



Referencial IRAM N°16

Gestión de la identificación
e involucramiento con las
partes interesadas.

Mayo 2016



Instituto Argentino
de Normalización
y Certificación



IRAM

Referencial N° 16

Primera edición
2016-05

Referencial para la gestión de la identificación e involucramiento con las partes interesadas

Mayo 2016

Primera Edición

Mayo de 2016 ©

Todos los derechos reservados.

Esta publicación es propiedad de IRAM, y por lo tanto no puede ser reproducida ni en todo ni en parte, ni transmitida en ninguna forma, o por ningún medio, sea mecánico, magnético, electrónico, por fotocopia o por cualquier otro, sin autorización previa por escrito de parte de IRAM.

Índice

	Página
0 ANTECEDENTES.....	5
1 OBJETO Y APLICACIÓN.....	8
2 DOCUMENTOS NORMATIVOS PARA CONSULTA.....	9
3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES	9
4 ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN E INVOLUCRAMIENTO CON LAS PARTES INTERESADAS	12
4.1 Liderazgo y compromiso.....	12
4.2 Riesgos y oportunidades	13
4.3 Recursos	13
4.3.1 Insumos e infraestructura.....	13
4.3.2 Responsabilidades y competencias.....	13
4.4 Control de la información documentada.....	14
4.5 Seguimiento y revisión.....	14
4.5.1 Seguimiento.....	14
4.5.2 Revisiones por la Dirección.....	14
4.5.3 No conformidades y acción correctiva.....	15
5 GESTIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN Y EL INVOLUCRAMIENTO CON LAS PARTES INTERESADAS	15
5.1 Identificación y priorización	15
5.1.1 Identificación.....	15
5.1.2 Priorización.....	16
5.2 Planificación del vínculo.....	16
5.3 Implementación del plan de vinculación y análisis del resultado del diálogo.....	17
5.4 Retroalimentación y difusión del plan de acción.....	17
Anexo I Equipo de trabajo.....	18

Referencial para la gestión de la identificación e involucramiento con las partes interesadas

0 ANTECEDENTES

Desde hace décadas cobra relevancia el análisis de la relación de las organizaciones públicas, privadas y sociales, hacia su interior y con su entorno.

El primer vínculo analizado que obligó a cambios actitudinales, estructurales y sistémicos en las organizaciones fue el que se establecía en forma directa entre aquél que ofrecía bienes o servicios y el que los recibía. Los principales actores de ese vínculo eran las organizaciones que ofertaban productos o servicios y quienes los demandaban o recibían, denominados clientes.

La profundización del conocimiento de este vínculo permitió desarrollar nuevos marcos teóricos y metodológicos que impactaron directa y profundamente en el diseño y los modos de producción de los productos y servicios y en el sistema de gestión de la propia organización. La misma definición de calidad se fue adecuando a esta nueva realidad vincular, avanzando hacia una valoración diferente del sujeto cliente y sus demandas explícitas e implícitas.

Este proceso fue acompañado por otros desafíos complejos para las organizaciones; entre ellos, resaltamos: la valorización de los intangibles con la incorporación de conceptos como los de “valor de la marca” y “nivel de reputación”, medidos ambos en función de nuevas variables y, también, la consideración de un nuevo entorno de competitividad. Esta actualización requirió, también, incorporar nuevas herramientas para resaltar la “eficiencia y la eficacia”, la “satisfacción e insatisfacción”, la “fidelización”, la “confiabilidad” del producto o servicio y su proceso de elaboración.

A su vez, se fueron amplificando complejidades debido al crecimiento y la importancia de las organizaciones en la vida comunitaria y también por la globalización de los mercados de productos y servicios.

Por otra parte, pero en el mismo sentido, los estados reconocieron asimetrías en el vínculo y se vieron obligados a tomar recaudos y generar un sistema legal de reconocimiento y protección de derechos a nuevos actores: el consumidor y las organizaciones sociales que los representan.

