

MINISTERIO
DE ADMINISTRACIONES
PÚBLICAS

Guía de Autoevaluación para la Administración Pública

Modelo EFQM de Excelencia



GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Modelo EFQM de Excelencia

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

MADRID, 2006

Colección: EVALUACIÓN Y CALIDAD

Primera edición: 2006

Equipo Técnico de la Subdirección General de Calidad de los Servicios:

Emilio Casals Peralta

Ana Corces Pando

Consuelo Hidalgo Gómez

María Jesús Jiménez de Diego

Joaquín Ruiz López (Coordinación)

© Criterios del Modelo EFQM de Excelencia: EFQM/Club Excelencia en la Gestión

© Texto y adaptaciones: MAP

NIPO (MAP): 326-06-037-2

/Catálogo general de publicaciones oficiales/

<http://publicaciones.administracion.es>

SUMARIO

Página

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 4 |
| 2. Modelo EFQM | 6 |
| 2.1. La Estructura del Modelo | 7 |
| 2.2. El Esquema Lógico REDER | 9 |
| 2.3. Aplicación del Esquema Lógico REDER..... | 10 |
| 3. Criterios del Modelo EFQM | 12 |
| 3.1. Criterios Agentes Facilitadores..... | 12 |
| 3.2. Criterios Resultados | 24 |
| 4. Instrumentos para llevar a cabo la Autoevaluación | 31 |
| 4.1. La Autoevaluación mediante el cuestionario..... | 31 |
| 4.2. La Autoevaluación mediante formulario | 32 |
| 5. La Autoevaluación en las organizaciones públicas | 35 |
| 5.1. El proceso de evaluación | 36 |
| 5.2. Ideas-fuerza sobre la evaluación | 42 |

1. INTRODUCCIÓN

En el Real Decreto 951/2005, de 29 de Julio se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado que integra, de forma coordinada y sinérgica, seis programas para la mejora continua de los servicios. En el capítulo V del citado Real Decreto, correspondiente al **Programa de Evaluación de la calidad de las organizaciones**, se prevé que el Ministerio de Administraciones Públicas determinará los modelos de gestión reconocidos, conforme a los que se realizará la evaluación de los órganos u organismos de la Administración General del Estado. Se establecen, asimismo, dos niveles para dicha evaluación: autoevaluación y evaluación externa.

El propósito de la **autoevaluación** es el análisis regular, por las propias organizaciones, de sus procesos y resultados de gestión para identificar los puntos fuertes y las deficiencias y determinar los oportunos planes de mejora.

En este sentido, y desde 1999 el Ministerio de Administraciones Públicas ha promovido la aplicación de un modelo de referencia continental, como es el Modelo EFQM de Excelencia, para poner en marcha el programa de autoevaluación de las organizaciones, desarrollándose ese mismo año una Guía de Autoevaluación para la Administración Pública, con el fin de poner a disposición de los gestores públicos un instrumento práctico que les ayudara a realizar la autoevaluación de sus organizaciones siguiendo las directrices del Modelo EFQM de Excelencia, habiéndose editado cuatro ediciones de dicha Guía. Por otra parte, la Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios (INECAL) del Ministerio de Administraciones Públicas participa en el grupo de servicios públicos innovadores (IPSG) que pertenece a la Red Europea de Administración Pública (EPAN) y que ha desarrollado el Modelo CAF (Marco Común de Evaluación) que es una herramienta de autoevaluación expresamente concebida para las organizaciones públicas.

Conforme a lo establecido en el artículo 20 del Real Decreto 951/2005, la **evaluación externa**, por su parte, conlleva la realización, por parte de las correspondientes Inspecciones Generales de Servicios, de la validación de las autoevaluaciones en curso o de la realización de evaluaciones conforme a un modelo de aprendizaje e innovación diseñado al efecto por el Ministerio de Administraciones Públicas, a modo de autoevaluaciones asistidas. Esta evaluación externa permite la realización de un examen agregado de ámbito ministerial, que tiene la finalidad de identificar mejores prácticas y promover la transferencia de las lecciones y métodos aprendidos.

La Resolución de 6 de febrero de 2006, de la Secretaría General para la Administración Pública, por la que se aprueban directrices para el desarrollo de los programas del Marco general para la mejora de la calidad establecido en el ya citado Real Decreto 951/2005, determina en su apartado quinto que, entre los modelos de gestión de calidad reconocidos, se encuentra el Modelo EFQM de Excelencia, indicando que las directrices para su aplicación se encuentran en la presente edición de la *Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia*, aprobada conforme al apartado primero de dicha Resolución.

Esta obra es una adaptación del Modelo EFQM de Excelencia a la Administración Pública española con objeto de que pueda ser más fácilmente aplicado en sus organizaciones.

La Guía pretende facilitar la implantación del Modelo EFQM en las organizaciones de la Administración Pública para que realicen un diagnóstico de su situación, sus puntos fuertes y sus áreas de mejora, de manera que el proceso de la autoevaluación constituya un instrumento esencial para la mejora de los servicios públicos orientados a los ciudadanos, dando cumplimiento a lo establecido en los artículos 3 y 4 de la Ley de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado y en el capítulo V del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

La Guía se estructura en los siguientes apartados:

En el apartado 2 se hace una descripción del Modelo EFQM de Excelencia, de sus componentes y estructura, dedicando especial atención a la lógica REDER que se encuentra en el centro del modelo. En el apartado 3 figura el detalle de todos los criterios y subcriterios del modelo, así como de los elementos a considerar, adaptados al contexto administrativo. El apartado 4 describe el proceso de autoevaluación con cuestionario y con formulario. El apartado 5 está dedicado a las cuestiones más prácticas desde el punto de vista administrativo, como son la implantación en una organización pública de la autoevaluación, su relación con el proceso general de planificación y la realización de la evaluación externa.

Para facilitar a los gestores públicos la formación adecuada y las herramientas necesarias para el ejercicio de autoevaluación, esta Guía debe complementarse con la obra *Modelo EFQM de Excelencia adaptado a la Administración Pública. Manual de Autoevaluación*, coeditada por el Ministerio de Administraciones Públicas y el Boletín Oficial del Estado, que incluye el Caso Práctico “Agencia de Formación e Investigación en Administración Pública”.

2. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

La gestión de calidad constituye una nueva orientación en el funcionamiento de las organizaciones que está impulsando su mejora y consolidando su progreso. La definición por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad de un modelo que integre y haga operativos los componentes esenciales de la gestión de calidad ha permitido disponer de una herramienta para la mejora continua que, convenientemente adaptada, puede ser utilizada y aprovechada por cualquier tipo de organización.

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (European Foundation for Quality Management) fue creada en 1988 por 14 organizaciones europeas con objeto de impulsar la mejora de la calidad de las empresas europeas. En 1992 lanzó el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, conocido internacionalmente desde 1999 como Modelo EFQM de Excelencia, y promueve su utilización mediante la creación del Premio Europeo a la Calidad y sus sucesivas convocatorias anuales. El Modelo EFQM de Excelencia ha ido evolucionando progresivamente desde su primera aparición.

El Modelo EFQM de Excelencia tiene un carácter globalizador que cubre todos los aspectos del funcionamiento de una organización. Permite, por lo tanto, efectuar una aproximación integral a todos sus procesos de desarrollo y a todos los niveles de su estructura. Todo ello dentro de un marco de referencia que se basa en los conceptos fundamentales de la excelencia, de tal forma que el análisis y la transformación de las organizaciones efectuados desde esta perspectiva se apoyan en un conjunto de principios que dota de significado a las acciones, tanto individuales como colectivas, que se desarrollan en el seno de la organización.

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia resultan aplicables a organizaciones de todo tipo, independientemente de su sector o tamaño, y constituyen la base del Modelo EFQM de Excelencia.

2.1. LA ESTRUCTURA DEL MODELO

El Modelo EFQM de Excelencia incorpora todos los conceptos antes descritos en un marco de trabajo no-prescriptivo. El Modelo es al mismo tiempo un instrumento de autoevaluación y de gestión. Sirve tanto para conocer en qué posición se encuentra una organización, como para orientar su gestión de acuerdo con los principios de la gestión de calidad. Diagnóstico de la situación y mejora son dos aspectos complementarios de un todo constituido por el Modelo. De la preocupación por la mejora surge la necesidad de analizar cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización y, a partir de la información obtenida es posible poner en marcha planes de mejora que vayan dirigidos a las áreas más críticas cuyas deficiencias se hayan hecho patentes.

