciones de los estudiantes y experiencia requerida, para que se vean reflejadas en el TMO.

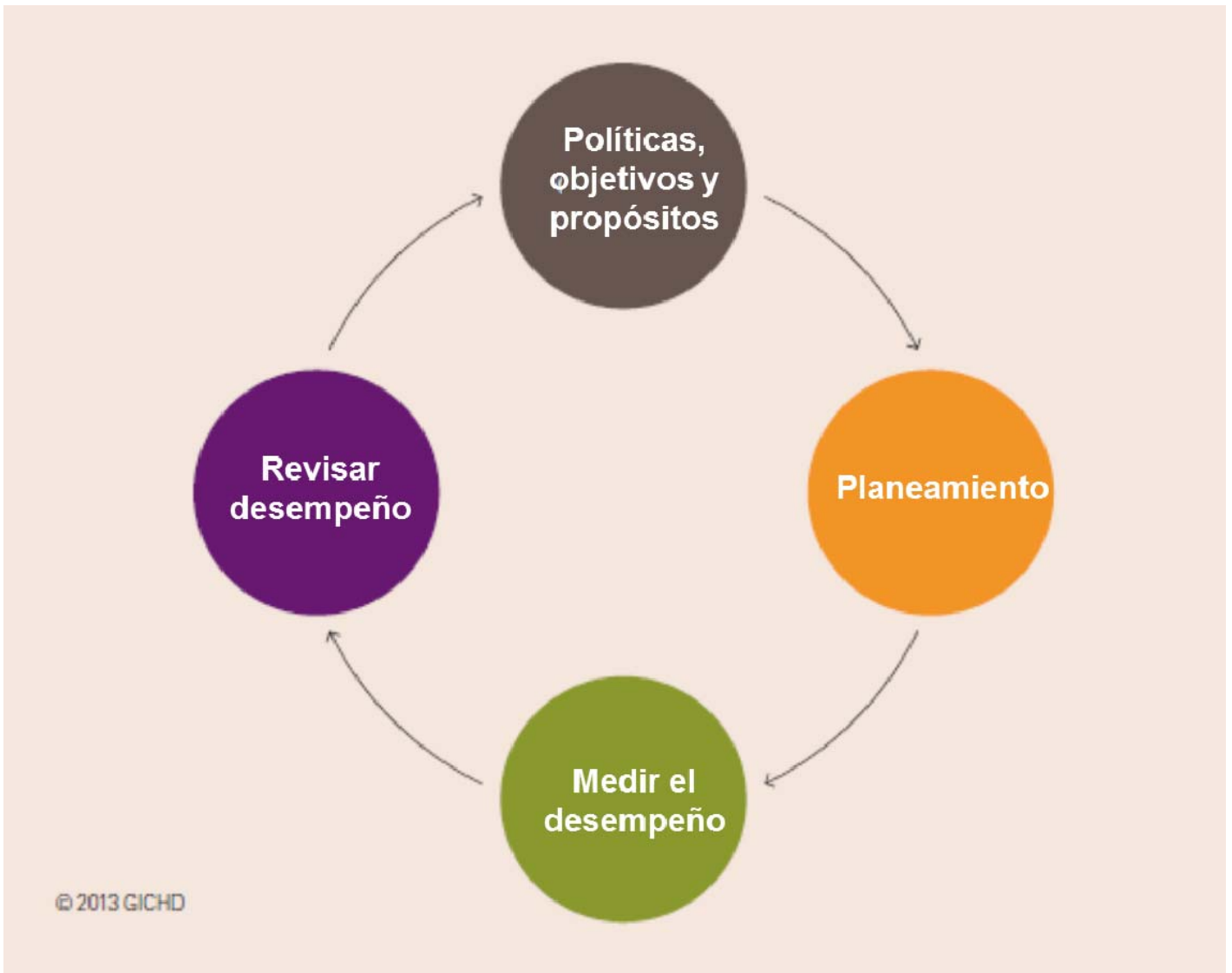
Sitios de campo:

- (P) Planear operaciones técnicas en un sitio a ser despejado basadas en una orden de tareas
- (D) Iniciar estudio técnico
- (C) Reunir los datos del estudio técnico, analizar los resultados, revisar la situación
- (A) Liberar una porción de tierra (cancelar / reducir) y redefinir requerimientos de limpieza.

Entender el problema es la clave de cualquier mejora. La retroalimentación obtenida de los clientes y de otras partes interesadas, las auditorías y la revisión del QMS pueden ayudar. Los reclamos son indicadores habituales de una baja satisfacción del cliente, pero su ausencia no implica necesariamente una elevada satisfacción.⁷⁹

Los ciclos PDCA son impulsados mediante el ajuste de las políticas, objetivos y metas. La planificación se lleva a cabo con el fin de maximizar las posibilidades de alcanzar los objetivos y cumplir con las políticas a la hora de realizar el trabajo. Durante la fase operativa, el rendimiento es medido (Utilizando el monitoreo de los KPI, la auditoría y la inspección). Los resultados de la medición del rendimiento se introducen en el proceso de revisión. Las revisiones identifican requerimientos para cambiar (O actualizar) políticas, objetivos y metas, antes de que el ciclo continúe en curso, mejorándolo cada vez que se cumpla un ciclo.

FIGURA 14 DIAGRAMA DEL CICLO PDCA



La Revisión es una parte esencial de cualquier proceso de mejora continua o PDCA. Puede ser una actividad formal, como por ejemplo durante un examen general de Gestión de QMS, cuyos requisitos están especificados en la norma ISO 9001.

También se puede lograr durante una sesión más informal. Un ejemplo de esto es cuando un administrador de liberación de tierras considera la nueva información disponible, la evalúa y utiliza para tomar decisiones sobre lo que hay que hacer para cumplir con la tarea tan eficientemente como sea posible. La liberación de la tierra es en sí misma un proceso PDCA. La definición inicial de la tarea (un área sospechosa de riesgo, por ejemplo) se utiliza para planificar un estudio no técnico, información ésta la cual se revisa y utiliza para liberar cierta porción de tierra (cancelación), mientras que se mejora la definición del área que requiere trabajos posteriores. El estudio técnico recoge más información, que se revisa una vez más para liberar un área mayor (reducción) y para mejorar aún más la definición del sector que requiere más trabajo. La limpieza de toda área restante proporciona la información adicional necesaria para ser poder reducir a cero el área que requiere mayor atención. El proceso mejora la definición de la zona de peligro, continúa y repetidamente; hasta que finalmente el riesgo se elimina por completo.

Un resultado clave de cualquier proceso de revisión es el establecimiento de objetivos. Éstos deberían detallar qué debe ser hecho, quién lo hará, cuándo y quién confirmará que se ha hecho.

Las revisiones no deben requerir de mucho tiempo. Deberían llevarse a cabo sobre aspectos específicos del QMS (que podría ser el QMS en su totalidad, o alguna pequeña parte de él) y debería mantenerse enfocado y preciso.



No conformidad, acción correctiva y preventiva

No conformidad es "el no cumplimiento de un requisito".⁸⁰ **Corrección** es la "acción para eliminar una no conformidad detectada",⁸¹ **Acción Correctiva** es la "acción para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable",⁸² y **Acción Preventiva** es la "acción para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable".⁸³

La forma en la cual una organización o programa se acerca a la detección, predicción y tratamiento de la falta de conformidad en sus sistemas es fundamental para la eficacia de su QMS. El propósito de un enfoque eficaz consiste en:

Detectar y corregir; predecir y prevenir

Es decir, el sistema debería detectar problemas que ya han ocurrido y tomar medidas para corregirlos y predecir los problemas potenciales que todavía no han ocurrido y tomar acciones preventivas para evitar que sucedan en el futuro.

La no conformidad puede referirse a cualquier aspecto de los procesos o productos y resultados asociados con una organización / programa. Los ejemplos de no conformidades incluyen:

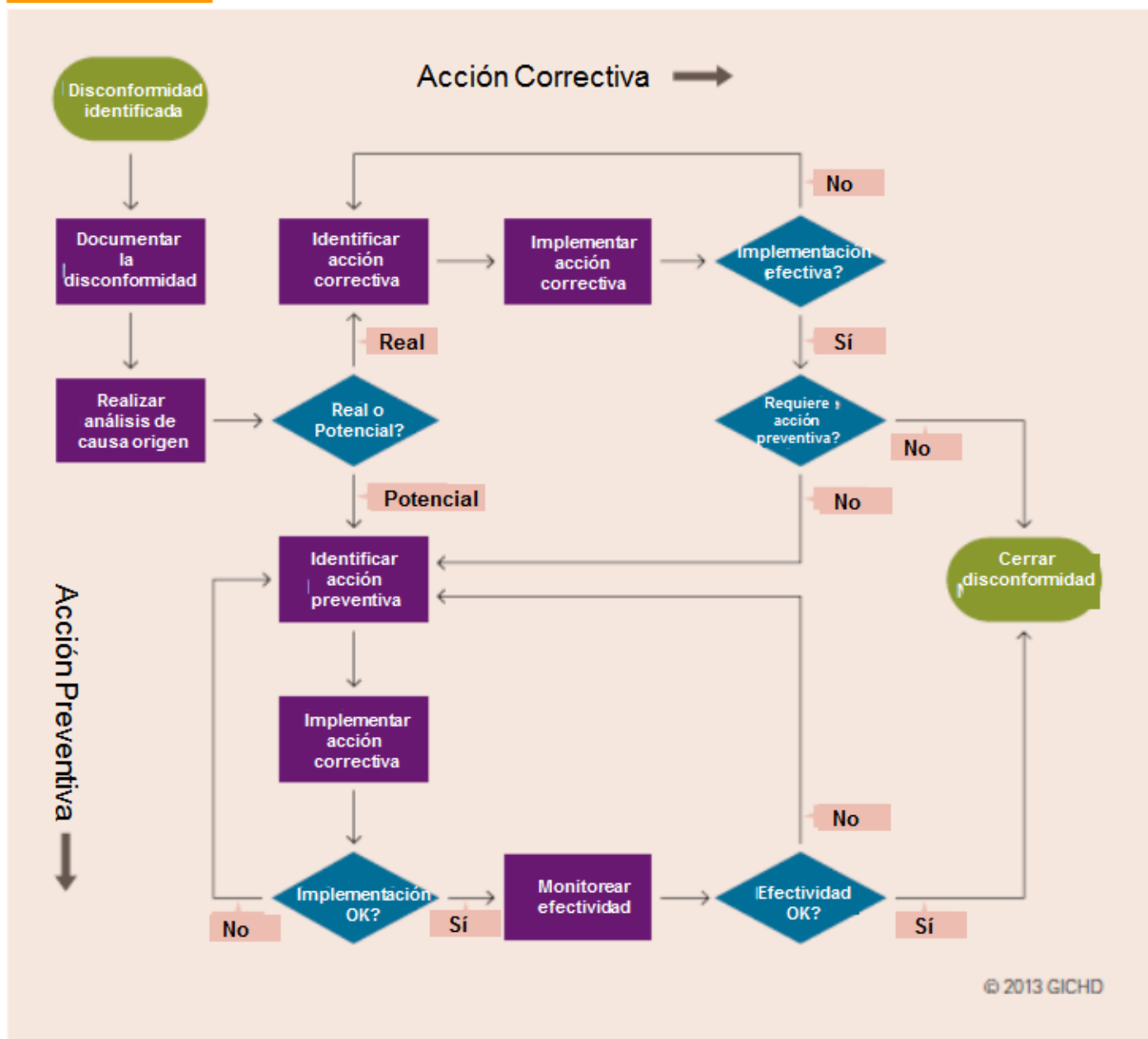
- Utilizar una versión desactualizada de un SOP;
- Encontrar una mina aislada en un área liberada;
- No llevar a cabo controles y verificaciones internas adecuadas;
- Encontrar que un desminador no está debidamente calificado para su rol; y
- Descubrir que la tierra liberada no ha sido usada para el fin previsto, o no se ha hecho ningún uso de ella

Las no conformidades pueden ser actuales (ya han sucedido) o potenciales (es razonable pensar que podrían ocurrir en el futuro). Las no conformidades actuales deben ser corregidas (resolver el problema inmediato) y luego es

necesario tomar medidas para evitar que el mismo problema ocurra de nuevo. La acción también debe ser tomada para problemas potenciales que podrían suceder en el futuro.