En este nuevo escenario, llegó a ser innegable la gravitación y el reconocimiento de la valorización del desempeño de la organización por parte de los clientes, ciudadanos, usuarios, beneficiarios y consumidores en términos de legitimación de la existencia y su sostenibilidad.

Los organismos de normalización al desarrollar normas o estándares de calidad de productos y sistemas de gestión de la calidad y los organismos públicos al establecer reglamentos técnicos, reconocieron este proceso y contemplaron la realidad descripta.

Se reconoció también, que la gestión eficiente y eficaz tiene relación directa con la sostenibilidad, al disminuir y controlar riesgos propios del desempeño de cualquier organización.

A partir de esta nueva etapa, ubicada temporalmente en la segunda mitad de la década del ochenta del siglo pasado, el proceso vincular consideró dimensiones que, si bien estaban implícitas en el proceso de aprendizaje anterior, permitieron profundizar la relación del desempeño de la organización

con diversos y nuevos actores que se agregaron al vínculo original directo entre la organización y sus clientes –ciudadanos.

Esta nueva realidad, amplió también el campo que las organizaciones deben contemplar para gestionar riesgos implícitos y garantizar su sostenibilidad:

- conocer el contexto de su accionar y gestionar el vínculo con el mismo;
- considerar que su desempeño genera impactos en su entorno y detectar en el mismo expectativas, y
- definir políticas y acciones que las contemplen.

La gestión organizacional, ubicada en ese contexto, requirió definiciones de gran conflictividad que expresaban tensiones entre intereses diversos. Entró en debate el rol de cada organización en la sociedad y el alcance de su responsabilidad incorporando la temática de la responsabilidad social como tema central de su sostenibilidad.

Obviamente, la incorporación de la temática de la responsabilidad social en todo el sistema normativo descripto y en el proceso vincular analizado, requirió el desarrollo de nuevos marcos teóricos e instrumentos que faciliten su aplicación en las organizaciones.

A los fines de este Referencial se toma la norma IRAM-ISO 26000:2010 - Guía de responsabilidad social, como referencia conceptual, instrumental y normativa.

La IRAM-ISO 26000 define dos prácticas fundamentales para una organización: definir y aceptar el alcance de su propia responsabilidad social y, también, identificar e incorporar a sus partes interesadas, en la planificación, definición de políticas y desempeño en la gestión de las expectativas.

El proceso de reconocimiento del alcance de su propia responsabilidad social, incorpora la temática del rol de las organizaciones, el tratamiento de los impactos que generan en su entorno y su contribución al desarrollo de la comunidad. Este proceso parte de aceptar el compromiso de dar al desarrollo características de sostenibilidad. Esto implica asumir el concepto, consensuado internacionalmente, de desarrollo sostenible: como la consideración de la interacción de las dimensiones económicas, sociales y ambientales en los procesos de desarrollo. La responsabilidad de las organizaciones, entonces, es reconocerse como parte del desarrollo de la sociedad participando en su construcción, haciéndose cargo del resultado de sus políticas y acciones en tanto sujeto del mismo proceso.

La sostenibilidad adquiere de esta forma un doble abordaje, en tanto debe contemplar el de la propia organización y el de la sociedad. Definiciones políticas y desempeño, contextos y expectativas, competitividad y sostenibilidad, configuran una nueva visión de la sostenibilidad y hacen necesario construir una matriz de riesgos diferente.

Por otro lado, la IRAM-ISO 26000 define siete “*Principios Generales*” (rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos) y siete “*Materias Fundamentales*” (gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad). Ambos conjuntos de principios y materias fundamentales requieren su tratamiento integral para que una organización sea considerada como socialmente responsable.

Ellos establecen qué debe incorporar una organización en sus políticas y en su desempeño para construir un vínculo sostenible. Expresan las expectativas de la comunidad y son el contexto de análisis de riesgos y sostenibilidad de las organizaciones.

Resulta evidente que el anclaje en las expectativas de la sociedad como contexto, el redefinir vínculos, estrategias y riesgos, incorporándose como parte activa de un proceso de sostenibilidad y asumiendo su propio rol como organización, es un avance sustantivo que también requiere del análisis de otros aspectos.