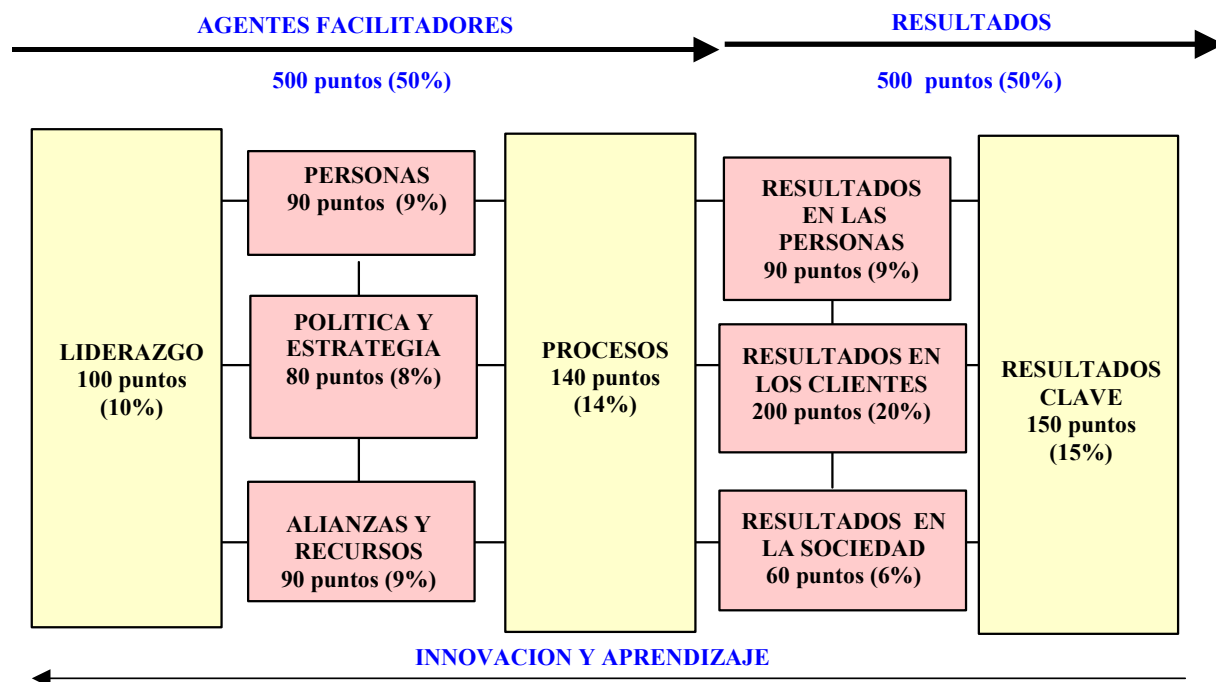
El Modelo, que reconoce que la excelencia en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques, se fundamenta en que:

Los resultados excelentes con respecto al Rendimiento general de la Organización, a los Clientes, las Personas y la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas de la Organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos.

El Modelo EFQM de Excelencia (ver cuadro 1) se compone de nueve criterios reunidos en dos grandes grupos: los criterios *Agentes Facilitadores* y los criterios *Resultados*. Los primeros tratan sobre lo que la organización hace y aluden a factores causales cuyos efectos se materializan en los segundos. Los criterios que hacen referencia a "resultados" tratan sobre lo que la organización logra. Los "resultados" son consecuencia de los "agentes facilitadores", y los "agentes facilitadores" se mejoran utilizando el "feedback" de los "resultados". Asimismo, en dicho cuadro se aprecia la ponderación aplicada a la asignación de puntos a cada uno de los criterios conforme al Modelo, ya que no todos los criterios tienen un mismo peso en la puntuación final.

Los criterios se encuentran interrelacionados no sólo dentro de cada grupo sino dentro del conjunto del Modelo. Cada uno de los criterios se compone de diferentes subcriterios, hasta un total de 32 y éstos se despliegan, a su vez, en diversos elementos a considerar.

Cuadro 1: Descripción esquemática del Modelo Europeo de Excelencia



Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

Las 9 'casillas' del Modelo representadas anteriormente muestran los criterios que permiten evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. Cada criterio va acompañado de una definición que explica su significado, como se verá en el apartado 3 de esta Guía.

Para desarrollar los criterios en detalle, se acompaña cada uno de un número variable de subcriterios que es necesario abordar a la hora de realizar una evaluación.

Finalmente, cada subcriterio incluye, como propuestas orientativas, una relación de elementos a considerar cuyo objetivo no es otro que aportar ejemplos que aclaren su significado. Así pues, ni la relación es exhaustiva ni es tampoco obligatorio abordar necesariamente todos los elementos que contempla.

En la presente Guía de Autoevaluación para la Administración Pública se ha actuado, fundamentalmente, sobre los elementos de los subcriterios, ya que es a través de éstos como se efectúa la autoevaluación que sirve, a su vez, para mejorar la gestión, al constituir la base del Modelo EFQM de Excelencia. Por tal motivo ha sido preciso adecuar estos elementos de referencia a la naturaleza de las organizaciones públicas. No obstante, se ha respetado la arquitectura propia del Modelo conservando todo su potencial de diagnóstico, evaluación y orientación.

2. 2. EL ESQUEMA LÓGICO REDER

En el núcleo del modelo se encuentra un esquema lógico que se denomina **REDER**¹.

REDER lo forman cuatro elementos:

Resultados.

Enfoque.

Despliegue.

Evaluación y **R**evisión.

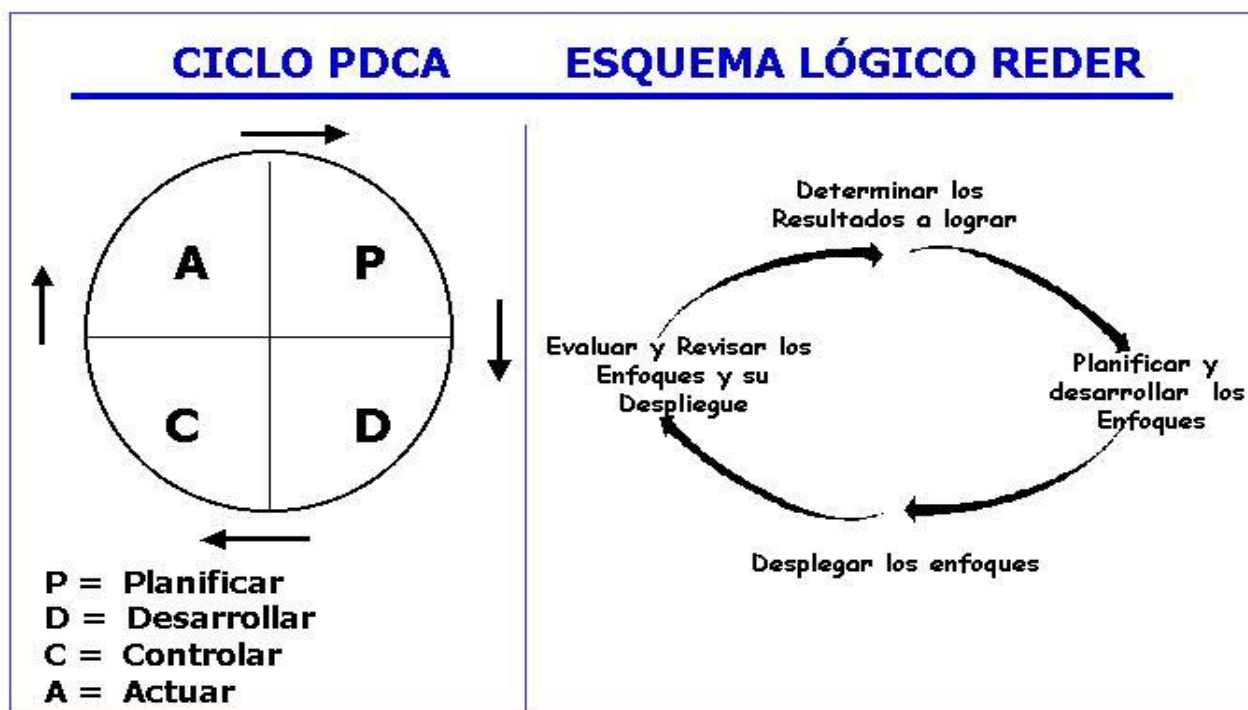
Este esquema lógico reproduce el ciclo PDCA y establece lo que una organización necesita realizar para alcanzar la Excelencia:

- Determinar los **R**esultados que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia. Estos resultados abarcan el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.
- Planificar y desarrollar una serie de **E**nfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- **D**esplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa.
- **E**valuar y **R**evisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. En función de todo ello, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

Al emplear el modelo para realizar la autoevaluación de una organización, los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión deben abordarse en cada subcriterio del grupo 'Agentes Facilitadores', y el elemento Resultados debe abordarse en cada subcriterio del grupo 'Resultados'.

¹ REDER es la traducción del acrónimo inglés RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review).

Cuadro 2: Esquema lógico REDER



2.3. APLICACIÓN DEL ESQUEMA LÓGICO REDER

A continuación se describen con detalle los elementos del concepto REDER que deben abordarse.

Enfoque

El enfoque abarca lo que una organización planifica hacer y las razones para ello. En una organización considerada excelente, el enfoque estará:

- **sólidamente fundamentado**, lo que significa que tendrá una lógica clara, procesos bien definidos y desarrollados y una clara orientación hacia las necesidades actuales y futuras, de todos los grupos de interés.
- **integrado**, es decir, apoyará claramente la política y estrategia y, cuando así convenga, estará vinculado a otros enfoques.

Dicho en otras palabras, el elemento Enfoque responde básicamente a las preguntas **qué** y **por qué**, teniendo en cuenta, por ejemplo, si se abordan los aspectos relevantes del subcriterio en cuestión, si hay un razonamiento claro con sus objetivos y propósito, si se centra en las necesidades de los grupos de interés relevantes y en los resultados que se buscan, presentando un proceso o procesos bien definidos y desarrollados para alcanzarlos, etc.

Despliegue

El despliegue se ocupa de cómo una organización implanta sistemáticamente el enfoque. En una organización considerada excelente el enfoque estará **implantado** en las áreas relevantes de un modo **sistemático**, lo que significa que la implantación está bien planificada y se realiza de modo adecuado para el propio enfoque y para la organización. Responde a las preguntas **dónde** y **cómo**.

- **Implantado** cubre hasta qué punto se ha llevado a cabo el enfoque en las áreas relevantes, a través de los distintos niveles o subdivisiones de la organización. (Implantación vertical y horizontal en todas las áreas, procesos, productos y servicios).
- **Sistemático** cubre en qué medida el enfoque se gestiona de una manera estructurada.