Cualquier respuesta a una no conformidad se inicia con un análisis riguroso de la causa origen. Las situaciones simples pueden ser analizadas a través de conversaciones colectivas entre los involucrados. Las situaciones más graves o complejas pueden requerir un enfoque más formal, utilizando herramientas como el Diagrama Ishikawa o “de espina de pescado”⁸⁴. Ningún problema puede ser previsto o corregido adecuadamente sin una clara comprensión de su causa origen. Deberían evitarse las respuestas basadas en supuestos superficiales o subjetivos.

FIGURA 15 PROCESO ILUSTRADO DE RESPUESTA A LA DISCONFORMIDAD



La no conformidad más grave que enfrentan generalmente los programas de MA es la aparición de una mina perdida (u otro REG) en tierras que quedaron libres para el uso público. Cuando surge una situación de este tipo, la corrección se consigue normalmente mediante la eliminación del elemento aparecido y la re – limpieza de algunas partes o de toda el área anteriormente liberada. La repetición es prevenida abordando la causa raíz del problema - falla del equipo, falla del procedimiento u otras deficiencias en el proceso de liberación de la tierra. El análisis de la causa raíz también puede identificar otros posibles problemas futuros que requieran una acción preventiva.

Sin embargo, hay un gran número de otros casos de no conformidades que pueden tener consecuencias graves dentro de un programa de MA. Quizás, el problema más común (y a menudo olvidado) surge en relación con la presentación de informes y el uso de la información. Los errores en la recolección de datos y en su inclusión en los procesos de análisis pueden tener consecuencias significativas si las decisiones se toman sobre la base de información errónea. El proceso de liberación de la tierra depende en gran medida de la utilización eficaz de la información válida para apoyar las decisiones sobre cual porción de tierra requiere de un mayor esfuerzo y cuál puede ser liberada con seguridad y confianza. Las no conformidades sobre datos / información y los problemas dentro de los sistemas de IM, pueden representar importantes deficiencias que necesitan una respuesta urgente y enérgica.

Una de las mayores fuentes de ineficiencia y desencanto dentro de una organización es un fracaso percibido para hacer frente a los casos de no conformidades, especialmente aquellos potenciales que han sido identificados a través de la atención profesional de los miembros de la fuerza de trabajo. Cualquier no conformidad debe ser tomada dentro de un sistema formal. La responsabilidad de su resolución debería ser indicada claramente y debería existir una fecha límite para el completamiento de las medidas correctoras y preventivas necesarias. Mantener informadas a las partes interesadas sobre el progreso de la respuesta a la no conformidad comunica poderosamente el compromiso y profesionalismo de la organización.

La investigación de accidentes son un tipo particular de respuesta a la no conformidad y, a pesar de que generalmente están asociados con los sistemas de seguridad, por lo general incluyen importantes factores en influencias de QM. Los principios básicos del análisis de la causa raíz, la identificación de acciones correctivas y preventivas, la asignación de responsabilidades para la acción, y la comprobación para confirmar la aplicación plena y efectiva, coinciden precisamente con el proceso de no conformidad de la QM.

Acciones

1. Hacer que la mejora continua sea un objetivo permanente de la organización / programa
2. Localizar ciclos PDCA dentro de los procesos en cada nivel
3. Fomentar la identificación abierta y honesta de no conformidades en los procesos y en productos / resultados
4. Detectar y corregir - predecir y prevenir
5. Identificar las causas raíz de los problemas reales y potenciales
6. Hacer que las acciones preventivas y correctivas sean responsabilidad de individuos específicos
7. Desarrollar KPIs asociados con la gestión de la no conformidad

PASO 7

ESTABLECIENDO UN SISTEMA DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN EN APOYO A UN QMS

Un sistema de gestión de la información en funcionamiento es un pre-requisito para un QMS. Del mismo modo, la adopción con éxito de un QMS facilitará la implementación de un sistema de IM.

Los dos conceptos están estrechamente vinculados.

IM y QM en MA

En el campo de la MA, el énfasis hasta la fecha ha estado en la gestión de la calidad de la gestión de la información, y no al revés. La QM para IM abarca las actividades que tienen como objetivo garantizar la exactitud de los datos que se recogen, generalmente mediante la introducción de procesos claros y controles de calidad. Limitar el concepto de QM a IM impide la realización de todos los beneficios a través de la organización o programa.

Este manual se centra en el tema de QM y, como resultado, el uso de IM para la gestión de calidad está en foco. La QM para IM debería ser vista en una manera similar a la aplicación de la QM para cualquier otra actividad de la organización. En el pasado, el uso limitado de IM para QM ha sido el de registrar garantías y controles de calidad, tales como los casos de no conformidades. Esto no es un enfoque integral para el uso de la IM para QM.

La IM se utiliza como una herramienta para varios propósitos en QM. Algunos propósitos de IM se traducen directamente a la terminología utilizada en QM. Estos incluyen la Gestión de registro, Gestión de documentos y Gestión del conocimiento, con este último sobre todo para la mejora continua. La línea entre los registros y los documentos en MA puede ser delgada. Como regla general, los archivos de valor legal que sean improbables de cambiar con el tiempo son Registros. Los ejemplos incluyen certificados de transferencia, informes de limpieza, e informes de accidentes.

La norma ISO 9000 define a los Documentos como "*información y su medio de transporte*" (por ejemplo, documento de procedimiento, norma, propuesta de proyecto, etc.); y a los Registros como "*Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas*" (es decir, para documentar las acciones correctivas y preventivas sobre los casos de no conformidad, estadísticas de víctimas, etc.). La norma ISO 15489-1 define a Registro de una manera un poco más detallada como "*información creada, recibidas y mantenida como evidencia e información por una organización o persona, en cumplimiento de las obligaciones legales o en la transacción de negocios*".

En comparación con los Registros, los Documentos cambian con el tiempo. La gestión de documentos incluye actividades para realizar un seguimiento sobre qué versión de un documento es la más reciente, quién ha hecho qué en la edición de un documento y, en general, proporcionar funcionalidad para facilitar la colaboración en los documentos. Los ejemplos incluyen zonas de presunto peligro y expedientes de tareas. Tenga en cuenta también que todos los documentos producidos por una organización pueden ser incluidos en su gestión de documentos. Un proyecto de propuesta a un donante es, por lo tanto, relevante.

Como se muestra con más detalle en el Paso 9: Auditoría, Monitoreo y Evaluación, IM también establece la base para el monitoreo de los KPI. Esta actividad es parte del campo más amplio del Monitoreo y la Evaluación. Para este propósito, IM se utiliza para almacenar mediciones continuas de indicadores, los cuales pueden ser utilizados para el **monitoreo** continuo del desempeño de un proceso o para la **evaluación** retrospectiva de cualesquiera de las causas cuantitativas ocultas detrás de aun alto o bajo rendimiento. Para este propósito, IM también se puede utilizar para vincular a un QMS y una RBM mediante el monitoreo de los indicadores sobre los niveles de Producto y de Resultado, con la suposición de que los indicadores están bien definidos.

DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La ISO 9001 proporciona indicaciones claras sobre la obligación de documentar el QMS y sobre su aplicación. La norma requiere:

- Una Política de Calidad, un Manual de Calidad y Objetivos de Calidad (incluyendo programas para su obtención) y una explicación de la interacción de los procesos dentro de la organización.
- La creación e implementación de procedimientos obligatorios para:
 - Control de documentos
 - Control de registros
 - Auditoría interna
 - Control de no conformidad del producto
 - Acción correctiva
 - Acción preventiva
- La identificación y descripción de los procesos clave dentro de la organización (por lo general el uso de mapas de proceso).
- Formularios y registros para proporcionar evidencia de la aplicación efectiva del QMS.

La norma no dicta qué procesos deberían ser identificados y graficados, pero sí requiere que la administración considere y se refiera a aspectos tales como:

- Examen de la gestión de los QMS;
- Provisión de recursos;
- Recursos humanos (competencia, entrenamiento y sensibilización);
- Materialización del producto (el proceso de determinar los requisitos del producto, creación y entrega de productos a los clientes, - el área del sistema que se relaciona más directamente con las SOP tradicionales);
- Diseño y desarrollo;
- Adquisición;
- Propiedad del cliente; y
- Análisis de datos.

Si bien la documentación de cualquier sistema ISO 9001 exhibe algunas características estándar, también incluirá distintas diferencias que reflejen la naturaleza específica de las actividades de la organización y de los aportes de sus directivos y personal.

IMSMA

El Sistema de Gestión de la Información para la Acción contra IMinas (IMSMA) proporciona un eje para la mayoría de los datos necesarios para el QMS. En su esencia, IMSMA es un sistema de gestión de registros. Sin embargo, también es bien adecuado para los documentos y los indicadores. Si las necesidades de un QMS son tenidas en cuenta al configurar IMAS, la organización contará con la mayor parte de los datos necesarios sin la necesidad de recopilar datos redundantes o de almacenamiento. Para que este beneficio se produzca tiene que haber claridad sobre cuáles indicadores son requeridos, qué datos se necesitan para producir los indicadores, y con qué frecuencia deben hacerse las mediciones. Al igual que con otros datos recogidos, también es importante que la calidad, en términos de precisión y puntualidad, por ejemplo; sea bien entendida.

IMSMA está diseñado para permitir la máxima conectividad con herramientas analíticas como Microsoft Access, que se pueden utilizar para una sencilla evaluación y seguimiento. Para los usuarios más avanzados, el CIDHG proporciona una plataforma en línea para el seguimiento y evaluación. Esta plataforma, denominada Herramienta Inteligente de acción contra minas (MINT, por sus siglas en inglés), está separada de IMSMA y se puede conectar a cualquier fuente de datos, incluyendo sistemas financieros comunes. MINT abre nuevas puertas a la IM para apoyar y facilitar la implementación de un QMS (véase el Paso 9).

USO DE IM PARA AUMENTAR LA COMPRENSIÓN DE MA

La IM se lleva a cabo con un propósito - en términos de QM el requisito debe ser especificado si la calidad del producto debe ser garantizada y controlada. El requisito debería ser especificado por el cliente - el usuario de los productos de la información proporcionada por el sistema IM.

Ejemplos de propósitos importantes en MA incluyen:

- Comprensión del problema de MA - para apoyar la liberación eficiente de la tierra y la focalización de recursos
 - Cómo se relacionan las minas / MUSE / REG en áreas peligrosas
 - Características físicas de los dispositivos
 - Efectos del envejecimiento
- Comprensión del rendimiento - para aumentar el uso eficiente de los recursos
 - Indicadores de calidad y seguridad
 - Tasas de progreso
 - Eficiencia de la toma de decisiones
 - Consecuencias para los procedimientos y el entrenamiento.
- Comprensión del impacto de MA - para aumentar la eficacia de programas y proyectos
 - Gestión basada en los resultados
 - Gestión del ciclo del proyecto
- Apoyo directo a la QMS
 - Gestión de registros
 - Gestión de documentos
 - Gestión del rendimiento

- Información para la comunicación a las partes interesadas.

En cada caso, la persona o entidad receptora tiene que comunicar el propósito y los requisitos al sistema IM. Los administradores de IM pueden entonces desarrollar los procesos, procedimientos y controles apropiados así como el entrenamiento necesario para garantizar la calidad.

PASO 8

HACIENDO EL MEJOR USO DE LAS HERRAMIENTAS DE QM

Una serie de herramientas o modelos de QM han sido mencionados en los capítulos anteriores, tales como el proceso o la graficación de actores. Además, hay otras herramientas y métodos que pueden ayudar a la QM, particularmente después de que un sistema se ha establecido correctamente.

Las herramientas pueden ser aplicadas tanto a nivel de organización y de programa. Ellas ayudan a responder preguntas. Esto significa que es importante identificar las preguntas antes de utilizar una herramienta. Ejemplos de preguntas podrían ser: ¿Cuál es la causa raíz de este problema? Está trabajando bien el sistema de QM? Están satisfechas las partes interesadas en el programa? Las herramientas se pueden utilizar para corregir y prevenir errores, para promover la eficacia y la eficiencia, y para apoyar los principios de QM de la mejora continua y la orientación hacia el cliente.

La norma ISO 9001 requiere Revisiones de Gestión del QMS. Estas revisiones están destinadas a encontrar de antemano problemas o riesgos en los niveles estratégicos y operativos, y tratarlos. Los altos directivos deben reunirse a intervalos regulares para garantizar el funcionamiento, la eficacia y la eficiencia del QMD y trabajar sobre opciones para mejorarlo. Mejora significa identificar las debilidades del sistema, y eliminarlas.