En principio, se debe tener en cuenta, que de las políticas y actividades de la organización siempre surgen impactos que pueden categorizarse como cambios positivos o negativos, directos o indirectos y presentes o potenciales, de los que la organización debe hacerse cargo y mantener su control para darles el tratamiento esperado en función de las expectativas individuales, sectoriales y comunitarias.

El vínculo no es una construcción teórica, es el contacto directo entre partes mediado por el diálogo. Difiere sustantivamente con metodologías y técnicas de marketing que buscan determinar qué es lo esperado y adecuar el mensaje y el producto a esa expectativa como conclusión del proceso vincular. En el caso de la norma IRAM-ISO 26000 lo que se considera es un vínculo que excede esa perspectiva, amplía la agenda de temas comprendidos, atribuye roles a las partes y exige que adquiera características de mantenimiento en el tiempo y formalización del proceso en sí. Hay, en esta línea conceptual, un vínculo esencial de la organización con las que denominamos sus partes interesadas.

La identificación de las partes interesadas es el proceso clave para definir la gestión de expectativas del contexto y los riesgos vinculados a la sostenibilidad. Involucrarlas contempla hacerlas parte en la definición y actualización del contexto de expectativas, la búsqueda del abordaje de éstas y el seguimiento del resultado del proceso de gestión de la sostenibilidad.

Dentro del proceso descrito, comprensivo de todas las organizaciones, el municipio como organización pública, es un actor esencial, tanto por las relaciones que genera su rol, definido por sus competencias, como también por las que derivan de la identificación de las expectativas de sus partes interesadas, a las que podemos llamar incumbencias. Este proceso incluye, a su vez, la interrelación entre las expectativas de las partes interesadas de las organizaciones con el propio contexto de expectativas del gobierno local.

El aspecto distintivo de la participación de los municipios está dado por que las características de sostenibilidad del territorio: es el contexto para la sostenibilidad de todas las organizaciones y compromete a los gobiernos locales a considerar como incumbencias propias las expectativas del conjunto. Cabe aclarar que en el campo de la responsabilidad social, la consideración de las expectativas de las partes interesadas excede el marco legal aplicable, que se entiende como base de cumplimiento. Por eso, se habla de incumbencias y no de competencias.

La identificación y el involucramiento con las partes interesadas por los gobiernos locales, en particular, incluyen a todas las organizaciones cuando define la dinámica del proceso del diálogo y el contexto de su responsabilidad social. Por eso resaltamos su importancia en una herramienta desarrollada para el conjunto de las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza, estructura jurídica y dimensiones.

- El Centro de Calidad y Modernización de la Gestión Municipal (CECAM) de la Federación Argentina de Municipios (FAM), es una institución altamente comprometida en el proceso global de mejora de la calidad institucional de los municipios. Los ejes estratégicos del CECAM son la generación de contenidos, la capacitación y la asistencia técnica para el mejoramiento continuo de la gestión de las políticas públicas municipales.

- El IRAM, Instituto Argentino de Normalización y Certificación, ha sido reconocido como el Organismo de Normalización de la Argentina en el marco del Decreto 1474/94 del Poder Ejecutivo Nacional, por el cual se crea el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación. Además de sus actividades de normalización a nivel nacional, el IRAM representa a la Argentina en los foros regionales (COPANT, Comisión Panamericana de Normas Técnicas, y AMN, Asociación MERCOSUR de Normalización) e internacionales de normalización (ISO, International Organization for Standardization, y, a través del CEA, en la IEC, International Electrotechnical Commission).

Teniendo en cuenta que se han desarrollado experiencias, conocimientos y metodologías de trabajo susceptibles de ser transferidas a los distintos organismos públicos y organizaciones privadas, con o sin fines de lucro, es que el IRAM y el CECAM crean un grupo de trabajo para la elaboración de un referencial normativo para la gestión de la identificación y el involucramiento con las partes interesadas, teniendo como misión la de propiciar la cultura de la calidad y de la responsabilidad social en las organizaciones de la sociedad, dotándolas de herramientas de gestión que les permitan mejorar la eficacia y eficiencia en la prestación de sus servicios

La figura 1 grafica los cuatro procesos principales del presente Referencial Normativo y la interrelación de estos.