Evaluación y Revisión

Aquí se aborda lo que hace una organización para evaluar, revisar y mejorar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque. En una organización considerada excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos a **mediciones** periódicas y se realizarán **actividades de aprendizaje**, empleándose el resultado de ello para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar **mejoras**.

Resultados

Los resultados se ocupan de los logros que está alcanzando una organización. Los resultados de una organización considerada excelente:

- mostrarán **tendencias** positivas y/o un buen rendimiento sostenido,
- los **objetivos** serán adecuados y se alcanzarán.
- el rendimiento será bueno **comparado** con el de otras organizaciones, en particular en comparación con la mejor del sector y/o del mundo,
- existirá una clara relación entre las **causas** y los efectos, es decir, entre los enfoques adoptados y los resultados logrados.
- el **ámbito** de aplicación de los resultados se referirá a las áreas relevantes. Los resultados se segmentarán, por ejemplo por clientes o departamentos, cuando ello contribuya a que se identifiquen las oportunidades de mejora.

El elemento Resultados responde básicamente a la pregunta **cuánto**.

3. CRITERIOS DEL MODELO EFQM

3.1. CRITERIOS AGENTES FACILITADORES

Criterio 1. LIDERAZGO

Definición

Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

1a Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Desarrollar la misión, visión y cultura de la organización.
- Desarrollar, actuando como modelo de referencia, los valores, principios éticos y responsabilidades públicas que apoyan la cultura de la organización.
- Revisar y mejorar la eficacia de los comportamientos personales en el área de liderazgo.
- Implicarse activamente en las actividades de mejora.
- Estimular y animar la delegación y asunción de responsabilidades por parte de los empleados, y la creatividad e innovación; por ejemplo, cambiando la estructura de la organización o aportando fondos para financiar el aprendizaje y la mejora.
- Animar, apoyar y emprender acciones a partir de las conclusiones extraídas de las actividades de aprendizaje.
- Establecer prioridades entre las actividades de mejora.
- Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización.

1b Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Adecuar la estructura de la organización en la medida de sus posibilidades para apoyar la implantación de su política y estrategia.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión de procesos.
- Designar claramente a los responsables/propietarios de los procesos.

- Asegurar que se define e implanta un proceso que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la política y estrategia.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita el gobierno eficaz de la organización.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave.
- Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso, o procesos, que faciliten la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje para estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en los enfoques de los agentes facilitadores.

1c Los líderes interactúan con clientes, asociados y representantes de la sociedad

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Comprender, satisfacer y dar respuesta a las necesidades y expectativas.
- Establecer y participar en alianzas.
- Establecer y participar en actividades de mejora conjunta.
- Dar reconocimiento a personas y equipos de los grupos de interés, por su contribución a los resultados de la organización, por su fidelidad, etc.
- Participar en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentando y apoyando, en particular, la excelencia.
- Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente a escala global y la contribución de la organización a la sociedad, con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras.

1d Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Comunicar personalmente la misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran.
- Ser accesible, escuchar de manera activa, infundir cohesión, y responder a las personas que integran la organización.
- Ayudar y apoyar a las personas para cumplir sus planes, objetivos y metas.
- Motivar y permitir a las personas participar en actividades de mejora.
- Dar reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización.
- Fomentar y animar la igualdad de oportunidades y la diversidad.

1e Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización.
- Identificar y seleccionar los cambios que es necesario introducir en la organización, en el modelo de organización y en sus relaciones externas.
- Liderar el desarrollo de los planes de cambio.
- Garantizar la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio.
- Gestionar la implantación y los riesgos del conjunto de los programas de cambio.
- Garantizar la implantación eficaz del cambio y gestionar las relaciones con los grupos de interés en relación con el cambio.
- Comunicar los cambios y la razón de los mismos a las personas de la organización y otros grupos de interés.
- Apoyar y permitir que las personas gestionen el cambio.
- Medir y revisar la eficacia de los cambios y compartir los conocimientos obtenidos.

Criterio 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

Definición

Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

2a La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Efectuar la recogida y análisis de la información para definir los mercados y segmentos de mercado en los que opera la organización tanto en la actualidad como en el futuro.
- Identificar, comprender y anticipar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, actuales y futuros, incluidos clientes, empleados, asociados y sociedad en general y de las autoridades y organismos de los que dependa la organización.
- Identificar, comprender y anticipar los avances que se producen en el mercado, incluidas otras unidades que prestan servicios similares.

2b La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Analizar la información que se desprende de los indicadores internos de rendimiento.
- Analizar la información que se desprende de las actividades de aprendizaje.
- Analizar los datos obtenidos sobre su imagen externa, incluido el conocimiento de su imagen institucional.
- Analizar el rendimiento de otras unidades y organismos comparables y de organizaciones consideradas como las mejores.
- Analizar los datos relativos a las competencias fundamentales de los asociados actuales y potenciales.
- Analizar los datos relativos a las cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad, legales y políticas, a corto y largo plazo.
- Analizar los datos de los efectos de los productos y servicios a lo largo de todo su ciclo de vida.
- Identificar y comprender los indicadores económicos y demográficos.
- Analizar los datos para determinar el impacto de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión sobre el rendimiento de la organización.

2c La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Desarrollar, revisar y actualizar la política y estrategia de manera coherente con la misión, visión y conceptos de excelencia de la organización.
- Equilibrar las necesidades y expectativas a corto y largo plazo de todos los grupos de interés.
- Evaluar riesgos e identificar modos de abordarlos.
- Identificar las ventajas competitivas actuales y futuras o la capacidad para aprovechar oportunidades.
- Identificar las capacidades y necesidades fundamentales para que las alianzas hagan realidad la política y estrategia.
- Analizar los requisitos para cambiar o adaptarse a nuevos entornos.
- Alinear la estrategia de la organización con la de los asociados y aliados.
- Identificar los factores críticos de éxito.
- Adecuar y desarrollar de manera continua estándares sociales y medioambientales con los asociados.
- Evaluar la importancia y eficacia de la política y estrategia.

2d La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Identificar, diseñar y comunicar el esquema general de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.
- Comunicar la política y estrategia a los grupos de interés y evaluar su receptividad.
- Alinear, establecer prioridades, acordar, desplegar en cascada y comunicar los planes, objetivos y metas; así como dar seguimiento a los resultados que se vayan alcanzando.
- Establecer sistemas de información y seguimiento en toda la organización para analizar el progreso alcanzado.

Criterio 3. PERSONAS

Definición

Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

3a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Desarrollar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Implicar a las personas de la organización y sus representantes en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Alinear los planes de recursos humanos con la política y estrategia, la estructura de la organización y el esquema general de procesos clave.
- Gestionar la selección, desarrollo de carreras y reposición de efectivos.
- Fomentar y garantizar la equidad en todo lo relacionado con el empleo, incluidas políticas, estrategias y planes de igualdad de oportunidades.
- Utilizar las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Utilizar metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar, por ejemplo, reestructurando la cadena logística.

3b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Identificar, clasificar y adecuar el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de la organización.
- Desarrollar y utilizar planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar que las personas se ajustan a las capacidades actuales y futuras de la organización.
- Desarrollar, apoyar con tutorías y formar a todas las personas para que alcancen todo su potencial.
- Diseñar y fomentar oportunidades de aprendizaje a nivel individual, de equipo y de organización.
- Desarrollar la capacidad de las personas a través del trabajo en la organización.
- Desarrollar la capacidad de trabajar en equipo.
- Alinear los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización.
- Revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipo.
- Evaluar el rendimiento de las personas, ayudándoles a mejorarlo.

3c Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Fomentar y apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora.
- Fomentar y apoyar la implicación de las personas, p. ej. mediante conferencias y actos celebrados dentro de la organización y proyectos comunitarios.
- Proporcionar oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo.
- Formar a los directivos para que desarrollen e implanten directrices que faculten a las personas de la organización para actuar con independencia.
- Animar a las personas de la organización a trabajar en equipo.

3d Existencia de un diálogo entre las personas y la organización

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Identificar las necesidades de comunicación.
- Desarrollar políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de comunicación.
- Desarrollar y utilizar canales de comunicación verticales (en ambos sentidos) y horizontales.

- Identificar y asegurar oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conocimiento.

3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Alinear los temas de remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la política y estrategia dentro de los límites marcados por las políticas de la Administración o del organismo rector.
- Dar reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.
- Fomentar la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.
- Establecer los diferentes niveles de beneficios sociales, p. ej. planes de pensiones, asistencia sanitaria, guarderías.
- Reconocer y tener en cuenta la diversidad y los distintos entornos culturales de procedencia fomentando actividades sociales y culturales.
- Proporcionar recursos y servicios que satisfagan los mínimos legales y, en algunos casos, excedan estos requisitos.

Criterio 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Definición

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

4a Gestión de las alianzas externas

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Identificar las oportunidades para establecer alianzas clave con otras organizaciones y con la comunidad de acuerdo con la política y estrategia y la misión de la organización.
- Estructurar las relaciones con asociados y proveedores para crear valor y maximizarlo.
- Establecer alianzas en la cadena logística que añadan valor para los clientes.
- Identificar las competencias clave de los asociados y aprovecharlas para apoyar el desarrollo mutuo.
- Asegurar que la cultura de la organización con la que se establece una alianza es compatible con la propia y que se comparte el conocimiento de ambas.

- Generar y apoyar una filosofía innovadora y creativa mediante el uso de alianzas.
- Suscitar sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor a la cadena cliente/proveedor.