En detalle, los gerenciadore s deberían tener en cuenta:

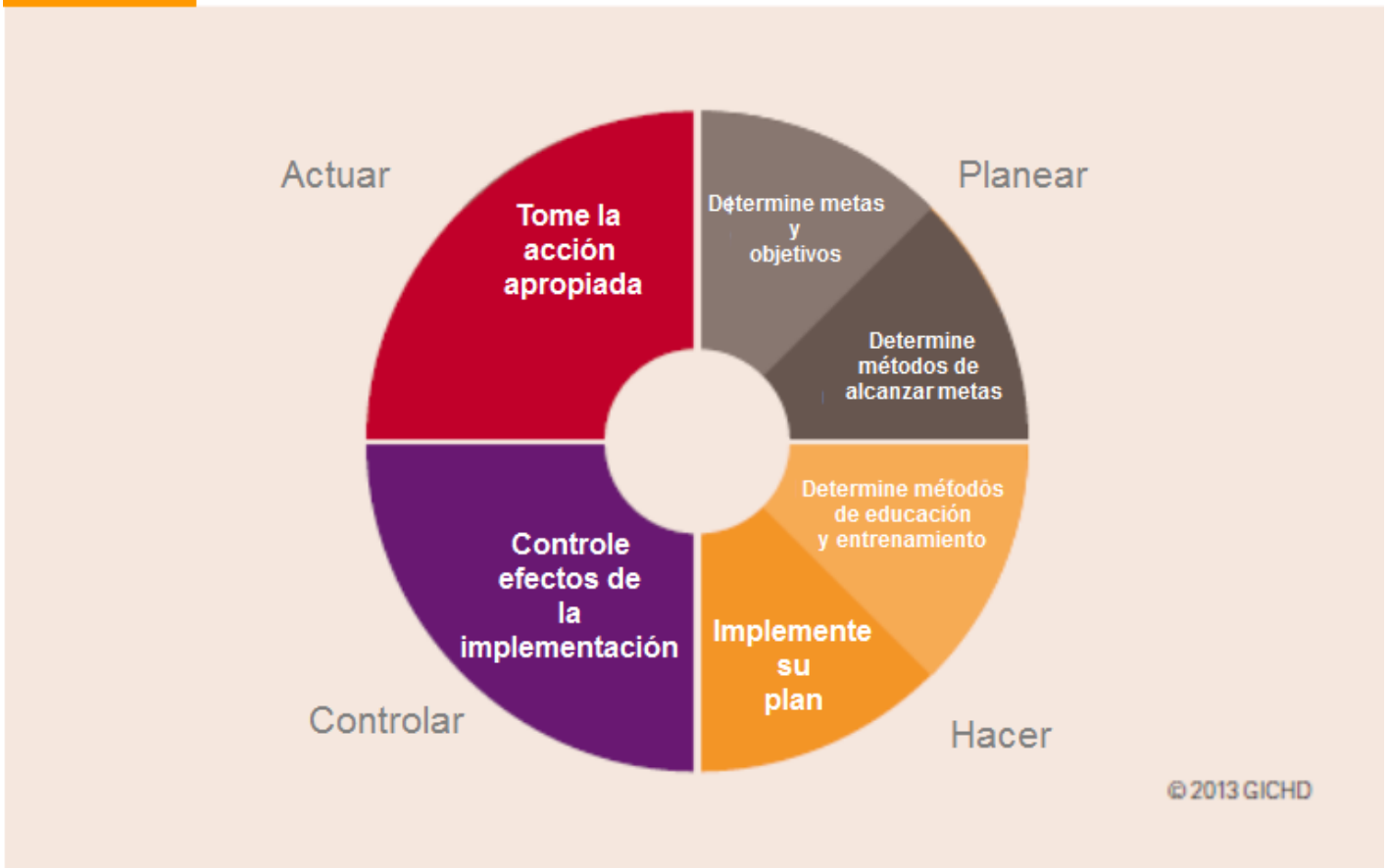
- No conformidades;
- Retroalimentación desde los clientes y de otras partes interesadas;
- Ideas para implementar mejoras (por ejemplo de los Círculos de Calidad - ver abajo);
- Resultados de evaluaciones y auditorías;
- Estado de las mejoras;
- Comparaciones de costos;
- Revisiones al personal y encuestas;
- Indicadores clave de rendimiento;
- Estado de las medidas correctivas / preventivas;
- Cambios externos, tales como leyes y normas aplicables que puedan requerir cambios en el sistema; y
- Seguimiento de puntos de acción anteriores.

El objetivo de una Revisión de la Gestión es el de lograr una mejor QMS y procesos, mejores productos en cuanto a las necesidades de las partes interesadas, y un mejor uso de los recursos. Para el éxito de la Revisión de la Gestión, una reunión es importante para asegurar que:

- Los objetivos, metas, y medidas se han formulado claramente;
- Se han nominado a las personas responsables; y
- Se han proporcionado los recursos necesarios.

Los Círculos de Calidad son fáciles de establecer y son de bajo costo. Son populares, por lo tanto, en las empresas del sector privado. El término deriva de los círculos Planear –Hacer-Controlar- Actuar: un grupo de partes interesadas se reúne para identificar, analizar y resolver los problemas, y para encontrar ideas para mejorar.

FIGURA 16 CÍRCULO DE LA CALIDAD



Por lo general de seis a diez personas con experiencia común se reúnen para analizar temas o problemas relacionados con su trabajo. La secuencia es:

- Establecer (mediante sistema SMART) los objetivos para la reunión del Círculo de Calidad
- Hallar el problema
- Analizar los componentes del problema
- Llevar a cabo el análisis de causa raíz
- Identificar soluciones
- Preparar y ejecutar el plan de acción
- Comprobar resultados

los Círculos de Calidad pueden hacer uso de otras herramientas de QM, por ejemplo el diagrama de espina de pescado, resultados de auditoría o evaluación o la graficación del proceso por mencionar sólo algunos. Ejemplos de preguntas para los Círculos de Calidad podrían ser:

- ¿Qué nos impide hacer nuestro trabajo sin errores, a tiempo y (costo) eficientemente?

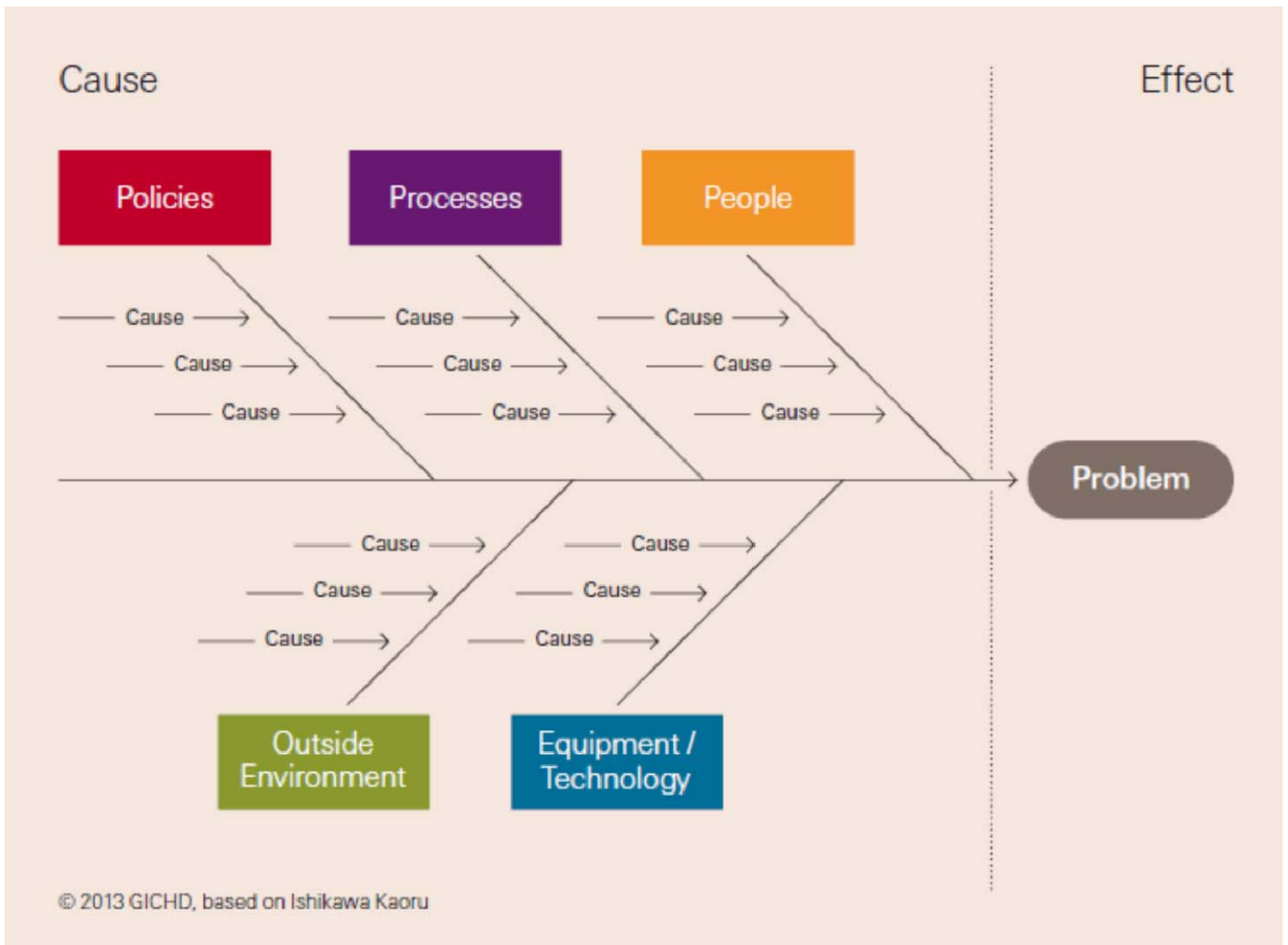
- ¿Qué solución es aceptable y factible?

El producto de un Círculo de Calidad debería ser siempre un plan de acción con prioridad en medidas rápidas, fácilmente alcanzables.

El diagrama de Ishikawa, también llamado espina de pescado, es un primer paso fácil para el análisis de la causa raíz de un problema. Se inicia con la identificación del problema, que está en el lado “efecto” del gráfico, la cabeza del pescado. Un grupo de partes interesadas promueve una tormenta de ideas sobre la causa de este problema y escribe cada causa en un post-it. Las notas post-it son entonces colocadas por consenso en los diferentes “huesos”, indicando qué lleva a qué. Las “categorías de cada hueso” pueden variar, pero las siguientes han demostrado ser útiles: políticas, procesos, personas, equipos / tecnología, medio ambiente exterior.



FIGURA 17 DIAGRAMA DE ESPINA DE PESCADO (DIAGRAMA DE ISHIKAWA)



Los Cuadros de Mando Integrales (BSC) son un sistema de planificación y gestión estratégica utilizados para alinear las actividades comerciales con la declaración de la visión de una organización o programa.

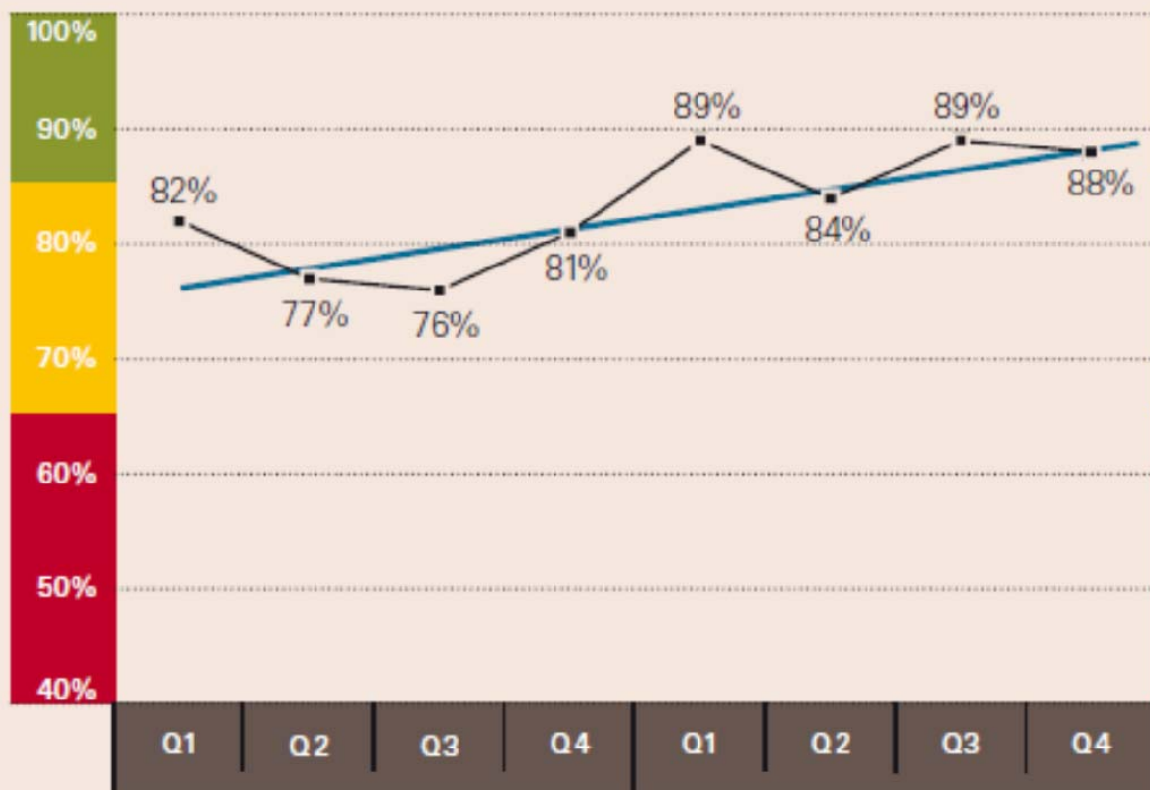
En el programa de MA de Afganistán, los BSC se han utilizado para:

- Medir la productividad y la calidad de las operaciones de remoción de minas a nivel de organización;
- Mejorar continuamente la eficiencia y eficacia de la función de coordinación del Centro de Coordinación de Acción Contra Minas (MACCA);
- Mejorar el rendimiento de la acción contra las minas;
- Contribuir con los responsables de toma de decisiones a decidir de manera objetiva sobre la asignación de fondos;
- Incorporar Monitoreo y Evaluación (M & E) dentro de la corriente principal de las actividades del MACCA; y
- Más recientemente, para medir en qué medida el MACCA y los socios implementadores incorporaron las cuestiones de género a en las actividades de MA.