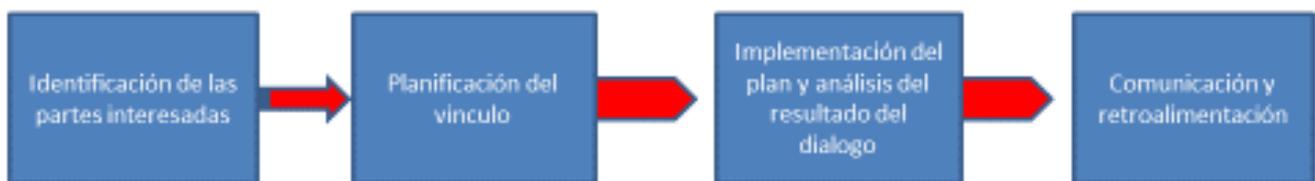


Figura 1 - Mapa de procesos y su interrelación

1 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Este Referencial pretende, dentro del marco conceptual de la norma IRAM-ISO 26000:2010, proporcionar a todo tipo de organizaciones, públicas, privadas, con o sin fines de lucro e independientemente de su tamaño o localización, una herramienta que permita desarrollar un sistema de gestión que contemple requisitos y recomendaciones evaluables sobre un tema esencial de la responsabilidad social: la gestión de la identificación e involucramiento con las partes interesadas.

Su objetivo principal es constituir una herramienta útil para la incorporación a la gestión de los gobiernos locales de los conceptos vinculados a la responsabilidad social, especialmente los relacionados con la identificación e involucramiento con las partes interesadas.

Resulta de utilidad además para encarar:

- procesos similares en otros tipos de organizaciones
- los requisitos considerados en las normas de sistemas de gestión como respuesta al actual marco de la sostenibilidad organizacional
- la Agenda de desarrollo post 2015 de las Naciones Unidas

2 DOCUMENTOS NORMATIVOS PARA CONSULTA

Todo documento normativo que se menciona a continuación es indispensable para la aplicación de este documento.

Cuando en el listado se mencionan documentos normativos en los que se indica el año de publicación, significa que se debe aplicar dicha edición. En caso contrario, se debe aplicar la edición vigente, incluyendo todas sus modificaciones.

IRAM-ISO 26000:2010 - Guía de responsabilidad social.

IRAM-ISO 9000:2015 - Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

3 TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para los fines del presente referencial se aplican las definiciones dadas en las IRAM-ISO 26000:2010 y en la IRAM-ISO 9000:2015 siguientes:

3.1 SGIPI. acrónimo. Sistema de Gestión de identificación e involucramiento con las partes interesadas.

3.2 acción correctiva. Acción para eliminar la causa de una no conformidad y evitar que vuelva a ocurrir. (IRAM-ISO 9000:2015)

NOTA. Puede haber más de una causa para una no conformidad.

3.3 cadena de valor. Secuencia completa de actividades o partes que proporcionan o reciben valor en forma de productos o servicios. (IRAM-ISO 26000:2010)

NOTA 1. Entre las partes que proporcionan valor se encuentran los proveedores, trabajadores subcontractados, contratistas y otros.

NOTA 2. Entre las partes que reciben valor se encuentran los clientes, consumidores, miembros y otros usuarios.

3.4 cliente. Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella. (IRAM-ISO 9000:2015)

3.5 comportamiento ético. Comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento. (IRAM-ISO 26000:2010)

3.6 compromiso. Participación activa en, y contribución a, las actividades para lograr objetivos compartidos. (IRAM-ISO 9000:2015)

3.7 contexto de la organización. Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos. (IRAM-ISO 9000:2015)

NOTA 1. Los objetivos de la organización pueden estar relacionados con sus productos y servicios, inversiones y comportamiento hacia sus partes interesadas.