4b Gestión de los recursos económicos y financieros

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Desarrollar e implantar estrategias y procesos económicos y financieros para utilizar los recursos económicos y financieros en apoyo de la política y estrategia.
- Diseñar la planificación económica y financiera para desplegar en cascada las expectativas financieras de los grupos de interés en toda la organización.
- Evaluar las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles.
- Emplear mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente.
- Desarrollar e introducir metodologías que permitan gestionar los riesgos económicos y financieros en los niveles adecuados de la organización.
- Establecer e implantar en los niveles adecuados los procesos clave para el gobierno de la organización.

4c Gestión de los edificios, equipos y materiales

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Desarrollar una estrategia de gestión de edificios, equipos y materiales que apoye la política y estrategia de la organización.
- Gestionar el mantenimiento y uso de los activos para mejorar el rendimiento total de su ciclo de vida.
- Gestionar la seguridad de los activos.
- Medir y gestionar cualquier impacto negativo de los activos de la organización en la comunidad y empleados (incluidas las cuestiones ergonómicas y de seguridad e higiene).
- Utilizar los recursos de la organización de forma que no dañen el medio ambiente durante el ciclo completo de vida de un producto o servicio.
- Optimizar los inventarios de material.
- Optimizar el consumo de suministros (gas, electricidad, agua, etc.).
- Disminuir y reciclar los residuos.
- Minimizar cualquier impacto global adverso de los productos, de la elaboración de los mismos y de los servicios.
- Optimizar el uso del transporte.

4d Gestión de la tecnología

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Desarrollar una estrategia de gestión de la tecnología que apoye la política y estrategia de la organización.
- Identificar y evaluar las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto en la organización y la sociedad.
- Gestionar la cartera tecnológica, incluyendo la identificación y sustitución de tecnología obsoleta.
- Explotar la tecnología existente.
- Desarrollar una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente (p. ej. que ahorre energía y recursos, reduzca al mínimo los residuos y emisiones y favorezca el reciclado y la reutilización).
- Utilizar las tecnologías de la información y comunicación para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización.
- Aprovechar la tecnología para apoyar la mejora.

4e Gestión de la información y del conocimiento

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Desarrollar una estrategia de gestión de la información y el conocimiento que apoye la política y estrategia de la organización.
- Identificar los requisitos de información y conocimiento de la organización.
- Recoger, estructurar y gestionar la información y el conocimiento en apoyo de la política y estrategia.
- Proporcionar a usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes.
- Utilizar la tecnología de la información para apoyar la comunicación e información interna y la gestión del conocimiento.
- Garantizar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información.
- Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual de la organización para maximizar su valor para el cliente.
- Tratar de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma eficaz.
- Generar en la organización un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos adecuados de información y conocimiento.

Criterio 5. PROCESOS

Definición

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

5a Diseño y gestión sistemática de los procesos

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Diseñar los procesos de la organización, incluidos aquellos procesos clave necesarios para hacer realidad la política y estrategia.
- Identificar los grupos de interés de cada proceso y resolver las cuestiones de interfase que surgen dentro de la organización y con los asociados externos para gestionar de manera eficaz los procesos de principio a fin.
- Establecer el sistema de gestión de procesos.
- Aplicar en la gestión de procesos estándares de sistemas como, por ejemplo, los de gestión de la calidad, gestión medioambiental o gestión de riesgos laborales.
- Implantar indicadores de proceso y establecer objetivos de rendimiento.
- Revisar la eficacia del esquema general de procesos a la hora de hacer realidad la política y estrategia de la organización.

5b Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Identificar y priorizar oportunidades de mejora continua y drástica, así como otros cambios.
- Utilizar los resultados de los indicadores internos de rendimiento y de las percepciones, y la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora, y métodos operativos perfeccionados.
- Estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes y asociados, y hacer que repercuta sobre las mejoras continuas y drásticas.
- Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos, filosofías operativas y tecnologías que faciliten las operaciones.
- Establecer los métodos idóneos para llevar a efecto el cambio.
- Establecer pruebas piloto y controlar la implantación de procesos nuevos o modificados.

- Comunicar los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés pertinentes.
- Garantizar que las personas reciben la formación pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación.
- Asegurar que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos.

5c Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Utilizar análisis de la demanda, encuestas de clientes y otras formas de adquirir información para determinar las necesidades y expectativas actuales de los clientes en cuanto a productos y servicios, y su percepción de los productos y servicios existentes.
- Anticipar e identificar mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés.
- Diseñar y desarrollar junto a clientes y asociados, nuevos productos y servicios que añadan valor para los clientes.
- Comprender y anticipar el impacto de las nuevas tecnologías en los productos y servicios, así como su valor potencial.
- Utilizar la creatividad, innovación y competencias clave de las personas de la organización y de los asociados externos para desarrollar productos y servicios competitivos.

5d Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Elaborar o adquirir productos y servicios acordes con los diseños previos y los desarrollos posteriores.
- Comunicar, publicitar y suministrar o promocionar productos o servicios a los clientes actuales y potenciales.
- Distribuir los productos y servicios a los clientes.
- Prestar servicio de atención a los productos y servicios, incluido su reciclado cuando resulte apropiado.

5e Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

En este subcriterio se puede incluir qué hace la organización para:

- Determinar y satisfacer los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual con ellos.
- Gestionar la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas.

- Implicarse de manera proactiva con los clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.
- Hacer el seguimiento al suministro/entrega de productos y servicios, al servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos, para determinar los niveles de satisfacción con los productos, servicios y otros procesos de suministro /promoción y de servicio de atención al cliente.
- Esforzarse por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de entrega, promoción y de atención al cliente.
- Establecer alianzas con clientes que añadan valor a la cadena logística.
- Emplear las encuestas periódicas y otras formas de recogida estructurada de datos, así como los datos obtenidos de los contactos habituales, para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en su relación con la organización.
- Asesorar a los clientes sobre el uso responsable de los productos.

3.2. CRITERIOS RESULTADOS

Criterio 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Definición

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

6a Medidas de percepción

Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización, y se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, felicitaciones y quejas.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:

- Imagen general:
 - Accesibilidad.
 - Comunicación.
 - Transparencia.
 - Flexibilidad.
 - Comportamiento proactivo.
 - Capacidad de respuesta.
 - Equidad, cortesía y empatía.
- Productos y servicios:

- Calidad.
- Valor añadido.
- Fiabilidad.
- Innovación en el diseño.
- Relevancia del producto o servicio.
- Suministro/Entrega.
- Perfil medioambiental.
- Apoyo y atención a los productos y servicios:
 - Profesionalidad, capacidad y conducta de las personas de la organización.
 - Asesoramiento y apoyo.
 - Publicaciones para el cliente y documentación técnica.
 - Tratamiento de quejas y reclamaciones.
 - Formación sobre los productos y servicios.
 - Tiempo de respuesta.
 - Apoyo técnico.
 - Garantías en los productos y servicios.
- Fidelidad:
 - Intención de utilizar nuevamente el producto o servicio.
 - Voluntad de utilizar otros productos y servicios de la organización.
 - Voluntad de elogiar o recomendar la organización.

6b Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:

- Imagen externa:
 - Número de premios y reconocimientos otorgados por clientes.
 - Cobertura en prensa.
- Productos y servicios:
 - Competitividad/en su defecto, relación calidad-precio.
 - Índices de defectos, errores o rechazos.
 - Rendimiento con relación a objetivos basados en el cliente.
 - Compromisos y Garantías en los productos y servicios(por ejemplo, evaluación de las Cartas de Servicios) .
 - Quejas y Reclamaciones.

- Indicadores logísticos.
- Ciclo de vida de los productos o servicios
- Tiempos/plazos de suministro.
- Innovación en el diseño.
- Tiempo de lanzamiento de nuevos productos o servicios.
- Apoyo y atención a los productos y servicios:
 - Demanda de formación.
 - Tratamiento de quejas y reclamaciones.
 - Índices de respuesta.
- Fidelidad:
 - Duración de la relación, cuando proceda.
 - Recomendaciones eficaces.
 - Frecuencia o valor de los pedidos, cuando proceda.
 - Número de quejas, reclamaciones, felicitaciones y elogios.
 - Aumento/disminución del nº de usuarios, según proceda

Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Definición

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

7a Medidas de percepción

Estas medidas se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño estructuradas.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:

- Motivación:
 - Desarrollo de carreras profesionales.
 - Comunicación.
 - Delegación y asunción de responsabilidades.
 - Igualdad de oportunidades.
 - Implicación.
 - Liderazgo.
 - Oportunidades para aprender y lograr objetivos.
 - Reconocimiento.

- Establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño.
- Valores, misión, visión, política y estrategia de la organización.
- Formación y desarrollo.
- Satisfacción:
 - Sistema administrativo de la organización.
 - Condiciones de empleo.
 - Instalaciones y servicios.
 - Condiciones de higiene y seguridad.
 - Seguridad del puesto de trabajo.
 - Salario y beneficios.
 - Relaciones entre personas del mismo nivel laboral.
 - Gestión del cambio.
 - Política e impacto medioambiental de la organización.
 - Papel de la organización en la comunidad y sociedad en general.
 - Entorno de trabajo.