MACCA estableció indicadores de performance tales como resultados operacionales, calidad, accidentes e informes presentados; sobre los cuales las organizaciones podrían anotarse o perder puntos. El ranking pudo ser representado entonces, mostrando áreas verdes, amarillas y rojas.

FIGURA 18

CLASIFICACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL



© 2013 GICHD, based on MACCA.

MACCA también ha desarrollado un número de herramientas distintas, incluyendo una herramienta de monitoreo de proyecto para efectuar el seguimiento sobre las organizaciones y su cumplimiento de los requisitos del documento del proyecto. Éstas están descritas en el caso de estudio de Afganistán en las Fuentes.

Cualquier herramienta en el contexto QM debería ser utilizada para apoyar el logro de los objetivos de calidad del programa o de la organización. Hay un sinnúmero de herramientas; es importante elegir la más adecuada para la pregunta o tarea correcta. Las herramientas son útiles para estructurar y visualizar el pensamiento, pero no pueden sustituir el pensamiento de los directivos.

PASO 9

AUDITORÍA, MONITOREO Y EVALUACIÓN

Auditoría, monitoreo y evaluación son importantes para el principio de la mejora continua y también desempeñan un papel en realizar la tarea del QMS de una manera significativa. Esto es debido a que proporcionan datos importantes e información sobre el rendimiento y los resultados, alimentando las revisiones de la dirección.

Auditoría

Una auditoría es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia de auditoría (registros verificables, declaración de hechos o cualquier otra información) y evaluar objetivamente para determinar el grado en que los criterios de auditoría (por ejemplo, políticas, procedimientos o requerimientos) son alcanzados. Las auditorías de calidad se realizan para verificar el cumplimiento de las normas a través de la revisión de pruebas objetivas. Un sistema de auditorías de calidad puede comprobar la eficacia de un QMS e identificar oportunidades de mejora.⁸⁵

Las auditorías internas o de **primera parte** son realizadas por o en nombre de la organización con fines internos. Las auditorías externas o de **segunda parte** son realizadas por los clientes o partes interesadas de la organización, o por otras personas en nombre del cliente / parte interesada. Esto podría ser, por ejemplo, una auditoría de una organización por o en nombre de un MAC o de un donante. Las auditorías externas de **tercera parte** se llevan a cabo por organizaciones independientes externas, tales como las que proporcionan la certificación o registro de conformidad con los requisitos tales como la Norma ISO 9001. La norma ISO 19011 proporciona orientación sobre auditorías.

Ejemplos de preguntas en las auditorías de MA podrían ser para:

- **Acreditación:**
 - ¿Será capaz la organización de cumplir con las normas nacionales?
 - ¿Hay un SOP adecuado?
- **MAC auditando el sistema de QM de una organización:**
 - ¿Hay estándares definidos / SOP para QM?
 - ¿Se han asignado recursos para QM?
 - ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades para la QM?
 - ¿Hay personal capacitado para la QM?
 - ¿Hay registros de trazabilidad en la QM que proporcionen confianza al cliente (en este caso el MAC)?
 - ¿El implementador halló todos los artefactos explosivos de acuerdo con los estándares acordados?
 - ¿Se comprende bien la amenaza?
 - ¿Es adecuado el equipo de detección?
 - ¿Está el personal bien entrenado y capacitado?

- ¿Será capaz el implementador de cubrir todos los terrenos potencialmente peligrosos?
 - ¿Está disponible toda la información sobre la magnitud de la amenaza?
 - ¿Hay criterios válidos para definir los límites de la zona de peligro?
 - ¿Existen responsabilidades claras y procesos de toma de decisiones claros?

Monitoreo y evaluación

Éste capítulo sólo se entrega una breve introducción sobre el tema. Si un programa desea establecer un sistema completo de seguimiento y evaluación basados en los resultados, existe una orientación más exhaustiva en otras publicaciones.⁸⁶

Los términos de Monitoreo y Evaluación (M & E) se utilizan de forma ligeramente diferente en diferentes contextos, por ejemplo en el desarrollo (basado en los resultados), QM o dentro de cuestiones militares.

En el glosario de la OTAN (NATO), una definición de monitoreo es "*el acto de escuchar, llevando a cabo la vigilancia y / o grabando las emisiones de las fuerzas propias o aliadas con el fin de mantener y mejorar las normas y la seguridad de procedimientos...*", y una definición de evaluación es "*el proceso estructurado de examinar actividades, capacidades y desempeño contra estándares o criterios definidos*".⁸⁷

Esto da una indicación, pero en nuestro contexto y para este manual, se utilizan las definiciones relacionadas con el **desarrollo basado en los resultados**:

Monitoreo y evaluación, ambos miden y evalúan el desempeño y / o resultados, pero de diferentes maneras y en diferentes momentos. El **monitoreo** es una "*función continua que utiliza recolección sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a la gestión y a las principales partes interesadas de una intervención de desarrollo en curso con indicación del grado de avance y cumplimiento de los objetivos y del progreso en el uso de fondos asignados*".⁸⁸

El monitoreo se lleva a cabo a lo largo del programa o de la ejecución del proyecto. Es una actividad interna en curso y usual, de seguimiento de los indicadores clave; se lleva a cabo por personal del programa del proyecto. Los gerentes deberían monitorear los insumos del programa, sus actividades, sus productos y los resultados para efectuar el seguimiento del rendimiento frente a objetivos específicos. Los datos de monitoreo también muestran las tendencias de, por ejemplo, un aumento o una disminución de los accidentes.

La **Evaluación** es la valoración sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política planificada en curso o concluida, de su diseño, implementación y resultados. Las evaluaciones se centran en la relevancia, eficiencia, eficacia, impacto y sustentabilidad. Una evaluación debería proporcionar información creíble y útil, que permitiendo la incorporación de lecciones aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes.⁸⁹

Las evaluaciones son valoraciones periódicas y limitadas en tiempo del rendimiento de un programa o proyecto, para abordar las cuestiones en profundidad y responder algunos de los "por qué" detrás de los datos de seguimiento, tales como:

- ¿Por qué hay más accidentes en un campo de minas que en otros?
- ¿Por qué una se desarrolla mejor una comunidad respecto de otra luego de la limpieza?
- ¿Por qué los equipos de desminado son incapaces de cumplir con los requisitos de calidad?

- ¿Por qué los equipos de estudio no-técnico no realizan todos los esfuerzos razonables para comunicarse con las mujeres, niñas, niños y hombres en las comunidades beneficiarias?

Las evaluaciones pueden ser internas, externas, o participativas, y proporcionan información periódica a las partes interesadas clave de un programa.

Las evaluaciones ayudan a:

- Tomar decisiones en la asignación de recursos;
- Repensar las causas de un problema;
- Identificar los problemas emergentes;
- Tomar decisiones sobre competencia o mejores alternativas;
- Reformar e innovar en el sector público; y
- Construir consenso sobre las causas de un problema y cómo responder al mismo.

Proporcionan información sobre la estrategia (¿Se están haciendo las cosas correctas?), operaciones (¿Las cosas se están haciendo bien?) y en el aprendizaje (¿Hay mejores formas de hacer las cosas?).⁹⁰

Los estándares para la evaluación MA se pueden encontrar en el IMAS 14.10, Guía para la evaluación de la intervención de la acción contra minas.⁹¹ Estos estándares se basan principalmente en los estándares de la OECD / CAD,⁹² más el Grupo de Evaluación de Normas y Estándares de la ONU.⁹³ El Capítulo 11 del IMAS 12.10 es el estándar para la evaluación de la Educación sobre el Riesgo de Minas / ERW.⁹⁴ Está principalmente basado en los estándares de la OECD / CAD, además del Manual de Política y Procedimiento del programa de UNICEF.⁹⁵

En el marco de referencia ISO, la evaluación se refiere simplemente a la valoración de la QMS, por ejemplo:

- Revisar el sistema de gestión de la calidad - la alta dirección debería llevar a cabo evaluaciones periódicas y sistemáticas de la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del QMS con respecto a la política de calidad y objetivos de calidad. Entre otras fuentes de información, los informes de auditoría deberían ser utilizados para la revisión del QMS.
- Evaluación de los procesos dentro de la QMS - hay cuatro preguntas básicas que deberían plantearse en relación con todos los procesos que se evalúan:
 1. ¿Está apropiadamente identificado y definido el proceso?
 2. ¿Se han asignado responsabilidades?
 3. ¿Los procesos están implementados y mantenidos?
 4. ¿Es eficaz el proceso para lograr los resultados requeridos?

La evaluación de un QMS puede variar en alcance y comprender una serie de actividades tales como auditorías y revisiones del QMS y autoevaluaciones.⁹⁶

La autoevaluación de una organización es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización con referencia al QMS o con un modelo de excelencia. Puede proporcionar una visión global del

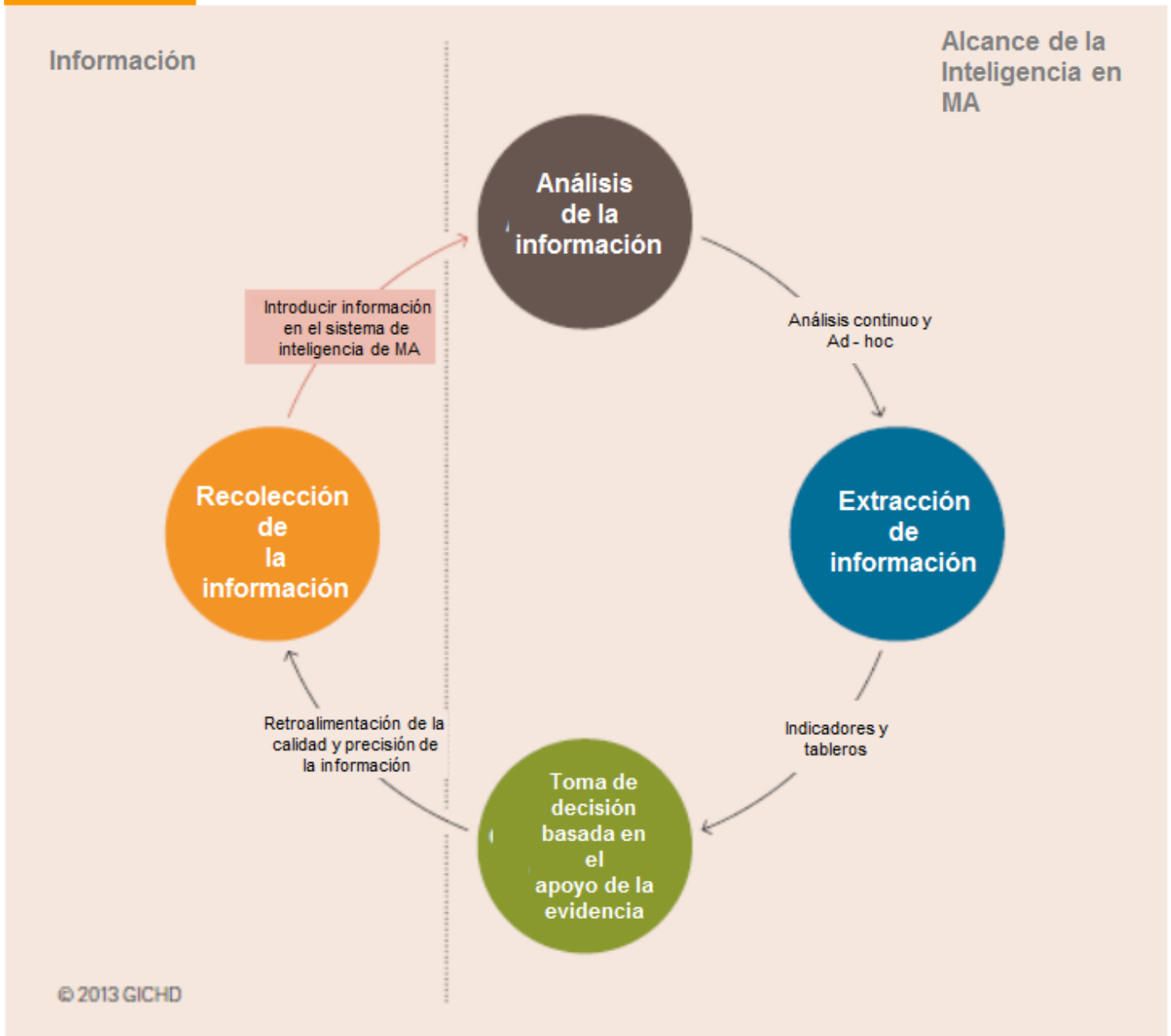
desempeño de la organización y el grado de madurez del QMS. También puede ayudar a identificar aquellas áreas que requieran mejoras en la organización y determinar prioridades.⁹⁷