NOTA 2. El concepto de contexto de la organización se aplica por igual tanto a organizaciones sin fines de lucro o de servicio público como a aquellas que buscan beneficios con frecuencia.

3.8 desarrollo sostenible. Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. (IRAM-ISO 26000:2010)

NOTA. El desarrollo sostenible se refiere a la integración de las metas de una calidad de vida elevada, la salud y la prosperidad con justicia social y al mantenimiento de la capacidad de la tierra para conservar la vida en toda su diversidad. Estas metas sociales, económicas y ambientales son interdependientes y se refuerzan mutuamente. El desarrollo sostenible puede considerarse como una vía para expresar las más amplias expectativas de la sociedad en su conjunto.

3.9 dirección. Persona o grupo de personas que dirigen y controla una organización al más alto nivel. (IRAM-ISO 9000:2015)

NOTA 1. Para este Referencial el término “Dirección” equivale a la definición de “Alta Dirección”.

NOTA 2. La alta dirección tiene el poder para delegar autoridad y proporcionar recursos dentro de la organización.

NOTA 3. Si el alcance del sistema de gestión comprende sólo una parte de una organización, entonces la alta dirección se refiere a quienes dirigen y controlan esa parte de la organización.

3.10 esfera de influencia. Ámbito/alcance de una relación política, contractual, económica o de otra índole, a través de la cual una organización tiene la capacidad de afectar las decisiones o actividades de individuos u organizaciones. (IRAM-ISO 26000:2010)

NOTA. La capacidad de influir no implica, en sí misma, que exista la responsabilidad de ejercer influencia.

3.11 impacto de una organización. Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización. (IRAM-ISO 26000:2010)

3.12 información documentada. Información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene. (IRAM-ISO 9000:2015)

NOTA 1. La información documentada puede estar en cualquier formato y medio, y puede provenir de cualquier fuente.

NOTA 2. La información documentada puede hacer referencia a:

- el sistema de gestión, incluidos los procesos relacionados;
- la información generada para que la organización opere (documentación);
- la evidencia de los resultados alcanzados (registros).

3.13 liderazgo (IRAM-ISO 9000:2015). Para este Referencial cuando se trata el tema del liderazgo, se entiende que:

- los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.
- la creación de la unidad de propósito y la dirección y gestión de las personas permiten a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos.

3.14 no conformidad. Incumplimiento de un requisito. (IRAM-ISO 9000:2015)

3.15 organización. Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos. (IRAM-ISO 9000:2015)

3.16 parte interesada. La IRAM-ISO 26000:2010 define a las partes interesadas como “individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización” y cuando trata el proceso de involucramiento con éstas, lo define como la “actividad llevada a cabo para crear oportunidades de diálogo entre una organización y una o más de sus partes interesadas, con el objetivo de proporcionar una base fundamentada para las decisiones de la organización”.

La ISO 9000:2015 Apartado 2.24 conceptualiza que “las partes se extienden más allá del enfoque únicamente del cliente” y que es “importante considerar todas las partes interesadas pertinentes”. De igual forma, explica, que es parte del proceso para comprender el contexto “identificar sus partes interesadas” y define que “las partes interesadas pertinentes son aquellas que generan riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen” y define también que “las organizaciones definen qué resultados son necesarios para proporcionar a aquellas partes interesadas pertinentes para reducir dicho riesgo”.

NOTA. El Referencial incluye requisitos y recomendaciones para identificar las partes interesadas de una organización y facilitar el proceso para definir cuáles de éstas resultan significativas, pertinentes y con capacidad de aportar expectativas que conforman el contexto de la organización, permitiendo la determinación del propósito, objetivos y su propia sostenibilidad. El SGIPI establecido en este Referencial considera el riesgo significativo que para una organización implica no cumplir con las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

3.17 proceso. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. (IRAM-ISO 9000:2015)

NOTA 1. Que el “resultado previsto” de un proceso se denomine salida, producto o servicio depende del contexto de la referencia.