7b Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:

- Logros:
 - Competencias necesarias frente a competencias existentes.
 - Productividad.
 - Índices de éxito de la formación y el desarrollo a la hora de alcanzar los objetivos fijados.
 - Reconocimientos y premios externos.
- Motivación e implicación:
 - Implicación en equipos de mejora.
 - Implicación en programas de sugerencias.
 - Niveles de formación y desarrollo.
 - Efectos beneficiosos y medibles del trabajo en equipo.
 - Reconocimiento a personas y equipos.
 - Índices de respuesta a las encuestas de empleados.
- Satisfacción:
 - Índices de absentismo y bajas por enfermedad.

- Índices de accidentes.
 - Quejas y reclamaciones.
 - Selección de personal.
 - Rotación del personal y fidelidad.
 - Huelgas.
 - Utilización de las instalaciones y beneficios que ofrece la organización.
- Servicios que la organización proporciona a las personas que la integran:
 - Exactitud y precisión de la administración de personal.
 - Eficacia de la comunicación.
 - Rapidez de respuesta a las peticiones.
 - Evaluación de la formación.

Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Definición

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

8a Medidas de percepción

Estas medidas se refieren a la percepción que tiene la sociedad de la organización y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades de la Administración. Algunas de las medidas que aparecen en este subcriterio (“Medidas de percepción”) resultan también aplicables al subcriterio 8b (“Indicadores de rendimiento”), y viceversa.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:

- Imagen general:
 - Receptividad.
 - Como generadora de empleo.
 - Como miembro responsable de la comunidad.
- Actividades como miembro responsable de la sociedad:
 - Difusión de información relevante para la comunidad.
 - Política de igualdad de oportunidades.
 - Incidencia en la economía local, nacional y mundial.
 - Relaciones con autoridades y órganos relevantes.
 - Comportamiento ético.
- Implicación en las comunidades donde opera:

- Implicación en la educación y la formación.
- Implicación de las entidades de la comunidad en actividades relevantes de la organización.
- Apoyo a la salud y al bienestar.
- Apoyo al deporte y al ocio.
- Trabajo voluntario y patrocinios.
- Actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias y daños provocados por sus actividades y durante el ciclo de vida de sus productos y servicios.
 - Riesgos para la salud y accidentes.
 - Ruidos y olores.
 - Riesgos para la seguridad.
 - Contaminación y emisiones tóxicas.
 - Análisis de la cadena logística.
 - Evaluación medioambiental de las actividades y de los ciclos de vida.
- Información sobre las actividades de la organización que contribuyen a la preservación y mantenimiento de los recursos:
 - Elección del sistema de transporte.
 - Impacto ecológico.
 - Reducción y eliminación de residuos y embalajes.
 - Sustitución de materias primas y otros materiales necesarios para elaborar los productos.
 - Utilización de los suministros de gas, agua, electricidad, etc.
 - Reciclado.

8b Indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad.

Según el objeto de la organización, estas medidas pueden hacer referencia a:

- Tratamiento de los cambios en los niveles de empleo.
- Relaciones con las autoridades y órganos en cuestiones como:
 - Certificaciones.
 - Permisos y autorizaciones administrativas.
 - Licencias de importación/exportación.
 - Planificación.
 - Autorizaciones para el lanzamiento de productos o servicios.
- Felicitaciones y premios recibidos:

- Intercambio de información sobre buenas prácticas, auditorías, inspecciones e informes públicos en el ámbito de la Responsabilidad Social.

Criterio 9. RESULTADOS CLAVE

Definición

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

9a Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

Dependiendo del objeto y los objetivos de la organización, algunas de las medidas que aparecen en este subcriterio ("Resultados Clave del Rendimiento de la Organización") resultan también aplicables al subcriterio 9b ("Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización"), y viceversa.

Estas medidas son los resultados clave definidos por la organización y acordados en su política y estrategia.

- Los resultados económicos y financieros pueden incluir:
 - Cumplimiento de los presupuestos.
 - Auditoría de cuentas, incluidos ingresos, subvenciones y gastos.
 - Rentabilidad de las inversiones.
 - Superávit, beneficios o déficit, según proceda.
- Los resultados no económicos pueden incluir:
 - Resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos
 - Tiempo de lanzamiento de nuevos productos y servicios.
 - Índices de éxito, definidos en función de la misión y visión.
 - Volúmenes de gestión .
 - Cumplimiento de la legislación y los códigos de conducta o de buenas prácticas.
 - Resultados de las auditorías e inspecciones reglamentarias.
 - Rendimiento de los procesos.

9b Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar y entender los procesos y predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma.

Según los fines de la organización, los indicadores clave del rendimiento pueden hacer referencia a medidas:

- Económicas y financieras:

- Tesorería.
- Depreciación, en su caso.
- Costes de mantenimiento.
- Costes de los proyectos.
- Calificación crediticia.
- No financieras:
 - Procesos (rendimiento, evaluaciones, innovaciones, duración de los ciclos).
 - Recursos externos, incluidas las alianzas (rendimiento de los proveedores, precios de los proveedores, número y valor añadido de las alianzas, número y valor añadido de las mejoras conjuntas logradas con los asociados).
 - Edificios, equipos y materiales (índices de defectos, rotación de inventarios, uso).
 - Tecnología (ritmo de innovación, valor de la propiedad intelectual, patentes, royalties).
 - Información y conocimiento (accesibilidad, integridad, valor del capital intelectual).
 - Porcentaje de recursos contencioso-administrativos fallados a favor del demandante.
 - Porcentaje de resoluciones adoptadas por silencio positivo.

4. INSTRUMENTOS PARA LLEVAR A CABO LA AUTOEVALUACIÓN

La autoevaluación puede realizarse de distintos modos o enfoques, dependiendo del grado de madurez de la organización y de los resultados que se deseen obtener. Entre aquéllos se encuentran: el cuestionario de autoevaluación, el formulario, la matriz de mejora, la reunión de trabajo y la simulación de presentación al Premio. Todos estos modos son válidos, si bien la utilización de cada uno de ellos conlleva unas ventajas e inconvenientes asociados, que deben tenerse en cuenta a la hora de elegir el medio a utilizar.

En esta Guía se describen únicamente la autoevaluación mediante el cuestionario y mediante el formulario, por considerar que estas dos opciones son las más viables para las administraciones públicas.

4.1. LA AUTOEVALUACIÓN MEDIANTE EL CUESTIONARIO

La utilización de cuestionario constituye la forma más sencilla de realizar la autoevaluación. A través de la respuesta a una serie de preguntas se puede efectuar un diagnóstico de la organización y saber cuál es su comportamiento con respecto a los criterios que componen el Modelo. Aún cuando en este caso no se desciende a un examen pormenorizado de los subcriterios y elementos a considerar, en las cuestiones formuladas para cada criterio se recogen los aspectos más importantes que figuran en los mismos.

Esta forma de autoevaluación permite obtener una primera fotografía sobre la situación de la organización, de un modo genérico y sin excesivos detalles. Por ser el instrumento más sencillo puede emplearse para familiarizar a la organización con los procesos de autoevaluación, para obtener unos primeros resultados que animen al personal a proseguir y para ir madurando con el fin de poder realizar una autoevaluación más completa en un momento posterior.

El cuestionario es uno de los instrumentos que menos recursos necesita, puede completarse con rapidez y es idóneo para reunir información sobre las percepciones de los empleados de una organización.

El Cuestionario puede ser aplicado a las diferentes organizaciones de la administración pública para diagnosticar internamente su situación actual en relación con el Modelo EFQM. Además, el uso del cuestionario ayudará a la organización a establecer las orientaciones y prioridades futuras, permitirá comparar sus resultados con los de otras organizaciones que utilicen el mismo cuestionario, inducirá a la organización administrativa a controlar sus progresos de manera frecuente y orientará su funcionamiento hacia la mejora continua.

En la obra *Modelo EFQM de Excelencia adaptado a la Administración Pública. Manual de Autoevaluación*, coeditada por el Ministerio de Administraciones Públicas y el Boletín Oficial del Estado se incluye una adaptación para las organizaciones del sector público del cuestionario *Perfil V. 4.0 Avanzado*, elaborado por el Club Excelencia en la Gestión, así como las instrucciones para rellenar dicho cuestionario.

Aun tratándose del instrumento más sencillo, el cuestionario puede plantear inicialmente el problema de comprender el significado completo de cada pregunta y valorarla del modo más objetivo y realista. Hace falta conocer en profundidad todos los aciertos, fallos y limitaciones de la organización y la objetividad resulta a veces difícil, ya que existe el riesgo de que, a través de las respuestas, las personas traten de presentar la mejor imagen de la misma. Es posible que el cuestionario se evalúe pensando en lo que “se quiere que sea” la organización más que lo que “realmente es”. Sin embargo, es necesario ser lo más objetivo y sincero posible en su evaluación.

El propósito del cuestionario es ayudar a evaluar la situación actual de la organización en los aspectos cubiertos por todas y cada una de las preguntas. Es por tanto muy útil para identificar el potencial de futuro y reconocer los objetivos ya logrados.

Para la mayoría de las organizaciones, el cuestionario se podrá aplicar sobre la totalidad de la organización o bien, en el caso de organizaciones más complejas, sobre alguna de sus unidades. En este último caso ha de determinarse, la unidad o unidades de la organización sobre la que se llevará a cabo la autoevaluación, teniendo en cuenta que éstas dispongan de la suficiente entidad.

Una de las principales características del cuestionario es que todas sus preguntas contribuyen idénticamente a la evaluación global de la organización. Así pues, se podrá deducir fácilmente que aquellas secciones-criterios con mejor puntuación representan áreas fuertes de la organización, mientras que las de puntuaciones inferiores se corresponden con áreas de posible mejora, sobre las que definir y aplicar planes de acción.