Gestión de la Información para el Monitoreo

La clave para un proceso de monitorización preciso es la disponibilidad y el análisis de datos. Como se ha señalado en el paso 7, es importante recolectar los datos correctos y garantizar su calidad. Cualquier indicador, independientemente de su nivel (insumos, actividades, productos, resultados), tiene que ser alimentado por datos que se puedan agregar a lo largo de diferentes ejes analíticos. En este proceso, el dato en bruto es analizado y se transforma en información con el objetivo de optimizar el rendimiento y las decisiones futuras. Comúnmente, esto se conoce como Inteligencia de Negocios³ (BI).⁹⁸ En la acción contra minas, BI -a continuación referida analógicamente como inteligencia de la acción contra minas- reproduce un papel crucial en el monitoreo, seguimiento de los indicadores, y en última instancia en apoyo a la decisión.

SADD es un conjunto de datos que son clasificados en forma cruzada por sexo y edad, distinguiendo entre mujeres, niñas, niños y hombres para identificar y comprender sus diferencias, capacidades distintas, responsabilidades, necesidades y prioridades. El SADD y las estadísticas de género nos permiten construir indicadores sensibles al género para ayudar a monitorear las diferencias relacionadas con el género dentro de la MA y los cambios relacionados con el género a través del tiempo.

³ BI: Inteligencia de Negocios. Podría interpretarse también como Inteligencia Empresarial. (N del T)



Si bien la definición de los ejes analíticos e indicadores útiles es un trabajo de alto nivel que debe involucrar a las partes interesadas de gestión, de operaciones y de gestión de la información, el cálculo real y el seguimiento pueden ser bien manejados y automatizados usando las herramientas apropiadas. La herramienta de Inteligencia de Acción contra las minas (MINT) desarrollado por el CIDHG y puesto a disposición de la comunidad de MA, se ocupa de estas necesidades.

El centro de MINT es la funcionalidad para crear y visualizar tableros de mando. *“Un tablero de mandos es una representación visual de la información más importante que se necesita para lograr uno o más objetivos, consolidados y dispuestos en una sola pantalla de manera que la información pueda ser monitoreada en un vistazo”*.⁹⁹ Un tablero de instrumentos es, pues, un conjunto de elementos de visualización de datos, tales como tablas, gráficos, indicadores, etc. Cada uno de estos elementos tiene que prestar atención a que -en particular, las siguientes preguntas sean respondidas:

- ¿Cuál Indicador debería estar representado, y cuál es su definición exacta?
- ¿Qué información es necesaria para calcular el indicador y de dónde obtenemos los datos?

- ¿Cómo puede ser agregada la información y qué dimensiones de análisis son necesarias (por ejemplo, tiempo)?
- ¿Cómo estará representado el indicador, tanto numéricamente (por ejemplo, valor absoluto, relación, porcentaje) como visualmente (por ejemplo, series de tiempo, gráfico de barras, indicador, etc)?
- ¿Cómo será actualizado y seguido el indicador?

Una vez que estas preguntas son consignadas, el indicador puede ser incorporado en MINT dado que los datos requeridos están disponibles en un sistema en línea y técnicamente se puede acceder a ellos.

El diseño de un tablero de mandos en sí es una tarea compleja, y describirla en detalle está fuera del alcance de este manual. Sin embargo, algunas consideraciones tienen que ser subrayadas:

- Un panel de control debería estar siempre dirigido a un público específico. Un director de programa de MA es probable que esté interesado en otro tipo -u otro nivel- de información que un oficial de operaciones. Por lo tanto, un panel de control tiene que ser diseñado considerando al público al cual va ir dirigido.
- Todos los elementos de un tablero de mandos deberían centrarse en un tema específico. Por ejemplo, los indicadores de nivel de salida sobre la eficiencia operativa en un programa de MA (tales como los mencionados en el Paso 5) formarían un tablero de mando, y los indicadores clave de rendimiento de una organización sobre los progresos realizados hacia objetivos anuales formarían un segundo tablero. Esto está en línea con la orientación a distinto público mencionada anteriormente.
- Los elementos que se muestran en un tablero de mandos tienen que ser puestos en contexto. Una sola medida no es más que un número si no hay un contexto en la cual se muestra, por ejemplo en términos de su cambio a lo largo del tiempo. Sin tal comparación, es imposible evaluar si una medida representa, de hecho, una mejora o una disminución.
- Los tableros de mando deben ser visualmente atractivos, no sobrecargados; y los tipos correctos de presentación visual deberían ser elegidos para cada medida o indicador transmitido.



Mientras que el monitoreo de los indicadores estratégicos y operacionales es un área clave facilitada por un sistema como MINTY, también se puede utilizar para el análisis detallado de datos. En un proceso de evaluación, por ejemplo, los datos recogidos pueden dar una visión de las razones por las que un proyecto o programa condujo a resultados específicos.

MINT

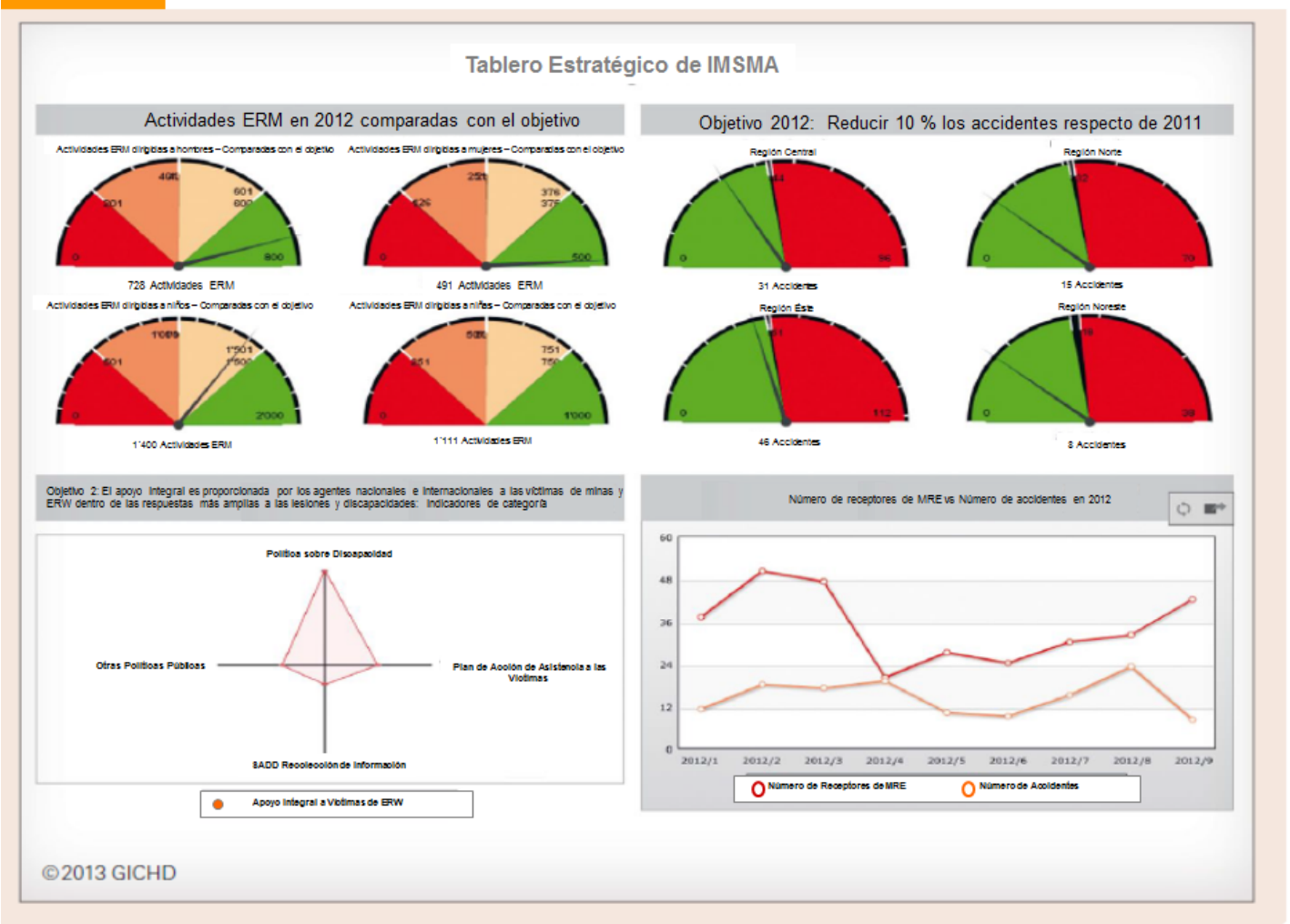
MINT es una solución de software electrónico desarrollado por el CIDHG para apoyar a la Inteligencia en la Acción contra las Minas. Esto incluye la creación y visualización en línea de:

- Informes y gráficos
- Indicadores
- Tableros de mando

Estos elementos pueden ser definidos sobre cualquier fuente de datos de acción contra las minas. Un ejemplo es la creación de tableros de mando basados en datos de IMSMA.

MINT está diseñado para apoyar la visión múltiples programas ú organizaciones, por ejemplo, las organizaciones y los programas individuales tienen sus propios espacios, pero la agregación de datos entre los programas también es posible. Como tal, MINT también representa una forma de compartir los datos a lo ancho de toda la comunidad de acción contra las minas. La combinación de diferentes fuentes de datos con el fin de obtener una visión más amplia puede ser clave en el monitoreo de los indicadores de resultados.

FIGURA 20 CAPTURA DE PANTALLA DE UN TABLERO DISEÑADO EN MINT



PASO 10

SOSTENIMIENTO DE UN QMS

El paso final considera el sostenimiento de un QMS. Un QMS debería ser visto como un esfuerzo a largo plazo para una organización o un programa. Sin embargo, el mantenimiento del QMS a largo plazo sólo tiene sentido si es realmente útil y proporciona buenos resultados. Esto es lo que tenemos que comprobar regularmente. Más allá de los pasos descritos anteriormente, hay algunos componentes más críticos que tenemos que considerar para la sustentabilidad:¹⁰⁰

Demanda: si no hay demanda de calidad, ¿por qué mantener un QMS? Los organismos gubernamentales, donantes, agencias de licitación, NMAA, MAC, asociados en la implementación, altos directivos de una organización o empresa, y representantes de la sociedad civil deben exigir alta calidad y definirla - para ellos mismos y para sus socios y proveedores. Tiene que haber un requisito estructurado para la calidad, incluida legislación, reglamentos y normas. La buena calidad tiene que ser recompensada; la demanda puede ser estimulada si la calidad es incluida en las estrategias y políticas nacionales, y en los procesos de licitación.