NOTA 2. Las entradas de un proceso son generalmente las salidas de otros procesos y las salidas de un proceso son generalmente las entradas de otros procesos.

NOTA 3. Dos o más procesos en serie que se interrelacionan e interactúan pueden también considerarse como un proceso.

NOTA 4. Los procesos en una organización generalmente se planifican y se realizan bajo condiciones controladas para agregar valor.

3.18 política. Intenciones y dirección de una organización, como las expresa formalmente su alta dirección. (IRAM-ISO 9000:2015)

3.19 producto. Salida de una organización que puede producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente. (IRAM-ISO 9000:2015)

NOTA. La producción de un producto se logra sin que necesariamente se lleve a cabo ninguna transacción, entre el proveedor y el cliente, pero frecuentemente el elemento servicio está involucrado en la entrega al cliente.

3.20 rendición de cuentas. Condición de responder por decisiones y actividades ante los órganos de gobierno de la organización, autoridades competentes y, más ampliamente, ante sus partes interesadas. (IRAM-ISO 26000:2010)

3.21 requisito. Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. (IRAM-ISO 9000:2015)

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

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;

- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones

(IRAM-ISO 26000:2010)

NOTA 1. Las actividades incluyen productos, servicios y procesos.

NOTA 2. Las relaciones se refieren a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia.

3.23 servicio. Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente. (IRAM-ISO 9000:2015)

NOTA. Los elementos dominantes de un servicio son generalmente intangibles.

3.24 transparencia. Apertura respecto a las decisiones y actividades que afectan a la sociedad, la economía y el medio ambiente, y voluntad de comunicarlas de manera clara, exacta, oportuna, honesta y completa. (IRAM-ISO 26000:2010)

4 ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN E INVOLUCRAMIENTO CON LAS PARTES INTERESADAS

4.1 Liderazgo y compromiso

La Dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto a la gestión de la identificación e involucramiento con las partes interesadas:

- a) definiendo un alcance documentado de su SGIPI, que sea compatible con el contexto y la estrategia de la organización y, de corresponder, con sus sistemas de gestión implementados (Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud, entre otros);
- b) estableciendo una política documentada específica o asumiendo dicho compromiso en las políticas de sus sistemas de gestión implementados (Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud, entre otros);
- c) asegurando el cumplimiento de los requisitos de este Referencial, o cuando existan sistemas de gestión implementados, la integración de los requisitos del/de los mismo/s con los de este Referencial;
- d) asegurando la disponibilidad de los recursos necesarios para establecer, implementar, mantener y mejorar el SGIPI;
- e) estableciendo y manteniendo un clima organizacional propicio para desarrollar la vinculación y el diálogo con las partes interesadas.

NOTA. Alcance se refiere a la determinación de los límites y la aplicabilidad del Sistema de gestión.

4.2 Riesgos y oportunidades

La organización debe identificar, analizar y determinar los riesgos y oportunidades de cada proceso incluido en la gestión para la identificación e involucramiento con las partes interesadas (Ver capítulo 5) con el fin de:

- a) asegurar que se puedan cumplir los requisitos previstos en este referencial;
- b) prevenir o reducir los efectos no deseados;
- c) implementar mejoras en el SGIPI.

Debe conservarse información documentada del análisis de riesgo y oportunidades realizado y de las correspondientes acciones implementadas.

En la selección de las acciones debe considerarse el impacto positivo o negativo de los riesgos y oportunidades identificados en/sobre los objetivos estratégicos y operacionales de la organización.

4.3 Recursos

4.3.1 Insumos e infraestructura

Para asegurar que se logren los resultados previstos en el marco del SGIPI, la organización debe considerar:

- a) las necesidades de insumos, equipamiento, redes, comunicaciones, transportes y servicios relacionados;
- b) las necesidades de provisión externa identificando sus proveedores directos e indirectos y la metodología de evaluación de los mismos;
- c) el aseguramiento del ambiente físico y social adecuado.

4.3.2 Responsabilidades y competencias

La organización debe establecer las funciones, responsabilidades y competencias de las personas que realizan actividades que afectan al desempeño y eficacia del SGIPI.