Una vez identificadas las áreas sobre las que centrar los planes de mejora, es necesario establecer las prioridades adecuadas, ya que las capacidades de la organización son limitadas y probablemente no se puedan abordar todas las secciones de forma simultánea. Será imprescindible, por tanto, tener en cuenta el beneficio que se espera obtener de cada acción, su grado de alineamiento con los objetivos organizacionales, junto con otros factores de selección y valoración, como la cultura, las posibilidades de inversión, etc.

4.2. LA AUTOEVALUACIÓN MEDIANTE FORMULARIO

La mejora continua es inherente al proceso de autoevaluación de una organización. Por este motivo, un método que proporcione información más detallada sobre los aspectos positivos y negativos permitirá, además de la precisión del diagnóstico, acometer planes de mejora que respondan con mayor fidelidad a las necesidades de la organización. Este es el propósito de la autoevaluación mediante el formulario.

Con el formulario se analiza la organización subcriterio a subcriterio, teniendo en cuenta los elementos a considerar que resulten pertinentes desde el punto de vista de la organización para cada uno de aquellos. Por cada subcriterio tendrán que explicitarse los puntos fuertes y las áreas de mejora detectadas, en función de lo que la organización esté realizando con referencia a las orientaciones contenidas en los aspectos seleccionados. Además, y esto es importante porque el Modelo opera con

hechos y datos, habrá que dejar constancia de las evidencias o demostraciones que prueben los puntos fuertes consignados.

A estos efectos, hay que elaborar un conjunto de formularios o documentos prediseñados. Así, a cada subcriterio se le dedica un formulario independiente, dando un total de 32. La descripción del subcriterio se consigna al principio de la página y a continuación se relacionan los elementos a considerar. El resto de la página se divide en apartados para los puntos fuertes, áreas de mejora, evidencias y puntuación.

Como se ha indicado, una de las ventajas esenciales de la autoevaluación mediante el formulario frente al cuestionario es que informa cabalmente de los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización, por lo que debe prestarse especial cuidado en su aplicación.

Sobre la base de las evidencias encontradas, hay que reflejar en el impreso de formulario cuáles son los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada subcriterio (Pueden utilizarse para ello los modelos que figuran en la obra *Modelo EFQM de Excelencia adaptado a la Administración Pública. Manual de Autoevaluación*). De este modo se adquiere un conocimiento más detallado y fundamentado de la organización, apoyado en los hechos y datos mostrados por las evidencias, lo que asegura que el ulterior proceso de puntuación se desarrollará con la mayor precisión.

La concreción cuantitativa de la situación en que se encuentra la organización tiene la doble ventaja de, por una parte, revisar y reforzar los juicios cualitativos sobre puntos fuertes y áreas de mejora y, por otra, permitir a la organización compararse con otras a través de las puntuaciones respectivas. Una vez realizada esta operación por cada uno de los subcriterios, resulta sencilla la determinación de la puntuación global de la organización.

El objetivo principal de la autoevaluación no es alcanzar una puntuación numérica, sino identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización, suscitando el impulso necesario para mejorar su rendimiento. En cualquier caso, la puntuación no debe plantearse en términos de éxito o fracaso, sino más bien como indicador de la posición que en un momento determinado ocupa la organización en su camino a la Excelencia.

Para puntuar los formularios hay que utilizar las matrices de puntuación REDER, que figuran en la obra *Modelo EFQM de Excelencia adaptado a la Administración Pública. Manual de Autoevaluación*, para la evaluación de los subcriterios del grupo de Agentes Facilitadores o de Resultados.

Cada uno de los nueve criterios tiene asignado un peso específico, que debe tenerse en cuenta para calcular la puntuación final de cada criterio y la puntuación global. Estas ponderaciones están consignadas en el esquema del modelo que figura en el cuadro 1 (descripción esquemática del modelo).

Dentro de cada criterio de Agentes Facilitadores, sus subcriterios tienen el mismo peso específico, por lo que el cálculo de la puntuación correspondiente a un criterio dado se realiza sencillamente extrayendo la media simple de las puntuaciones obtenidas por sus subcriterios (entre 0 y 100 para cada caso).

Sin embargo, para los criterios Resultados el cálculo de la puntuación de cada uno de ellos se realiza de la forma siguiente:

- El subcriterio 6a se puntúa entre 0 y 100 y se multiplica por 0,75.
- El subcriterio 6b se puntúa entre 0 y 100 y se multiplica por 0,25.
- El subcriterio 7a se puntúa entre 0 y 100 y se multiplica por 0,75.
- El subcriterio 7b se puntúa entre 0 y 100 y se multiplica por 0,25.
- El subcriterio 8a se puntúa entre 0 y 100 y se multiplica por 0,25.
- El subcriterio 8b se puntúa entre 0 y 100 y se multiplica por 0,75.
- El subcriterio 9a se puntúa entre 0 y 100 y se multiplica por 0,50.
- El subcriterio 9b se puntúa entre 0 y 100 y se multiplica por 0,50.

En consecuencia, la puntuación de los criterios 6, 7, 8 y 9 está constituida por la media ponderada de las puntuaciones de sus subcriterios o, lo que es lo mismo, el sumatorio de las puntuaciones de los correspondientes subcriterios calculadas del modo descrito.

El primer paso para realizar la puntuación consiste en utilizar la matriz REDER para cuantificar la valoración de cada subcriterio. Esto se consigue teniendo en cuenta cada uno de los elementos y atributos de la matriz para cada uno de los subcriterios del modelo.

La matriz REDER indica las diferentes posiciones en que puede encontrarse una organización, desde unas muy alejadas de lo que el modelo postula como funcionamiento ideal –o excelencia- de la organización a otras más cercanas.

Se trata de comprobar cuáles de las posiciones descritas en la matriz refleja mejor las evidencias relativas a puntos fuertes anotadas en el formulario que corresponda y, en función de ello y de las áreas de mejora detectadas, se procede a asignar la puntuación oportuna de acuerdo con la escala que figura en la matriz.

Finalmente, se utiliza una hoja Resumen de Puntuación, cuyo modelo figura en la obra la obra *Modelo EFQM de Excelencia adaptado a la Administración Pública. Manual de Autoevaluación* para compilar todos los porcentajes asignados a los subcriterios y obtener la puntuación total dentro de una escala de 0 a 1000 puntos.

5. LA AUTOEVALUACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

La autoevaluación debe formar parte del sistema de gestión de las organizaciones que la componen, ya que constituye una herramienta vital para la mejora continua de sus servicios y, para hacer posible la mejora continua de éstos, es preciso conocer la situación de las unidades que los prestan.

A pesar de que las dimensiones o cometidos de las diversas organizaciones públicas puedan ser diferentes, siempre es posible identificar una serie de elementos comunes a todas ellas. Así, para cada una de las organizaciones existe un ámbito propio de competencias, un presupuesto asignado, el personal que presta allí sus servicios está vinculado con la organización a través de una relación de puestos de trabajo o similar, los directivos o responsables de la organización están bien definidos, es posible determinar a quiénes va destinado el trabajo que allí se realiza, las actividades se desarrollan en un centro de trabajo con unas instalaciones identificadas, etc.

Por ello la implantación del Modelo EFQM de Excelencia puede realizarse, con la adaptación que se contiene en este documento, en cualquier organización pública. A estos efectos, en la Administración General del Estado pueden considerarse susceptibles de autoevaluación, según proceda, una Secretaría de Estado o Secretaría General, una Subsecretaría, un Organismo Autónomo, una Dirección General, una Subdirección General, una Dirección Provincial, las Delegaciones o Subdelegaciones del Gobierno y, dentro de las anteriores, los servicios o centros integrados que posean una entidad suficiente.

El motivo principal por el que se autoevalúa una organización según un modelo de excelencia debe ser el de instalarse en un proceso de mejora continua. No obstante, el proceso de autoevaluación es sólo un diagnóstico que no consigue por sí mismo mejorar el ámbito evaluado.

La autoevaluación ofrece un diagnóstico exhaustivo, como imagen instantánea del estado de la organización en un momento determinado, mostrando una serie de puntos fuertes (lo que se está gestionando de modo adecuado), áreas de mejora (las que son susceptibles de mejorar) y una puntuación. Nada cambiará en la organización si no se actúa con las oportunas acciones correctoras. Por lo tanto, el final del proceso se alcanza cuando las áreas de mejora detectadas se traducen en proyectos de mejora, se implantan y se revisan controlando su progreso y su eficacia. El Modelo EFQM de Excelencia se convierte así en una herramienta de diagnóstico y al mismo tiempo en un instrumento de gestión.

La organización que desee implantar el Modelo ha de estar convencida de que su utilización será beneficiosa para todos sus grupos de interés y para ella misma. Es preciso que sus responsables sean los que lideren todo el proceso e involucren al personal de la organización.

La evaluación externa, por su parte, conlleva la realización, por parte de las correspondientes Inspecciones Generales de Servicios de la validación de las autoevaluaciones en curso. Esta evaluación externa permite la realización de un examen agregado de ámbito ministerial, que tiene la finalidad de identificar

mejores prácticas y promover la transferencia de las lecciones y métodos aprendidos.

5.1. EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Cada organización puede necesitar un ritmo diferente en este proceso. El carácter abierto del Modelo permite precisamente su adaptación flexible en función de las características del servicio que se preste, del tipo de personal, de la proximidad o no a los ciudadanos, del medio social en el que se encuentre integrada, etc. La propia experiencia en la aplicación del Modelo y en la metodología de la mejora continua producirá también modificaciones en la forma de implantar dicho Modelo.