Información completa y creíble: La recolección de datos, el análisis y la presentación de informes deberían estar alineados a lo largo de los diferentes niveles de un programa, e incluso a través de los distintos niveles de gobierno. La información debería alimentarse de la misma base de datos nacional, para hacer mejor uso de ella para una mejora continua. Un QMS debe ser capaz de producir información, que puede ser buenas o malas noticias. La información de rendimiento debería ser transparente. Los productores de malas noticias tienen que ser protegidos de represalias ("no matar al mensajero").

Capacidad: Sólidas habilidades técnicas y de gestión son requeridas para mantener un QMS. La recolección de datos, la recuperación y el análisis de sistemas necesitan estar dispuestos y en funcionamiento. Las políticas, los objetivos y los procesos tienen que ser definidos y mejorados continuamente. Las organizaciones y los programas tienen que comprometer recursos financieros para el mantenimiento de un QMS. Además, la experiencia y la memoria institucional son útiles en el largo plazo.

Incentivos: Los altos directivos tienen que reconocer y recompensar el éxito, el aprendizaje organizacional y de todo el programa tiene que ser valorado.

Los desafíos para el QMS incluyen:

- Recursos humanos (por ejemplo, falta de entrenamiento para las personas que ejecuten el sistema, o el mantenimiento de personal bien entrenado). La demanda de creación de capacidad nunca termina. Mantenga líderes a su lado y ayúdelos.
- Costo y viabilidad. Establezca el entendimiento de que un QMS necesita recursos de manera sostenida (véase también el capítulo siguiente). Busque todas las oportunidades para vincular la información de rendimiento y la de resultado para apoyar las decisiones presupuestarias y de asignación de recursos.
- Mantener la estabilidad en el tiempo del indicador. Esto no excluye la mejora continua.
- Definición y monitoreo de rendimiento y resultados. La supervisión del rendimiento tiene que ser complementada con evaluaciones para asegurar una mejor comprensión de los resultados.
- Prioridad de los resultados: ¿Cuáles son más importantes, los resultados específicos del programa o los resultados para la sociedad / industria?

- El miedo y la resistencia por parte de los administradores. Establecer un QMS necesita líderes y tiene que ser un proceso transparente e inclusivo.¹⁰¹

La gestión de los recursos

La Norma ISO 9004 proporciona información particular sobre la gestión de recursos para el QMS. Los puntos principales son:

- Identificar los recursos internos y externos que son necesarios para el logro de los objetivos de la organización en el corto y el largo plazo. Las políticas y métodos para la gestión de los recursos deberían ser consistentes con la estrategia.
- Garantizar que los recursos (tales como equipamiento, instalaciones, materiales, energía, conocimiento, finanzas y personas) se utilicen con eficacia y eficiencia. Para ello, es necesario contar con procesos en marcha para facilitar, asignar, supervisar, evaluar, optimizar, mantener y proteger esos recursos.
- Garantizar la disponibilidad de recursos para las actividades futuras. Para ello, los gerentes deberían identificar y evaluar los riesgos de escasez potencial, y continuamente monitorear el uso actual de los recursos para encontrar oportunidades de mejora en su empleo. Paralelamente, la investigación para obtener nuevos recursos, procesos optimizados y nuevas tecnologías debería llevarse a cabo.
- Revisar periódicamente la disponibilidad e idoneidad de los recursos identificados, incluidos los recursos tercerizados, y tomar las medidas que sean necesarias. Los resultados de estos exámenes también deberían ser utilizados como insumos en la revisión de la organización de sus estrategias, objetivos y planes.¹⁰²

Finalmente

Un QMS no debería dar lugar a una atmósfera de vigilancia y chequeos de control mutuo, o para la compilación de grandes cantidades de papel y datos que permanecen sin ser analizados ni utilizados. El objetivo final del QMS siempre debería ser el de obtener una mejora cuantificable de la eficiencia y la eficacia del programa. Estos resultados también ayudan a obtener los recursos necesarios para mantener el QMS.

El mantenimiento del QMS sólo tendrá éxito si existe una estructura de dirección clara a nivel de programa y un compromiso serio de la alta dirección. Procesos buenos - y continuamente mejorados - procesos también son vitales para el éxito del QMS. El compromiso del personal puede ser mantenido si se recogen los resultados positivos derivados de la QMS y luego comunicados y compartidos con todas las personas involucradas.

No hay duda de que el establecimiento de un QMS eficaz puede hacer más que casi cualquier otra acción individual para aumentar la eficiencia, establecer y mantener la confianza y apoyar el entusiasmo y la satisfacción en una organización o programa de acción contra las minas.

Desarrollar un nuevo QMS o mejorar uno ya existente, requiere un trabajo duro y compromiso, pero toda la evidencia muestra que el personal, los administradores, los donantes y otros individuos, organizaciones e instituciones con un interés en el desempeño de la organización gestionada en su calidad responderán positivamente

El CIDHG recomienda encarecidamente la adopción de los principios, políticas y prácticas descritas en este manual y se mantiene dispuesta y capaz de proporcionar apoyo cuando y donde sea necesario.



NOTAS FINALES

1. Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (ISO 9000: 2005). Deberíamos tratar de lograr nuestros resultados en la forma más económica.
2. Eficacia: grado en el que las actividades planeadas son realizadas y los resultados previstos son obtenidos (ISO 9000: 2005). Necesitamos datos concretos para demostrar que realmente alcanzamos los productos y resultados que queríamos lograr.
3. Los beneficiarios incluyen a mujeres, niñas, niños y hombres.
4. El producto es la palabra general que comprende “bienes” (productos físicos) y servicios (productos intangibles).
5. Organización Internacional de Normalización (ISO) 9000: 2005 y Estándares Internacionales de Acción contra las Minas (IMAS) 04.10.
6. En particular, la Convención sobre la prohibición de empleo de minas antipersonal (APMBC), la Convención sobre Municiones en Racimo (CCM), y la Convención sobre Ciertas Armas Convencionales (CCW).
7. Por ejemplo, los Círculos de Calidad, véase el capítulo sobre herramientas de este manual.
8. www.gichd.org (Consultada: 10/08/2013).
9. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, www.efqm.org (Consultada: 10/08/2013).
10. www.mineactionstandards.org (Consultada: 10/08/2013). Las IMAS son emitidas por la ONU y aprobadas por una junta internacional. Son directrices internacionales y no pertenecen a un país y, por lo tanto; no pueden ser documentos legales a menos que un país las adopte formalmente. Las IMAS se adhieren a las normas internacionales como la ISO, la OIT, la OTAN y convenios como el APMBC, CCW y CCM. Han sido desarrolladas de acuerdo con las recomendaciones y los procesos contenidos en la norma ISO 9001: 2008 y el sistema de Gestión de Riesgos ISO (ISO Guía 51).
11. Las NMAS son emitidas por la Autoridad Nacional de Acción contra las Minas de un país. Son documentos legales; definen los requisitos nacionales. Las NMAS se adhieren a ambos, IMAS y leyes nacionales. Ellos son aprobados por una junta nacional.
12. Los SOP son emitidos por los operadores. Se adhieren a los NMAS/IMAS y establecen los métodos para alcanzar los requerimientos. Por lo general son específicos para un operador.
13. ISO 9000: 2005.
14. IMAS 04.10 y OECD/DAC: Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados, 2002, accesible en <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf> (Consultada: 10.08.2013).
15. El tamaño de la muestra dependía, por lo general, del nivel de confianza en el espacio liberado obtenido a través de las visitas anteriores de inspección de QA.
16. Tales como el calibre o peso mínimo de los objetos que son requeridos para ser encontrados y eliminados/destruidos.
17. El estándar IMAS 07.30 ofrece detalles sobre la acreditación, incluyendo la acreditación de organización y de funcionamiento, la aplicación, evaluación en gabinete y evaluación in situ, modificaciones a la acreditación, así como la suspensión y terminación.
18. Esto incluye asegurar el funcionamiento impecable de la herramienta más importante los de desminadores, el detector de metales. Una buena referencia para esto es el Taller de Acuerdo CEN - Prueba y Evaluación de los detectores de metales, disponible en <http://www.mineactionstandards.org/cwa/cwa-in-english/> (Consultada:10.08.2013). Los Talleres de Acuerdos CEN pronto serán re-etiquetados e incluidos en las IMAS, por ejemplo, como notas técnicas.
19. El término “perro detector de minas” está siendo reemplazado por el término más preciso de "sistemas animales de detección" (ADS).

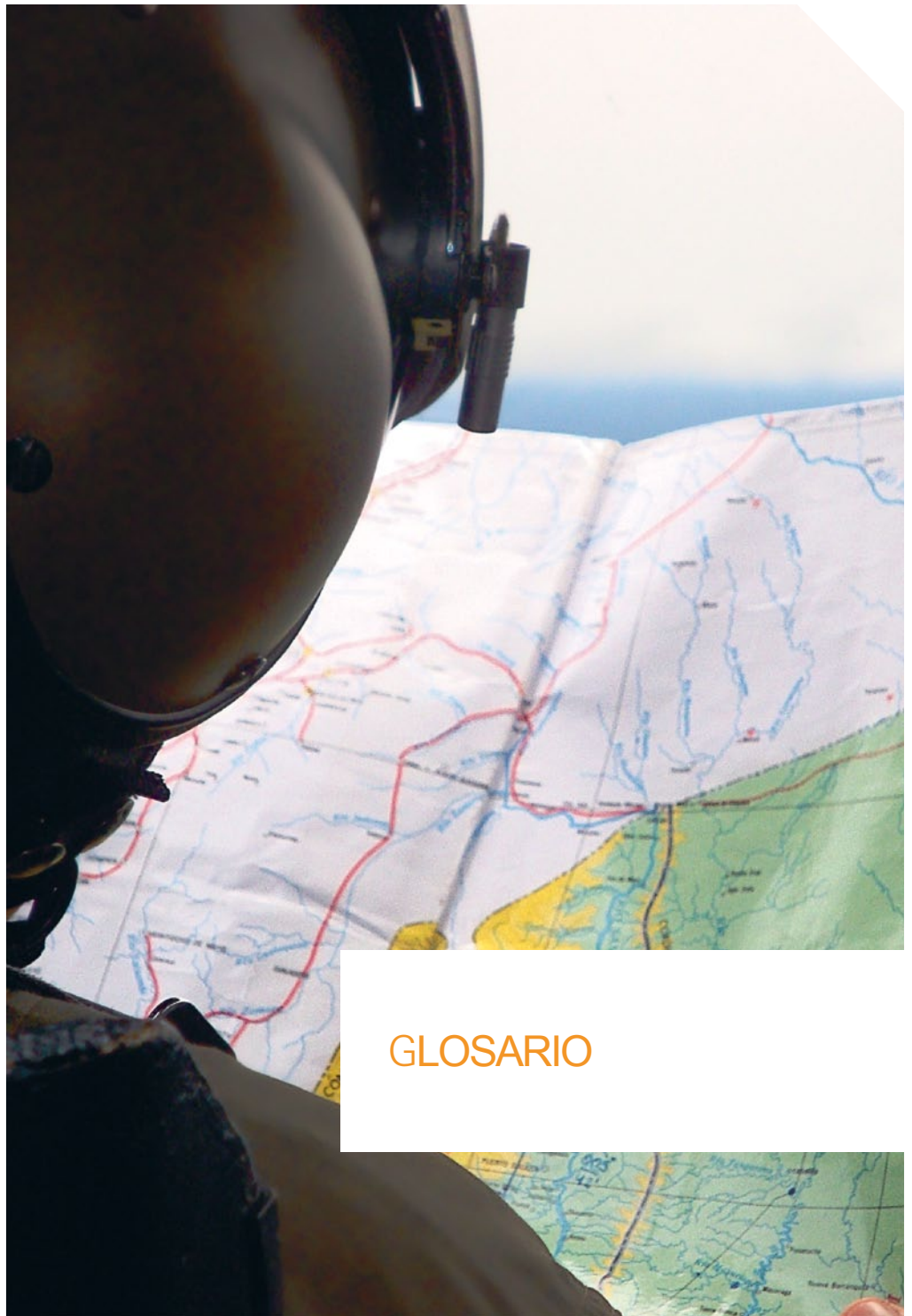
20. Existen Talleres de Acuerdos CEN sobre la prueba y evaluación de máquinas para el desminado y de QM para el desminado [mecánico, accesibles en <http://www.mineactionstandards.org/cwa/cwa-in-english/> (Consultada: 10.08.2013). Los Talleres de Acuerdos CEN pronto serán re-etiquetados e incluidos en las IMAS, por ejemplo, como notas técnicas.
21. Mayor información sobre el valor y las limitaciones de las inspecciones posteriores a la limpieza se puede encontrar en: CIGDH: Una Revisión de la Inspección externa posterior en la Acción Contra Minas, marzo de 2012, accesible en <http://www.gichd.org/fileadmin/pdf/publicaciones/Review-Ext-PostClear-inspección-Mar2012.pdf> (Consultada: 10/08/2013).
22. Información y circuitos de retroalimentación de toma de decisiones serán cubiertos en varias ocasiones en las secciones posteriores de este manual. Su creación y uso conforman una parte fundamental de cualquier sistema eficaz de gestión de calidad.
23. Una buena visión general de los modelos se proporciona en: van Assen, Marcel, van den Berg, Gerben, Piertersma, Paul: Modelos de gestión de claves. Los más de 60 modelos que cada gerente necesita saber.
24. www.iso.org (Consultada: 10/08/2013).
25. Éstos representan organismos nacionales de normalización ISO en su país, una lista completa está disponible en http://www.iso.org/iso/home/about/iso_members.htm (visitado: 10/08/2013).
26. Además, hay una serie de normas asociadas a la QM, como ISO 19011 Directrices para la auditoría de los Sistemas de Gestión, ISO 17021 Evaluación de la conformidad - Requisitos para los organismos que realizan la auditoría y certificación de sistemas de gestión, ISO 10012 Medición de los sistemas de gestión – Requerimientos para la medición de procesos y medición de equipamiento, ISO 10002 Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente - Directrices para el tratamiento de quejas en las organizaciones, ISO 10007 Sistemas de gestión de calidad - Directrices para la gestión de la configuración, etc.
27. Los Talleres de Acuerdos CEN pronto serán re-etiquetados e incluidos en los IMAS, por ejemplo, como notas técnicas
28. ISO 9000: 2005.
29. Ésta debería incluir consideraciones de género y diversidad.
30. En desarrollo, en particular con respecto a los resultados del desarrollo; la terminología utilizada es evidencia y decisiones basadas en la evidencia.
31. Los recursos están disponibles en el CD-ROM contenido en ésta publicación y en el sitio web del GICHD.
32. www.efqm.org (Consultada: 10/08/2013).
33. ISO 9000: 2005.
34. GIZ es una empresa federal de apoyo del Gobierno Alemán en la consecución de sus objetivos en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo. Es uno de los proveedores más grandes y más importantes del mundo de servicios de cooperación internacional para el desarrollo sustentable, que opera en más de 130 países de todo el mundo, con más de 17.000 empleados.
35. GIZ (antes GTZ) ha desarrollado un manual de casi 300 páginas para CW, llamado *La Capacidad Funciona: el Modelo de Gestión para el Desarrollo Sustentable*. Contiene una descripción del modelo y una gran variedad de herramientas que ayudan a los administradores a trabajar sobre los factores de éxito.
36. Extractos del sitio web http://www.giz.de/en/aboutgiz/quality_management.html (Visitado: 10.08.2013).
37. Pueden existir algunas organizaciones que reciban fondos públicos (incluidos los de los donantes) en un programa de acción contra minas, en particular las empresas de desminado; que consideren adecuado centrar el uso de estos fondos