La competencia debe asegurar que:

- a) las personas sean competentes en base a su educación, formación y experiencia;
- b) se tomen acciones de formación cuando sea necesario adquirir las competencias definidas;
- c) se evalúe la eficacia de las acciones de formación.

Se debe conservar la información documentada apropiada, como evidencia de la competencia.

NOTA. Las competencias en este sistema de gestión considerarán especialmente la formación y el desarrollo de capacidades relacionales, comunicacionales y de diálogo.

4.4 Control de la información documentada

La organización debe asegurarse que la información documentada generada en el marco del SIIPI:

- a) esté protegida en cuanto a su confidencialidad, integridad y disponibilidad;
- b) establezca criterios para su distribución, recuperación y uso;
- c) identifique y controle los cambios;
- d) mantenga y defina su disposición de acuerdo a las necesidades del SGIPI.

La organización debe definir los responsables para la revisión y aprobación de la información documentada que genera. La información documentada que se obtenga como resultado final de la operación de los procesos definidos en el capítulo 5, debe ser aprobada por la Dirección.

La información documentada de origen externo, que la organización ha determinado que es necesaria para la planificación y operación de los procesos, se debe identificar y controlar.

4.5 Seguimiento y revisión

4.5.1 Seguimiento

Para cada proceso operativo y sus productos (capítulo 5) la organización debe:

- a) definir a qué es necesario hacer seguimiento y qué es necesario medir;
- b) establecer la metodología de medición y seguimiento;
- c) registrar, analizar y evaluar los resultados de la medición y seguimiento.

4.5.2 Revisiones por la Dirección

La Dirección debe revisar su SGIPI a intervalos planificados, como mínimo una vez al año, para asegurarse de su eficacia y su alineación con el contexto y la estrategia de la organización y, de corresponder, con sus sistemas de gestión implementados (Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud, entre otros).

Cuando el SGIPI sea el único implementado en la organización, debe asegurarse que la revisión se planifica considerando:

- a) el estado de las acciones derivadas de las revisiones por la dirección previas;
- b) los cambios en el contexto que sean pertinentes al SGIPI;
- c) la información sobre el desempeño y la eficacia del SGIPI, incluyendo los resultados de seguimiento y medición de los procesos;
- d) las no conformidades y acciones correctivas;
- e) la adecuación de los recursos;
- f) las propuestas de oportunidades de mejora.

El resultado de la revisión por la dirección debe incluir las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) las oportunidades de mejora;
- b) cualquier necesidad de cambio en el SGIPI, incluyendo la revisión de la política y el alcance;
- c) las necesidades de recursos.

La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.

4.5.3 No conformidades y acción correctiva

La organización debe establecer, implementar y mantener una metodología documentada para la detección y el tratamiento de las no conformidades y la implementación, cuando corresponda, de acciones correctivas. Esta metodología puede ser particular para el SGIPI o compartida con sus sistemas de gestión implementados (Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud, entre otros).

La metodología debe contemplar como mínimo:

- a) la definición de los criterios y el origen de las no conformidades;
- b) el registro de la no conformidad y de las acciones tomadas para corregirla;
- c) el análisis de las causas y de corresponder, la definición de las acciones correctivas para evitar la recurrencia;
- d) la revisión de la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

La organización debe conservar información documentada como evidencia del tratamiento de las no conformidades y la aplicación de acciones correctivas.

5 GESTIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN Y EL INVOLUCRAMIENTO CON LAS PARTES INTERESADAS

5.1 Identificación y priorización

La organización debe establecer una metodología para identificar las partes interesadas y priorizar sus expectativas e intereses.

La organización debe conservar la información documentada de la identificación y priorización de partes interesadas.

5.1.1 Identificación

En la identificación, la organización debe relevar las partes interesadas relacionadas como mínimo con:

- a) las obligaciones legales y reglamentarias que le aplican;

- b) los impactos reales y potenciales, directos e indirectos, positivos y negativos de las actividades que desarrolla;
- c) los procesos que integran los alcances de sus sistemas de gestión implementados (Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud, entre otros);
- d) los objetivos estratégicos y operacionales. La organización debería considerar sus antecedentes de involucramiento con las partes interesadas.