A continuación, se detallan las etapas básicas que pueden seguirse para la implantación del Modelo, etapas que deben ser moduladas convenientemente en cada caso concreto:

0. Fase previa. En esta fase se debe efectuar una sensibilización del personal con el fin de que asuma el nuevo papel de la Administración Pública como conjunto de organizaciones al servicio de los ciudadanos y la sociedad. Para ello, se le formará en gestión de calidad, se le hará comprender la necesidad de conocer las opiniones y las percepciones de los usuarios de sus servicios, de las personas que integran la organización y de la sociedad en general. La omisión de esta fase previa suele conducir, en la práctica, a una notoria pérdida de la eficacia en el logro de los objetivos perseguidos y a desvirtuar los resultados de la autoevaluación.

1. Compromiso y liderazgo de los responsables de cada organización. En la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia debe contarse con una implicación visible de los directivos de la organización y un liderazgo efectivo para la autoevaluación y la mejora continua.

2. Facilitación. Debe existir un equipo facilitador del proceso, integrado por miembros de la propia organización designados por su equipo directivo. El equipo facilitador, bajo el nombre de Comité de Calidad o similar, puede estar asistido por órganos especializados del Ministerio u organización matriz de la que dependa (por ejemplo, Inspección General de Servicios).

3. Constitución del Grupo o Grupos de Evaluación. Con las personas designadas al efecto por el Comité de Calidad ha de formarse un grupo o grupos de evaluación (según se estime conveniente), al que han de incorporarse siempre algunos directivos de la organización. Los integrantes de este grupo o grupos serán quienes reciban la formación específica y efectúen la autoevaluación inicial.

4. Información y Formación en el Modelo. Con carácter previo a la formación específica del grupo o grupos que realicen la autoevaluación, es preciso llevar a cabo una serie de acciones formativas o informativas generales para que todo el personal comprenda las bases de la gestión de calidad y, en concreto, la finalidad y utilidades del Modelo EFQM de Excelencia.

Por su parte, el plan de formación específico, impartido por licenciarios de formación autorizados por el Club Excelencia en Gestión, estará dirigido al grupo o grupos de evaluación mencionado en la fase 3 y estará centrado en el Modelo EFQM, la autoevaluación y sus procedimientos. Esta formación se ha de completar con un entrenamiento práctico en la realización de ejercicios de autoevaluación, así como en la utilización de herramientas para la calidad, ya que es probable que algunos miembros de estos grupos formen parte también de los equipos de mejora que se contemplan en la fase 7. Para que esta formación específica no sea considerada como algo superpuesto o ajeno a los planes de formación que tenga establecidos la organización, debería integrarse en los mismos.

Esta etapa resulta fundamental para el éxito del proceso. Ha de insistirse en ella cuanto sea necesario y debe contener un entrenamiento intenso en formas de autoevaluarse, en cómo conocer las opiniones de los usuarios y del personal, y, en general, en cómo llevar a cabo las acciones prácticas de recogida de la información a utilizar durante la autoevaluación.

En cualquier caso, hasta que no se haya adquirido cierta soltura en estos hábitos no es conveniente pasar a etapas sucesivas, aunque no hay que permanecer indefinidamente en esta etapa de formación, sino que hay que avanzar en el proceso y abordar las fases siguientes.²

5. Realización de una autoevaluación. La autoevaluación no puede ser algo aislado, sino que debe formar parte integrante del propio proceso general de planificación de cada organización. Aunque no hay una metodología única que permita establecer las áreas relevantes vinculadas a dicho proceso, el diagrama de flujo y las notas que aparecen en el cuadro 3 proponen un esquema lógico para incorporar la autoevaluación y la definición de los planes de mejora al proceso de planificación de una organización.

El primer paso consiste en realizar el ejercicio de autoevaluación de la organización por parte del grupo o grupos de evaluación. Tal como se analiza en el apartado 4.1 de esta Guía, la autoevaluación inicial puede realizarse mediante el empleo del cuestionario, ya que supone una aproximación más sencilla. Es importante tener presente que, aun cuando se trate de la primera autoevaluación, ésta ha de ser completa y abarcar todos los criterios del Modelo.

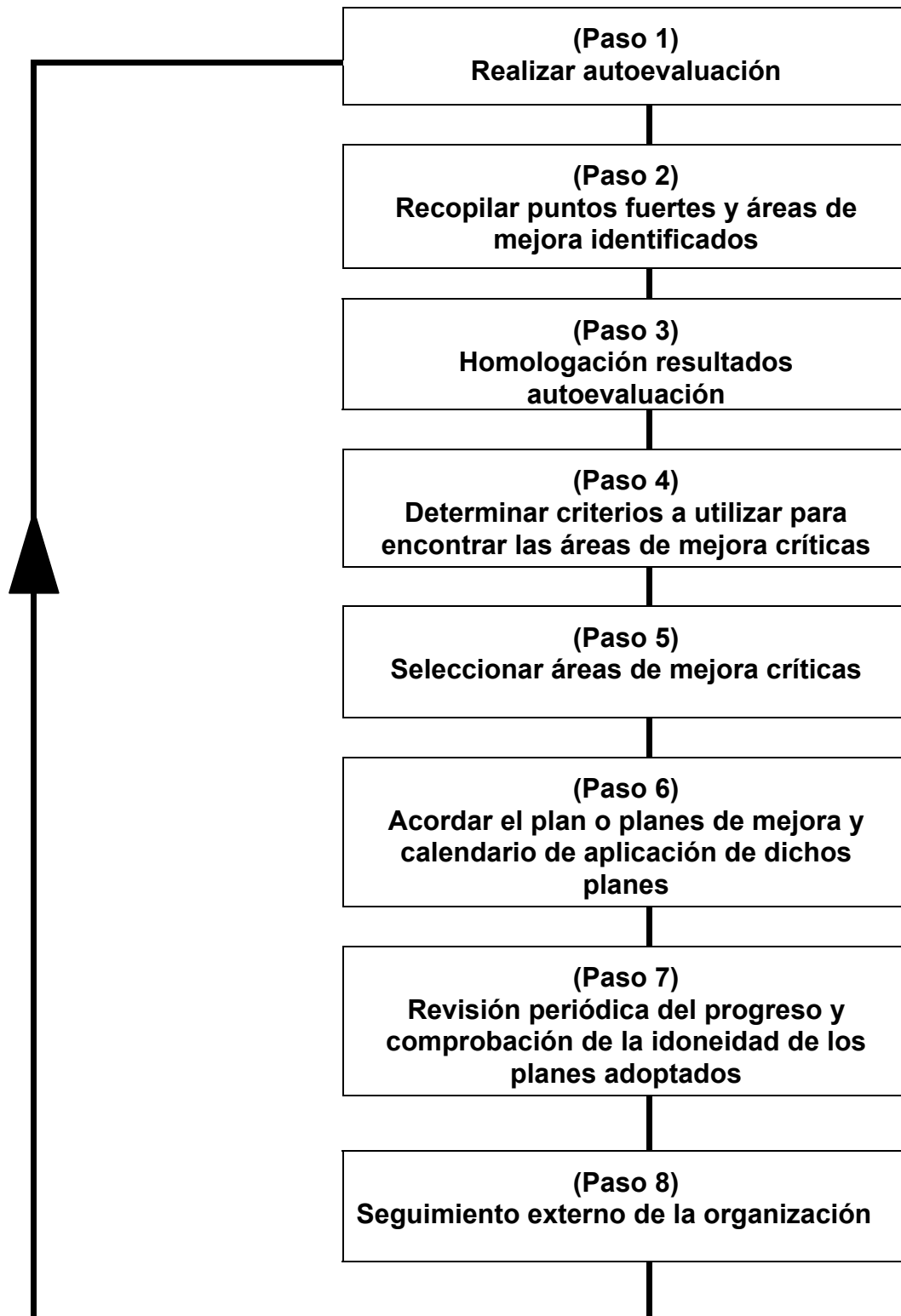
En autoevaluaciones posteriores, y si la organización tiene madurez para ello, resulta recomendable efectuar la autoevaluación de una forma más profunda, siguiendo, por ejemplo, el enfoque del formulario analizado en el apartado 4.2.

² Para facilitar el desarrollo de la formación y la realización de ejercicios de autoevaluación el MAP ha elaborado un caso práctico denominado "Agencia de Formación e Investigación en Administración Pública". integrado en la obra *Modelo EFQM de Excelencia adaptado a la Administración Pública. Manual de Autoevaluación*, coeditada por el Ministerio de Administraciones Públicas y el Boletín Oficial del Estado.

Partiendo de la información obtenida mediante el cuestionario o el formulario como resultado de la autoevaluación, es preciso elaborar una relación de puntos fuertes y de áreas de mejora, en coherencia con los resultados de puntuación que se vayan obteniendo, de modo que el informe de autoevaluación deberá incluir, junto al perfil de la organización, los puntos fuertes y las áreas de mejora identificados, así como una relación de las evidencias en las que se ha apoyado la autoevaluación (paso 2).

La organización remitirá una copia de este informe de autoevaluación a la Inspección General de Servicios correspondiente o al órgano equivalente, para que esta unidad homologue los resultados de la Autoevaluación, determinando si existe coherencia entre las puntuaciones asignadas a la organización, los puntos fuertes y áreas de mejora y las evidencias mencionadas. En aquellos casos en los que, de acuerdo con la documentación recibida, la Inspección General de Servicios aprecie incoherencia en la puntuación, lo comunicará de forma motivada a la organización autoevaluada.