exclusivamente en los productos, sin preocuparse acerca de cómo se utilizan esos productos o quiénes lo usan. Esto se debe a que están trabajando bajo un contrato con un cliente (por ejemplo, un MAC nacional o una agencia de ONU). Pero si ese cliente tiene como objetivos proporcionar resultados relacionados con servicios públicos – poniendo las tierras a disposición de los hogares rurales pobres; asegurando que personal de mantenimiento de la paz y de asistencia humanitaria puedan trabajar en condiciones seguras y así sucesivamente – entonces, la calidad para la agencia de desminado implica ayudar al cliente a alcanzar esos resultados.

38. Las cuestiones de género y la Información desagregada por edad y sexo (SADD) deben ser analizadas y tomadas en cuenta en todas las fases del ciclo del proyecto para asegurarse que se identifiquen y se cumplan las diferentes necesidades de las mujeres, niñas, niños y hombres.
39. En esta etapa, un análisis de género adecuado es fundamental para comprender las dinámicas sociales y de género que podrían ayudar u obstaculizar la prestación efectiva de los servicios de acción contra minas.
40. <http://www.nist.gov/baldrige/> (Consultada: 10/08/2013).
41. <http://www.un.org/disarmament/convarms/Ammunition/IATG/> (Consultada: 10/08/2013).
42. <http://www.smallarmsstandards.org/> (Consultada: 10/08/2013).
43. <http://www.oecd.org/dac/> (Consultada: 10/08/2013).
44. Por ejemplo, el Glosario de los Términos Clave sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados, 2002, disponible en <http://www.oecd.org/dac/2754804.pdf> (Consultado: 08/10/2013).
45. <http://www.hapinternational.org/> (Consultada: 10/08/2013).
46. <http://www.jointstandards.org/> (Consultada: 10/08/2013).
47. <http://www.sphereproject.org/> (Consultada: 10/08/2013).
48. <http://www.sphereproject.org/resources/download-publications/?search=1&keywords=&language=English&category=22> (Consultada: 08/10/2013).
49. <http://www.urd.org/article/the-association> (Consultada: 10/08/2013).
50. <http://www.compasqualite.org/en/index/index.php> (Consultada: 10/08/2013).
51. <http://www.alnap.org/about.aspx> (Consultada: 10/08/2013).
52. See Kusek, Jody Zall, Rist, Ray C. : Diez pasos para una supervisión basada en los resultados y el sistema de evaluación, el Banco Mundial, 2004, p.39ff, accesible en <http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP / IB / 2004/08/27 / 000160016 20040827154900 / rendida / PDF / 296720PAPER0100steps.pdf> (Consultada: 10/08/2013).
53. ISO 9000: 2005.
54. ISO 9000: 2005.
55. ISO 31000 de Gestión de riesgos - Principios y directrices, ofrece una amplia orientación sobre las evaluaciones de contexto interno y externo.
56. Estas organizaciones o empresas pueden ser encontradas a través de los sitios web de ISO y de los institutos nacionales de estándares.
57. Un estudio detallado del QMS en EOD alemán es un recurso para este manual.
58. www.tuv.de (Consultada: 10/08/2013).

59. Otros estándares internacionales para la gestión ambiental (ISO 14001) y de salud y seguridad ocupacional (OHSAS 18001) exhiben muchos de los mismos elementos básicos que se encuentran en la norma ISO 9001 (gestión de calidad), y con frecuencia se integran juntos dentro de una organización, compartiendo procedimientos y procesos comunes.
60. Para más información, ver CIGDH: Una Guía para la Responsabilidad derivada y el Aseguramiento en la Acción Contra Minas, 2011, disponible en <http://www.gichd.org/fileadmin/pdf/publications/Guide-Liability-Insurance-June2011.pdf> (consultado: 08/10/2013).
61. ISO 9000: 2005.
62. ISO 9000: 2005.
63. CIGDH (Gabiella McMichael y Asa Massleberg): Minas terrestres y derechos sobre la tierra en Sudán del Sur, noviembre 2010, disponible en http://www.gichd.org/fileadmin/pdf/ma_development/wk-landrights-oct2010/LMAD-wk-Sudan-case-study-Nov2010.pdf (visitada: 10/08/2013).
64. ISO 9000: 2005 3.2.4.
65. Ejemplos de políticas de una ONG, el Centro de Coordinación de Acción contra Minas de Naciones Unidas de la República Democrática del Congo y una empresa comercial se incluyen en los recursos.
66. ISO 9000: 2005.
67. ISO 9000: 2005.
68. ISO 9000: 2005.
69. ISO 9000: 2005.
70. Para leer más sobre este tema, por favor consulte CIGDH: Una Guía para la Contratación en Acción contra Minas-Segunda edición, mayo de 2012, disponible en <http://www.gichd.org/fileadmin/pdf/publications/Guideto-Contracting-May2012.pdf> (visitada: 10/08/2013).
71. Tal como Damelio, Robert: Los fundamentos de la Graficación de Procesos 2ª edición, Productivity Press, 2011, accesible en <http://www.crcpress.com/product/isbn/9781563273766> (consultado: 08/10/2013).
72. Una buena lista de KPI se puede encontrar en Marr, Bernard: Indicadores Clave de Rendimiento. Las 75 medidas que cada gerente necesita saber, Editorial FT, 2012.
73. OCDE / DAC: Glosario de los Términos Clave sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados de 2002, p.29, accesible en <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf> (consultado:10/08/2013).
74. Morra Imas, Linda G., Rist, Ray C.: El Camino hacia los Resultados. El Diseño y la Conducción de Evaluaciones Eficaces de Desarrollo, El Banco Mundial, 2009, p. 110ff.
75. Para más información en la lectura de establecer prioridades, por favor ver CIGDH: Establecimiento de Prioridades en Acción contra Minas, Policy Briefs 1-4, noviembre 2011, disponible en <http://www.gichd.org/lima/reportspublications/detail/publications/priority-setting-in-mine-action-issue-briefs/> (consultado: 8.10.2013).
76. ISO 9000:2005 0.2 (f).
77. ISO 9000:2005 3.2.13.
78. ISO 9000:2005.
79. ISO 9000:2005.
80. ISO 9000:2005 3.6.2.
81. ISO 9000:2005 3.6.6.

82. ISO 9000:2005 3.6.5.
83. ISO 9000:2005 3.6.4.
84. Descrita con mayores detalles en el Capítulo sobre Herramientas de QM.
85. ISO 9000:2005.
86. Por ejemplo Kusek, Jody Zall, Rist, Ray C. : Diez Pasos para una Supervisión Basada en Resultados y el Sistema de Evaluación, El Banco Mundial, 2004.
87. OTAN: Glosario de términos y definiciones (inglés y francés), AAP-06, edición 2013, disponible en <http://nsa.nato.int/nsa/zPublic/ap/aap6/AAP-6.pdf> (consultado: 8,10 0,2013).
88. OCDE / DAC: Glosario de los Términos Clave sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados, 2002
89. OCDE / DAC: Glosario de los Términos Clave sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados, 2002
90. Morra Imas, Linda G., Rist, Ray C. : El Camino hacia los Resultados. El Diseño y la Conducción de Evaluaciones Eficaces de Desarrollo, El Banco Mundial, 2009, p.8 ss
91. http://www.mineactionstandards.org/fileadmin/user_upload/MAS/documents/imas-internationalstandards/Inglés / serie-14 / 14-10-IMAS-Ed1-Am2.pdf (visitada: 08/10/2013).
92. <http://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/41612905.pdf> (visitada: 10/08/2013).
93. <http://www.uneval.org/normsandstandards/> (visitada: 10/08/2013).
94. http://www.mineactionstandards.org/fileadmin/user_upload/MAS/documents/imas-internationalstandards/Inglés / serie-12 / 12-10-IMAS-ED2-Am2.pdf (visitada: 10/08/2013).
95. <http://www.unicef.org/tdad/unicefpppmanualfeb07.pdf> (visitada: 10/08/2013).
96. ISO 9000:2005.
97. ISO 9000: 2005; La Norma ISO 9004 proporciona un modelo genérico para la auto-evaluación del QMS. El EFQM y otros modelos de excelencia trabajan sobre la base de la autoevaluación
98. Gartner IT Glosario, disponible en <http://www.gartner.com/it-glossary/> (consultado: 08/10/2013).
99. Few, Stephen: Diseño del Tablero de Control de la Información: La Comunicación Visual Efectiva de los Datos, 2006.
100. El mencionado y otros componentes se describen en Kusek, Jody Zall, Rist, Ray C. : Diez Pasos para una Supervisión Basada en Resultados y el Sistema de Evaluación, El Banco Mundial, 2004 (p. 151 y ss), lo que significa que han sido probados y aprobados en el ámbito más amplio de la evaluación del desarrollo.
101. Véase Kusek, Jody Zall, Rist, Ray C. : Diez pasos para una Supervisión Basada en los Resultados y el Sistema de Evaluación, El Banco Mundial, 2004, p. 159ss.
102. ISO 9004: 2009.
103. OTAN: Glosario de términos y definiciones (inglés y francés), AAP-06, edición 2013, disponible en <http://nsa.nato.int/nsa/zPublic/ap/aap6/AAP-6.pdf> (visitada: 10/08/2013).
104. OCDE / DAC: Gestión Glosario de los Términos Clave sobre Evaluación y Gestión Basada en los Resultados, 2002, disponible en <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf> (consultado: 10/08/2013).