5.1.2 Priorización

La organización debe priorizar las partes interesadas con las que debe planificar y realizar la vinculación, considerando:

- a) los impactos reales y potenciales, directos e indirectos, positivos y negativos que éstas tienen respecto a la organización y sus procesos;
- b) el conocimiento y experiencia que las mismas tienen sobre el tema motivo de la vinculación;
- c) la legitimidad de cada parte interesada y su representación;
- d) las condiciones geográficas, número de participantes generales y la disponibilidad de medios de comunicación, entre otros;
- e) los posibles impactos negativos que tendría la no vinculación con una parte interesada.

5.2 Planificación del vínculo

La organización debe planificar el vínculo con las partes interesadas identificadas y priorizadas y conservar la información documentada de esa planificación.

La planificación debe considerar:

- a) el objetivo de la vinculación con cada una de las partes interesadas;
- b) las estrategias, la información a suministrar y los canales para la comunicación eficaz con cada una de ellas;
- c) los mecanismos para facilitar la participación de cada una de las partes interesadas;
- d) los recursos necesarios para la vinculación, incluyendo las competencias y habilidades de las personas que participarán por la organización;
- e) la asignación de las responsabilidades para la ejecución de las tareas;
- f) la información a recopilar como producto de la vinculación;
- g) las actividades a desarrollar para el seguimiento y evaluación de la planificación.

La organización debe diseñar un plan de contingencias que considere las actividades alternativas a desarrollar en caso de conflictos y los mecanismos a implementar para el manejo de los mismos.

5.3 Implementación del plan de vinculación y análisis del resultado del diálogo

La organización debe implementar el plan de vinculación y analizar la información relevada, a los fines de definir un plan de acción basado en el resultado del diálogo.

En la implementación del plan de vinculación la organización debe asegurar:

- a) la ejecución de todas las actividades previstas;
- b) la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la vinculación;
- c) la disponibilidad de toda la información comprometida.

A partir del análisis del resultado de la vinculación, la organización debe establecer y documentar un plan de acción que integre los compromisos asumidos con las distintas partes interesadas y de corresponder, los asumidos por cada parte interesada.

La Dirección debe aprobar el plan de acción definido.

5.4 Retroalimentación y difusión del plan de acción

Para la implementación del plan de acción aprobado la organización debe definir, documentar e implementar una metodología que permita la retroalimentación de cada una de las partes interesadas respecto de las acciones incluidas en dicho plan.

En el caso de dificultades con alguna parte interesada para la implementación del plan la organización debe implementar actividades de negociación y consenso para resolver las diferencias. Si aun así no hubiese una retroalimentación adecuada, la organización debe evaluar la eficacia del plan de acción aprobado, contemplando esta situación.

La organización debe conservar la información documentada que evidencia la retroalimentación del plan de acción por las partes interesadas.

La organización debe definir acciones de difusión del plan aprobado.

Anexo I

Equipo de trabajo

En el desarrollo de este Referencial participaron las personas siguientes:

CALAVIA, Marcelo	CECAM-FAM
FONT GUIDO, Manuel	CECAM-FAM
FONT GUIDO, Mario	CECAM-FAM
LÓPEZ, Cristina	CECAM-FAM
ROSENFELD, Adriana	CECAM-FAM
KERNER, Ernesto	IRAM
ZUCAL, Guillermo	IRAM



**Instituto Argentino
de Normalización
y Certificación**



**Federación
Argentina
de Municipios**

Perú 552/6
(C1068AAB)
Buenos Aires, Argentina
Tel.: + 54 11 4346 0600
iram-iso@iram.org.ar
www.iram.org.ar

Cerrito 832
(C1010AAR)
Buenos Aires, Argentina

Cerrito 832
(C1010AAR)
Buenos Aires, Argentina