Cuadro 3: Vínculos entre la autoevaluación, el proceso de planificación organizacional y los planes de mejora



6. Determinación de las áreas de mejora prioritarias. Una vez realizado el ejercicio de autoevaluación y homologados los resultados de la misma, normalmente surgirá un gran número de áreas de mejora, desde las que para ser abordadas exigirían una decisión de los máximos responsables de la propia organización o incluso de otros órganos superiores de la Administración, a aquéllas que sólo necesitan soluciones específicas que están en manos de los directivos y de los principales niveles operativos de la organización. Esa gran cantidad de áreas de mejora hace que sean inabarcables, lo que puede resultar desmotivador si se pretenden acometer en su conjunto.

En consecuencia, lo aconsejable como cuarto paso es que el Comité de Calidad defina los criterios para determinar las áreas de mejora críticas, es decir, aquellas que resultan cruciales para la organización y sobre las que se pueden acometer los planes de mejora que produzcan un cambio positivo y esperado y que se dirigirán a la corrección de los elementos negativos más relevantes, así como aquellas otras que, sin tener un carácter relevante, permitan la obtención de rápidos resultados con esfuerzo mínimo. Estas últimas producen automáticamente pequeños logros que hacen ver de modo fácil las ventajas del ejercicio de autoevaluación, motivando a continuar con las mejoras de mayor calado.

En su conjunto, la determinación de áreas de mejora comporta un ejercicio de establecimiento de prioridades de actuación, según la naturaleza de las actividades o servicios que se presten en la organización. Los criterios para orientar este proceso pueden ser muy variados y, generalmente, serán distintos de una organización a otra. Sin embargo, para averiguar cuáles son las áreas de mejora críticas y para determinar aquellas sobre las que poder centrar planes de mejora viables, cabe plantearse cuestiones como las siguientes:

- El plan de mejora que se adopte ¿beneficiará a todos los grupos de interés de la organización?
- El plan de mejora que se adopte ¿afectará a toda la organización o sólo a alguna de sus áreas o unidades?
- El plan de mejora que se adopte ¿servirá para motivar al personal de la organización?
- ¿Puede abordarse el plan de mejora con las capacidades actuales del personal de la organización?
- ¿Cuenta la organización con los medios necesarios (económicos, materiales, tecnológicos) para adoptar el plan de mejora?
- ¿Tiene autonomía la propia organización para tomar las decisiones que requiere el plan de mejora?
- ¿El beneficio esperado de la implantación de las mejoras compensará claramente el esfuerzo realizado?
- ¿Se pueden implantar las mejoras a corto plazo y se pueden obtener resultados de manera casi inmediata?

Con éstas u otras preguntas similares, el Comité de Calidad puede acometer la selección que se contempla en el paso quinto, con lo que la organización podrá identificar las áreas de mejora críticas y sobre cuáles conviene articular un plan de mejora.

Un procedimiento útil para esta tarea consiste en construir una matriz en uno de cuyos ejes figuren los criterios de selección y en el otro las diferentes áreas de mejora identificadas. Asignando puntuaciones a éstas frente a cada uno de los criterios resulta fácil establecer una ordenación jerárquica de todas las áreas según la valoración total de cada una de ellas. Finalmente es preciso relacionar esta ordenación de áreas con las puntuaciones otorgadas en la autoevaluación para extraer así la lista de áreas prioritarias.

7. Constitución de los equipos y elaboración de los planes de mejora. Una vez establecidas las áreas prioritarias, hay que traducirlas en un plan o planes de mejora. En este sentido, el Comité de Calidad, previa aprobación del equipo directivo de la organización, designará cuantos Equipos de Mejora sean necesarios para diseñar los correspondientes proyectos de mejora, estableciendo los objetivos a conseguir, las actividades a desarrollar, el calendario de realización, las personas responsables, los recursos que han de ser movilizados y los procedimientos de seguimiento o evaluación. El conjunto de proyectos constituirá el plan de mejora de la organización.

8. Ejecución y seguimiento interno de los planes de mejora aprobados. Todos los proyectos deben estar sometidos durante su desarrollo a un control interno de progreso, que se efectuará mediante la verificación de la ejecución de actividades, plazos, indicadores de resultados, etc. La organización conservará los registros que evidencien la implantación de los proyectos de mejora y los controles de proceso realizados.

9. Seguimiento externo de la autoevaluación. De acuerdo con lo establecido en el capítulo V del Real Decreto 951/2005, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, las Inspecciones Generales de Servicios son responsables de la realización de un examen agregado de ámbito ministerial de la implantación del programa de evaluación de la calidad de las organizaciones, durante el cual asesorarán a las organizaciones autoevaluadas en el desarrollo de los planes de mejora elaborados, con el objeto de identificar mejores prácticas y promover la transferencia de lecciones y métodos aprendidos.

Para ello, durante el plazo de implantación de los Proyectos de Mejora derivados de la evaluación con el Modelo EFQM, las organizaciones contarán con el asesoramiento de la Inspección General de Servicios correspondiente, a la que facilitarán información acerca del desarrollo de los citados Proyectos de Mejora.

10. Comprobación de resultados obtenidos y realización de una nueva autoevaluación. El paso octavo supone el cierre del ciclo. Tras el control de progreso debe hacerse una revisión global de todo el proceso. En función de los resultados obtenidos frente a los objetivos de mejora planificados, debe decidirse si es necesario reconsiderar el plan desarrollado.

En cualquier caso, cuando se haya ejecutado el plan de mejora, la organización debería someterse a una nueva autoevaluación. En esta ocasión se buscará un mayor rigor en su desarrollo. La pretensión es que, a la hora de repetir la autoevaluación en el periodo que se considere conveniente (puede ser al cabo de un año o dos, según proceda), se hayan subsanado las deficiencias (áreas de mejora) detectadas anteriormente. Inevitablemente surgirán nuevas áreas de mejora que se convertirán nuevamente en planes y proyectos concretos, pero no se deberían reproducir las deficiencias ya detectadas en anteriores ejercicios. Si esto fuera así, los planes de mejora no habrían dado su fruto.

Las autoevaluaciones sucesivas permitirán ver el progreso de la organización y los resultados que se han conseguido. A partir de cada nueva autoevaluación se determinarán otros planes de mejora para la organización, de suerte que ésta se instale en un ciclo de mejora permanente.

10. Renovación de todo el proceso global de gestión. La información extraída de las autoevaluaciones debe conectarse con los datos procedentes de otras fuentes (por ejemplo, Cuadro de Mando Integral o datos de seguimiento del cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios) a fin de posibilitar la elaboración de un plan estratégico que defina las políticas, estrategias, procesos, objetivos y planes operativos de toda la organización. De esta forma, la organización adopta la gestión de calidad como enfoque de su actuación, las personas se involucran en la mejora continua y se emprende el camino hacia la Excelencia.

11. Certificación de la autoevaluación. Una vez realizada la autoevaluación de las organizaciones conforme al Modelo EFQM, y como culminación de la misma, las organizaciones autoevaluadas pueden solicitar de forma voluntaria al Ministerio de Administraciones Públicas la certificación del nivel de excelencia alcanzado y la concesión de un sello, conforme a lo establecido el artículo 23 del Real Decreto 951/2005, ya citado. El procedimiento aplicado a la certificación está recogido en la *Guía de Reconocimiento a la Excelencia* elaborada por el Ministerio de Administraciones Públicas.

6.2. IDEAS-FUERZA SOBRE LA EVALUACIÓN

A modo de recapitulación, conviene retener una serie de aspectos básicos que recorren transversalmente todo proceso de evaluación:

- Todo el proceso ha de estar sujeto a revisión periódica y a ciclos de mejora continua, aplicándose las medidas correspondientes.

- Los directivos deben liderar el proceso, mostrándose como referencia con su ejemplo y favorecer constantemente la motivación de las personas.

- La organización debe ser gestionada utilizando hechos y datos en lugar de apreciaciones subjetivas; estos hechos y datos deben obtenerse siempre empírica y documentalmente, con relativa facilidad y periodicidad adecuada.

- La comunicación dentro de la organización debe fluir siempre de manera óptima en sentido vertical (hacia arriba y hacia abajo) y horizontal.

- Es fundamental la identificación y análisis de los procesos clave de la organización.

- Debe asumirse con claridad el concepto de *cliente interno*, según el cual cada persona o departamento es proveedor del que le sigue en el proceso de producción o de prestación de servicios y viceversa.

- El trabajo en equipo constituye la vía idónea para conseguir las mejoras.

- Se debe dar reconocimiento a los esfuerzos y logros de las personas y los equipos que contribuyan a la mejora de la organización.

- La mejora continua debe convertirse en un proceso permanente a través de la participación de todas las personas de la organización en la gestión del cambio.

- El establecimiento de prioridades evita la desmotivación cuando la autoevaluación parece negativa al presentar demasiadas áreas de mejora.

- El uso de herramientas tales como el análisis DAFO, las matrices de decisión, los diagramas de Pareto e Ishikawa y otras técnicas de gestión de calidad ayudan a facilitar la identificación de aquellas áreas de mejora esenciales para el desarrollo de la organización. Estas técnicas resaltarán también aquellos puntos fuertes de las mismas que deban mantenerse o desarrollarse aún más.

- Los planes de mejora no deben elaborarse independientemente sino que deben ajustarse a las prioridades de la organización.

- Es necesario coordinar los proyectos de mejora e integrarlos en un plan global, asignando las responsabilidades precisas.

- La evolución de la implantación debe revisarse con regularidad al igual que el proceso de vinculación de la autoevaluación a la planificación de la organización, con vistas a las siguientes autoevaluaciones.