GLOSARIO

DEFINICIONES (ISO 9000: 2005)

3.1.1 CALIDAD

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos

Nota: El término "calidad" puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente. "Inherente", en contraposición a "asignado", significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

3.1.2 REQUISITOS

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Nota: «Generalmente implícita» significa que es habitual o una práctica común para la organización, sus clientes y otras partes interesadas que la necesidad o expectativa bajo consideración esté implícita. Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas.

3.1.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Nota: Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

3.2.1 SISTEMA

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan

3.2.2 SISTEMA DE GESTIÓN

Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos

3.2.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

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

3.2.4 POLÍTICA DE CALIDAD

Intenciones globales y orientación de una organización relativas con la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Nota: Generalmente la política de calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de calidad. Los principios de gestión de la calidad presentados en esta Norma Internacional pueden constituir la base para el establecimiento de la política de calidad.

3.2.5 OBJETIVO DE CALIDAD

Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.

Nota: Los objetivos de la calidad generalmente se basan en la política de calidad de la organización. Los objetivos de la calidad generalmente se especifican para los niveles y funciones pertinentes de la organización.

3.2.8 GESTIÓN DE LA CALIDAD

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Nota: La dirección y control respecto a la calidad, generalmente incluyen el establecimiento de la política de calidad y los objetivos de calidad, la planificación de la calidad, el control de calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad.

3.2.9 PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de calidad.

Nota: El establecimiento de planes de calidad pueden ser parte de la planificación de la calidad.

3.2.10 CONTROL DE CALIDAD

Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

Nota: Agregado de IMAS – “QC se refiere a la inspección de un producto terminado. En el caso de desminado humanitario, el "producto" es la tierra despejada y segura” (IMAS 04.10, 3.234).

3.2.11 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Parte de la gestión de calidad dirigida a dar confianza en que se cumplirán los requisitos de calidad.

Nota: Agregado de IMAS - "El propósito de QA en desminado humanitario es la confirmación de que las prácticas de gestión y los procedimientos operativos para la remoción de minas son apropiados, se están aplicando, y lograrán el requerimiento establecido de una manera segura, eficaz y eficiente. La QA interna se llevará a cabo por las mismas organizaciones de desminado, pero también deberían realizarse inspecciones externas por un órgano de control externo'

(IMAS 04.10, 3.233).

3.2.12 MEJORA DE LA CALIDAD

Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad

Nota: Los requisitos pueden estar relacionados con cualquier aspecto tales como la eficacia, la eficiencia o la trazabilidad.

3.2.13 MEJORA CONTINUA

Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos.

Nota: El proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de la auditoría, las conclusiones de la auditoría, el análisis de los datos, la revisión por la gerencia u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva o preventiva.

3.2.14 EFICACIA

Grado en el que las actividades planificadas se realizan y los resultados planificados son logrados.

3.2.15 EFICACIA

Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

3.3.1 ORGANIZACIÓN

Grupo de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Nota: La disposición es generalmente ordenada. Una organización puede ser pública o privada. Esta definición es válida para los propósitos del sistema de gestión de la calidad.

3.3.5 CLIENTE

Organización o persona que recibe un producto.

Nota: Un cliente puede ser interno o externo a la organización.

3.3.7 PARTE INTERESADA

Persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una organización.

Nota: Un grupo puede comprender una organización, una parte del mismo, o más de una organización.

3.4.1 PROCESO

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en productos.

Nota: Las entradas a un proceso son generalmente resultados de otros procesos. Los procesos de una organización son generalmente planificados y llevados a cabo en condiciones controladas para aportar valor. Un proceso en el que la conformidad del producto resultante no se puede verificar fácil o económicamente se denomina habitualmente como un "proceso especial".

3.4.3 PROYECTO

Proceso único, que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costos y recursos.

Nota: Un proyecto individual puede formar parte de la estructura de un proyecto mayor. En algunos proyectos, los objetivos se afinan y las características del producto se definen progresivamente a medida que avanza el proyecto. El resultado de un proyecto puede ser una o varias unidades de producto.

3.6.1 CONFORMIDAD

Cumplimiento de un requisito.

Nota: El término "cumplimiento" es sinónimo, aunque esté en desuso.

3.6.2 NO CONFORMIDAD

No cumplimiento de un requisito.

3.6.4 ACCIÓN PREVENTIVA

Acción para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial indeseable.

Nota: Puede haber más de una causa para una no conformidad potencial. La acción preventiva es tomada para evitar la ocurrencia mientras que acción correctiva se toma para prevenir la recurrencia.

3.6.5 ACCIÓN CORRECTIVA

Acción para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

Nota: Puede haber más de una causa para una no conformidad. La acción correctiva se toma para prevenir la recurrencia mientras que se tomen medidas preventivas para evitar la ocurrencia. Hay una distinción entre corrección y acción correctiva.

3.6.6 CORRECCIÓN

Acción para eliminar una no conformidad detectada.

Nota: Una corrección puede realizarse en conjunción con una acción correctiva. Una corrección puede ser, por ejemplo, rehacer o reclasificar.

3.8.2 INSPECCIÓN

Evaluación de la conformidad mediante la observación y el dictamen, acompañados por medición, ensayo o calibración cuando sea apropiado.

3.8.3 PRUEBA

Determinación de una o más características de acuerdo con un procedimiento.

3.8.7 REVISIÓN

Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión para lograr objetivos establecidos

Nota: La revisión puede incluir también la determinación de la eficiencia

3.9.1 AUDITORÍA

Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva para determinar el grado en que se cumplen los criterios de la auditoría.

Nota: Las auditorías internas, a veces llamadas auditorías de primera parte, se realizan por, o en nombre de la propia organización, para la revisión por la dirección y otros propósitos internos, y puede conformar la base para la declaración de conformidad de una organización. En muchos casos, particularmente en organizaciones pequeñas, la independencia puede demostrarse al esta el auditor libre de responsabilidades en la actividad auditada. Las auditorías externas incluyen a aquellas denominadas generalmente auditorías de segunda y tercera parte.

Las auditorías de segunda parte son realizadas por partes que tienen un interés en la organización, tales como clientes, o por otras personas en su nombre. Las auditorías de tercera parte son realizadas por las organizaciones independientes externas de auditoría, tales como las que proporcionan la certificación / registro de conformidad con la norma ISO 9001 o ISO 14001. Cuando dos o más sistemas de gestión se auditan juntos, esto se denomina auditoría

combinada. Cuando dos o más organizaciones auditoras cooperan para auditar a un único auditado, esto se denomina una auditoría conjunta.

DEFINICIONES (OTAN)¹⁰³

MONITOREO (1)

El acto de escuchar, llevando a cabo la vigilancia y / o grabar las emisiones de las propias fuerzas aliadas o con el propósito de mantener y mejorar los estándares de seguridad y de procedimiento, o de recomendaciones, según sea el caso.

MONITOREO (2)

El acto de escuchar, llevando a cabo la vigilancia y / o grabación de las emisiones enemigas con propósitos de inteligencia.

EVALUACIÓN (1)

El proceso estructurado de examinar las actividades, capacidades y desempeño contra estándares o criterios definidos.

Nota: En el contexto de las fuerzas militares, la relación jerárquica en secuencia lógica es: apreciación, análisis, evaluación, validación y certificación.

EVALUACIÓN (2)

En el lenguaje de inteligencia, es un paso en la fase de procesamiento del ciclo de inteligencia que constituye la valoración de un elemento de información con respecto a la fiabilidad de la fuente, y a la credibilidad de la información.

DEFINICIONES (OECD / DAC)¹⁰⁴

AUDITORÍA

Actividad de control independiente y objetiva que tiene como fin añadir valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la organización a lograr sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de la gestión de riesgos, el control y los procesos de dirección.

Nota: se hace una distinción entre la auditoría de regularidad (financiera), que se centra en el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables; y la auditoría de gestión, que se ocupa de la pertinencia, la economía, eficiencia y eficacia. La auditoría interna proporciona una evaluación de los controles internos realizados por una unidad de informes a la administración tanto que la auditoría externa es realizada por una organización independiente

BENEFICIARIOS

Individuos, grupos u organismos que se benefician, directa o indirectamente, de una intervención para el desarrollo, hayan sido o no los destinatarios de la intervención.

EFICACIA

Medida en que se lograron o se esperan lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa

EFICIENCIA

Una medida de que los recursos / insumos (fondos, conocimiento, tiempo, etc.) se convierten en resultados.

EVALUACIÓN

La evaluación sistemática y objetiva de un proyecto en curso o concluido, programa o política, su diseño, implementación y resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, permitiendo la incorporación de las lecciones aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes. La evaluación también se refiere al proceso de determinar el valor o la importancia de una actividad, política o

programa. Una evaluación, tan sistemática y objetiva como sea posible, de una intervención en desarrollo planificada, en curso o finalizada.

Nota: La evaluación en algunos casos implica la definición de normas apropiadas, el examen de los resultados en función de esas normas, una evaluación de los resultados reales y esperados y la identificación de lecciones pertinentes.

INDICADOR

Factor o variable cuantitativa o cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir los logros, reflejar los cambios relacionados con una intervención o ayudar a evaluar el rendimiento de un actor del desarrollo.

SEGUIMIENTO

Una función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las principales partes interesadas de una intervención de desarrollo en curso, con indicadores del grado de progreso y la consecución de objetivos y el progreso en el uso de los fondos asignados.

EFFECTO DIRECTO

Los efectos de corto y mediano plazo probables o logrados, causados por los productos de una intervención.

PRODUCTOS

Los productos, bienes de capital y servicios que resultan de una intervención para el desarrollo; también puede incluir a los cambios resultantes de la intervención que son pertinentes para el logro de resultados.

SOCIOS

Los individuos y / u organizaciones que colaboran para lograr objetivos mutuamente acordados.

Nota: El concepto de asociación connota objetivos compartidos, responsabilidad común de los resultados, responsabilidades distintas y obligaciones recíprocas. Los socios pueden incluir a los gobiernos, la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, universidades, asociaciones profesionales y empresariales, organizaciones multilaterales, empresas privadas, etc.

DESEMPEÑO

Grado en el cual una intervención de desarrollo o un socio de desarrollo funciona de acuerdo con criterios / estándares / directrices específicas o logra resultados de acuerdo con los objetivos o planes establecidos.

INDICADOR DEL DESEMPEÑO

Variable que permite la verificación de los cambios en la intervención de desarrollo o muestra los resultados con respecto a lo que estaba previsto.

MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS

Sistema para evaluar los resultados de las intervenciones para el desarrollo en función de los objetivos declarados.

SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO

Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa o política en función de los resultados previstos.

GARANTÍA DE CALIDAD

La garantía de calidad abarca toda actividad que tenga por objeto evaluar y mejorar el mérito o el valor de una intervención para el desarrollo o su cumplimiento con normas establecidas.

Nota: Cabe citar como ejemplos de actividades de garantía de calidad la evaluación ex ante, la gestión basada en resultados, los exámenes durante la ejecución, las evaluaciones, etc. La garantía de calidad también puede referirse a la evaluación de la calidad de una cartera y de su eficacia en términos del desarrollo.

RESULTADOS

Producto, efecto o impacto (intencional o no, positivo y/o negativo) de una intervención para el desarrollo.

GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS (RBM)

Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto.

PARTES INTERESADAS (ACTORES)

Entidades, organizaciones, grupos o particulares que tienen un interés directo o indirecto en la intervención para el desarrollo o en su evaluación.



RECURSOS/
ESTUDIOS DE CASO

Los siguientes recursos y estudios de casos están disponibles en el CD-ROM en la contratapa de esta publicación:

- Literatura, estándares y enlaces
- Cuestionario del GICHD para la evaluación de las deficiencias
- Ejemplos de Políticas de Calidad
 - Política de Calidad de una ONG
 - Política de Calidad del Centro de Coordinación de Acción contra Minas de Naciones Unidas de la República Democrática del Congo (francés e inglés)
 - Política de Calidad de una empresa comercial
- Estudios de caso:
 - El logro de la certificación ISO 9001: La experiencia de una organización no gubernamental
 - El Sistema de Gestión de la Calidad en el Programa Alemán de Destrucción de Artefactos Explosivos.
 - La Gestión de la Calidad en el Programa de Acción contra Minas para Afganistán (MAPA)

Centro Internacional para el Desminado
Humanitario de Ginebra
Maison de la paix, Tower 3
PO Box 1300
CH – 1211 Geneva 1, Switzerland
info@gichd.org

Síguenos en

gichd.org

facebook.com/gichd

twitter.com/theGICHD